FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

REVISION CRITICA DE LA DIMENSION GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS INDICES DE SOSTENIBILIDAD

Análisis del ejercicio de la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC en las compañías del Ibex 35 español

TESIS DOCTORAL

Autor: Alberto Andreu Pinillos

Director: José Luis Fernández Fernández

Madrid

Septiembre de 2017

"No hay nada más difícil de planificar, ni más peligroso de gestionar, ni menos probable de tener éxito, que la creación de una nueva manera de hacer las cosas, ya que el reformador tiene grandes enemigos en todos aquellos que se beneficiarían de lo antiguo, y solamente un tibio apoyo de los que ganarían con lo nuevo.

La tibieza proviene en parte del miedo a los adversarios, que tienen las leyes a su favor, y en parte de la incredulidad de la humanidad, que en realidad no cree en nada nuevo hasta que lo haya experimentado."

Nicolás Maquiavelo. El Príncipe (1513).

«Obra sólo de forma que puedas desear que la máxima de tu acción se convierta en una ley universal»

Emanuelle Kant.

Fundamentación de la metafísica de las costumbres (1785).

INDICE

Páginas

AGRADECIMIENTOS **9**

MIS MOTIVOS PARA REALIZAR ESTA TESIS **11**

INDICE DE TABLAS **13**

INDICE DE GRAFICOS **17**

CAPITULO 1: INTRODUCCION Y DATOS BASICOS DE LA INVESTIGACION **21**

1.1 Origen y justificación de la Investigación 21

1.2 Alcance geográfico 39

1.3 Objetivos 39
1.3.1 Objetivos primarios 40
1.3.2 Objetivos secundarios 40

1.4 Preguntas de investigación y supuestos de partida 41
1.4.1 Preguntas primarias y supuestos de partida 43
1.4.2 Preguntas secundarias y supuestos de partida 44

1.5 Clarificación de términos 49
1.5.1 Conceptos utilizados para realizar la investigación 49
1.5.2 Utilización de la fórmula RSC / Sostenibilidad 49

1.6 Metodología de la investigación 53

CAPITULO 2: MARCO TEORICO **69**

2.1 Aspectos epistemológicos de la investigación 69

2.2 Resumen ejecutivo del marco teórico 72

2.3 El contexto de la investigación 75
2.3.1 La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) / Sostenibilidad 75
2.3.2 Índices de Sostenibilidad y Agencias de Rating 87
2.3.3 El Gobierno Corporativo 99

2.4 El Foco de la investigación: la Intersección entre RSC / Sostenibilidad, Gobierno Corporativo e Índices de Sostenibilidad 111

2.4.1 La teoría de los *stakeholders* como marco general de interconexión 111
2.4.2 La RSC /Sostenibilidad + Gobierno Corporativo 116
2.4.3 RSC / Sostenibilidad + rentabilidad económica 117
2.4.4 RSC / Sostenibilidad, Gobierno Corporativo + Índices Sostenibilidad 126
2.4.4.1 Una revisión general 126
2.4.4.2 La identificación del problema de investigación 131

2.5 Investigación Empírica 133
2.5.1 Bloque 1: "Revisión crítica de la dimensión "Gobierno Corporativo" en los Índices de Sostenibilidad" 134
2.5.2 Bloque 2: "Análisis del ejercicio de la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC en las compañías del Ibex 35 español" 139

CAPITULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION, BLOQUE PRIMARIO 143

3.1 Primera parte de la investigación: Identificación de las variables o ítems sobre GC cubiertos, o no, por los Índices de Sostenibilidad 143
3.1.1 Objetivo de investigación 143
3.1.2 Resultados de la investigación: el cuestionario como punto de partida 144
3.1.3 Respuesta a la primera pregunta de investigación 148
3.1.4 Confirmación (o no) del primer supuesto de partida 151

3.2 Segunda parte de la investigación: la relevancia de los temas / items Relevancia para la RSC / Sostenibilidad y el Gobierno Corporativo de las variables o ítems incluidos en la dimensión *Governance* de los Índices de Sostenibilidad. 152
3.2.1 Objetivo de investigación y metodología: escala de Guttman 152
3.2.2 Resultados de la investigación 155
3.2.2.1 Matriz global de relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad 155
3.2.2.2 Análisis de los datos por categorías con las que los índices de Inversión Socialmente responsable agrupan los ítems dedicados al Gobierno Corporativo. 164
3.2.2.3 Análisis de los datos por ranking de relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad 175
3.2.2.4 Items que han quedado fuera del ranking de los más relevantes 182
3.2.2.5 Diferencias de relevancia entre Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad 186
3.2.3 Respuesta a la segunda pregunta de investigación 194
3.2.4 Confirmación (o no) del segundo supuesto de partida 199

CAPITULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION, BLOQUE SECUNDARIO 203
4.1 Tercera parte de la investigación: Herramientas a disposición del Consejo de Administracion del IBEX 35 para cumplir su responsabilidad indelegable en RSC: existencia 203
4.1.1 Objetivo de investigación 203
4.1.2 Resultados de la investigación 206
4.1.2.1 El Cuestionario sobre las herramientas del Consejo de Administración de las empresas del IBEX para ejercer su responsabilidad en materia de RSC 207
4.1.2.2 La recogida de la información. 209
4.1.2.3 Las herramientas existentes en el IBEX 35 para supervisar la política de RSC / Sostenibilidad 210
4.1.2.4 Otros datos relevantes no procedentes de la investigación 214
4.1.3 Respuesta a la tercera pregunta de investigación 218
4.1.4 Confirmación (o no) del tercer supuesto de partida 220

4.2 Cuarta parte de la investigación: relevancia de las herramientas a disposición del Consejo de Administración del IBEX 35 en materia de RSC 222
4.2.1 Objetivo de investigación 222
4.2.2 Resultados de la investigación 223
4.2.2.1 La recogida de la información 223
4.2.2.2 IBEX Vs NO IBEX: Relevancia de las herramientas del Consejo de Administración para supervisar la RSC 224
4.2.2.3 IBEX 35: Presencia VS Relevancia en las herramientas del Consejo de Administración para supervisar la RSC 234
4.2.3 Respuesta a la cuarta pregunta de investigación 242
4.2.4 Confirmación (o no) del cuarto supuesto de partida 244

4.3 Unas conclusiones cualitativas sobre el ejercicio de la responsabilidad de los Consejos de Administracion del IBEX 35 en materia de RSC 247
4.3.1 Puntos débiles para ejercer las responsabilidades en RSC 247
4.3.2 Puntos fuertes ejercer las responsabilidades en RSC 254

CAPITULO 5. LINEA FUTURA DE INVESTIGACION: UNA PROPUESTA DE SUPERVISION DE LA POLITICA DE RSC POR LOS CONSEJOS DE ADMINISTACION DEL IBEX 35 257
5.1 Objetivo de investigación: un modelo de supervisión 258
5.1.1 Problemas derivados de la organización interna 260
5.1.1.1 La Mentalidad del Silos como obstáculo de gestión y supervisión 262
5.1.1.2 Los problemas de la *Accountability* en una función trasversal 264

5.2 La Comisión Delegada de Coordinación de RSC / Sostenibilidad como Centro del modelo de supervisión de la política de RSC del Consejo de Administración 270
5.2.1 Razones para convertir a la Comisión en el centro del modelo de supervisión 271
5.2.2 Una posible configuración de la Comisión: composición, Funciones y funcionamiento 280
5.3 Respuesta a la pregunta de investigación 283
5.4 Confirmación (o no) del supuesto de investigación 286

RESULTADOS, CONCLUSIONES y LINEAS DE INVESTIGACION FUTURA 289

A. Resultados 289
B. Conclusiones 295
C. Líneas de investigación futura 298

REFERENCIAS 301

A. Bibliografía 301
B. WebGrafía 320

AGRADECIMIENTOS

A mis amigos de la Catedra de Economía y Ética Empresarial, ICAI- ICADE, especialmente, a Jose Luis Fernández (Director de esta Tesis), a Juan Benavides y a Jose Manuel Rodríguez Carrasco, por su apoyo permanente desde el primer día, hace ya mucho, en que empecé a pensar en esta tesis. Y mi agradecimiento muy especial a Joaquín Fernández Mateo, por acompañarme en todo el proceso de investigación y a Juan José Barbachano por ayudarme en los trámites oficiales.

A quienes me dieron soporte para lanzar la investigación: mis amigos de Corporate Excellence, Angel Alloza, Clara Fontán, Saida García y Augusto Leiva, por su permanente ayuda en el proyecto de investigación, desde el primer al último día. Y a Tomás Garicano, del Centro de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de IE, porque, además de ser la primera persona que apostó profesionalmente por mí, se sumó a esta investigación.

A mis amigos de la Universidad española: a Marta de la Cuesta, de la UNED, por darme las pistas correctas de los hilos concretos de los que tirar; a Reyes Calderón, de la Universidad de Navarra, por ayudarme a centrar el tema y darme las claves para ser práctico; a Fernando Velasco, de la Universidad Rey Juan Carlos, por estar siempre ahí, para lo que fuera; a Josep María Lozano, de ESADE, por compartir su conocimiento.... A Ignacio Ferrero, de la Universidad de Navarra, por su apoyo darme su confianza como Profesor Asociado de esa Universidad. Y a Jose María Marín Quemada, de la UNED, que con su mirada de regulador me ha ayudado a comprender el impacto de las decisiones en los terceros.

A mis amigos de la RSC en España, que son muchos y buenos, por ayudarme a construir y distribuir el cuestionario que sustenta esta investigación a Jesus de la Morena, de Garrigues; a Javier Garilleti, de EY; a Clara Bazán, de Mapfre; a Luis Gómez, de Iberdrola; a Toni Ballabriga, de BBVA; a Elena Valderrábano, de Telefónica; a Ana Sáinz, de Fundación Seres; a Mar Díaz Valera, de la CNMC; a Germán Granda, de Forética; a Orencio Vazquez, del Observatorio de la RSC; a Alberto Castilla, de EY; a

Jordi Jaumá, de Diario Responsable; a Jose Alías, de Servimedia; a Ana Medina, de Expansión; a Arancha Corella, de Deusto Business School; a Pablo Blazquez, de Ethic; a Lydia Aguirre; a Alejandra Agudo, de Planeta Futuro. Me dejo a muchos otros amigos y amigas, que, aunque no hayan contribuido a esta tesis, me han acompañado en todo el camino en que hemos ido construyendo la RSC en España: gracias a todos.

A profesionales del mundo jurídico, que me han ayudado a comprender las dinámicas de los Consejos de Administración: Julián Martinez-Simancas, de Iberdrola; a Federico Linares y Felix Plasencia, de EY; y Emilio Martín, de Calidad Pascual.

A mi equipo, que fue, de RSC en Telefónica, posiblemente el más potente del IBEX 35. Aun cuando unos y otros hayamos tomado vías profesionales distintas, todo mi agradecimiento a Ana de la Peña; Klara González Pereda; Rafael Fernández de Alarcón; Arancha Martínez-Cortiña; Esther Trujillo; Noelia Gómez- Sanz; Amaya Arriola; Silvia Guzmán; David de San Benito; Susana Gallego; Carmen García; Eduardo Serra; Emilio Vera; Fabián García Pastor; Lourdes Tejedor; Eduardo Puig de la Bellacasa; Sofía Fernández de Mesa; Leticia Rato; Maria Jose Cantarino; Conchi Fernández….

A Luis Abril, por tanto

A mis padres y a mis hermanos, por tantas cosas

Y a mi mujer y a mis hijos, por todo

MIS MOTIVOS PARA REALIZAR ESTA TESIS DOCTORAL

A lo largo de mi vida profesional, que casi siempre ha estado cerca de quienes tomaban las grandes decisiones, he aprendido una cosa: se puede contar con las mejores personas; el mejor presupuesto; la mejor tecnología; los mejores sistemas; los mejores procesos; el mejor producto; la mejor marca; el mejor código ético; lo mejor de lo mejor...

Pero hay un momento en el que todo eso se pone en juego y hay que decidir. Y ese momento llega, precisamente, cuando se toman las decisiones. Y, más concretamente, cuando, a la hora de tomarlas, un gestor, al estampar su firma en un papel, se pregunta (o no se pregunta) qué importa más: el *cuánto* o el *cómo*.

Con la mirada atrás, creo que puedo decir que he dedicado mi vida profesional precisamente a eso: a intentar buscar y definir los *cómos* para que, de alguna manera, actuasen como balanza (y como líneas rojas) para conseguir el *cuánto*. Con ese objetivo, he ocupado posiciones en compañías relevantes de España (Telefónica, Banco Santander, Banesto, Cepsa…) en momentos de su historia donde poner énfasis en los *cómos* era casi tan importante como sacar adelante la cuenta de resultados.

Y ese es el motivo principal que me ha llevado a escribir esta tesis: poner aún más foco en los *cómos*, adentrándome en la intersección de tres mundos que, no siempre, han sido capaces de vivir en la misma página: el Gobierno Corporativo (máxima expresión de los *cómos* en lo que respecta a la forma); el de la RSC / Sostenibilidad (máxima expresión de los *cómos* en lo que respecta al contenido y a la cultura); y el mundo de la Inversión Sostenible (máxima expresión del impacto económico de esos *cómos*).

Y para ello, me he adentrado en un campo muy concreto: la dimensión gobierno corporativo de los índices de inversión socialmente responsable, que en mi opinión, es la conjunción perfecta entre el *cuanto* (es decir, los ingresos que genera la compañía) y el *cómo* (es decir, las líneas rojas que esa compañía se autoimpone para generar sus ingresos de manera legítima).

Y aun he querido dar un paso más, a sabiendas, incluso, de la dificultad que suponía: conocer cuáles son las herramientas que están a disposición del Consejo de Administración de las compañías del IBEX 35 español para ejercer la responsabilidad indelegable en materia de RSC que les confiere nueva Ley de Sociedades de Capital (2014) y, en consecuencia, realizar la labor de supervisión vigilancia y control que exige toda responsabilidad indelegable.

Estos son mis motivos que, quizá, se resuman en una solo idea: "Cómo objetivar los *Cómos*".

No hay más que mirar la hemeroteca para darse cuenta que, recurrentemente, el sistema de economía de libre mercado tropieza en la misma piedra: saltarse los más elementales *cómos* (los principios, los valores, la diligencia del buen padre de familia, las reglas de juego, la ley…) para ganar más, y más, y más. El todo vale ha sido, y es aún, el verdadero Caballo de Troya del capitalismo.

Estos son mis motivos. Ojalá el trabajo realizado en esta tesis sirva para algo más que satisfacer mi propia inquietud.

Madrid, Abril de 2017 [1]

[1] La primera versión de esta tesis fue entregada el 24 de abril de 2017. La segunda, y definitiva versión, que incluía las modificaciones sugeridas por el Comité de Doctorado de la Universidad Pontificia de Comillas a la primera versión, se registró el 20 de julio de 2017

INDICE DE TABLAS

RELACION DE TABLAS		
TABLA	**TITULO**	**Página**
Tabla 1	Dependencia de la función de RSC / Sostenibilidad en el IBEX 35	24
Tabla 2	Pesos de DJSI por dimensiones: criterios de evaluación de sostenibilidad corporativa	28
Tabla 3	Evolución de los pesos de las dimensiones de DJSI en el sector telecomunicaciones	29
Tabla 4	Metodologías empleadas por los principales Índices de Sostenibilidad	31
Tabla 5a	Bloque primario: Objetivos, preguntas y supuesto de partida de la investigación	47 y 137
Tabla 5b	Bloque secundario: Objetivos, preguntas y supuesto de partida de la investigación	48 y 142
Tabla 6	Total cuestionarios enviados	63
Tabla 7	Total cuestionarios respondidos	64
Tabla 8	Los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas	80
Tabla 9	Cronología de Instrumentos internacionales de promoción de la RSC	83-84
Tabla 10	Cronología básica de instrumentos internacionales ligados al medioambiente	85-87
Tabla 11	Principales agencias de ESG	91
Tabla 12	Índices de Sostenibilidad y las agencias que los elaboran	92
Tabla 13	Procedencia de los principales estándares utilizados por índices y agencias de sostenibilidad (países o instituciones)	95-96

Tabla 14	Principales retos de los Índices de Sostenibilidad (1ª tabla) y causas y vías de mejora (2º tabla)	98
Tabla 15	Cronología de los Códigos de Buen Gobierno en España y su relación con la RSC	105-106
Tabla 16	Seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a) sobre RSC	108 y 214
Tabla 17	Revisión de estudios que analizan la correlación entre ESG (*Environment, Social & Governance*) y CFP (*Corporate Financial Performance*).	120
Tabla 18	Mitos Vs realidades en la narrativa empresarial sobre ESG (*Environment, Social & Governance*) y CFP (*Corporate Financial Performance*).	122
Tabla 19	Información relevante para los Índices de Sostenibilidad. Dimensión: Gobierno Corporativo. Subdimensión: Prácticas del Consejo	134
Tabla 20	Información relevante para los Índices de Sostenibilidad. Dimensión: Gobierno Corporativo. Subdimensión: Ética del negocio	135
Tabla 21	Preguntas que realizan los índices a las empresas en la dimensión Governance	136
Tabla 22	Posibles herramientas a disposición de los Consejos de Administración del IBEX 35 para ejercer su responsabilidad indelegable en materia de RSC / Sostenibilidad	141
Tabla 23	Bloque primario: Primer objetivo, pregunta y supuesto de partida de esta investigación	143
Tabla 24	Cuestionario definitivo de la investigación: revisión crítica de la dimensión *Governance* en los Índices de Sostenibilidad	145-148
Tabla 25	Nuevos ítems susceptibles a incorporarse a la dimensión Gobierno Corporativo de los Indices de Sostenibilidad: Procedencia y número	150
Tabla 26	Comparativa: número de ítems que los Índices de Sostenibilidad ya venían preguntando en materia de Gobierno Corporativo Vs número de nuevos ítems descubiertos en la investigación	150

Tabla 27	Bloque Primario: Segundo objetivo, pregunta y supuesto de partida de esta investigación	152
Tabla 28	Temas más relevantes (por dimensiones del *Governance* en índices ESG)	167
Tabla 29	Ranking de relevancia de ítems por nivel y media	176 y 196
Tabla 30	Comparativa: ítems antiguos Vs ítems nuevos considerados relevantes y no relevantes por la investigación	183 y 195
Tabla 31	Relación de ítems descartados por razón de su falta de relevancia (ordenados por categoría)	184 y 198
Tabla 32	Relación de ítems descartados por razón de su falta de relevancia (ordenados por ranking y valoración media)	184
Tabla 33	Diferencias Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad en los 46 ítems más relevantes	193
Tabla 34	Relación de ítems de relevancia determinante.	197
Tabla 35	Items más relevantes para el Gobierno Corporativo	201
Tabla 36	Items más relevantes para la RSC / Sostenibilidad	202
Tabla 37	Bloque secundario: Tercer objetivo, pregunta y supuesto de partida de esta investigación	203
Tabla 38	Cuestionario sobre las herramientas del Consejo de Administración de las empresas del IBEX para ejercer su responsabilidad en materia de RSC	207-209
Tabla 39	Seguimiento del cumplimiento de la Recomendación 53 (sobre la Comisión o Comisiones del Consejo dedicada(s) a RSC) del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a)	216
Tabla 40	Seguimiento del cumplimiento de la Recomendaciones 54 (sobre la Política de RSC) del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a)	217
Tabla 41	Herramientas MAS implantadas por las compañías del IBEX 35 para supervisar la RSC / Sostenibilidad	219

Tabla 42	Herramientas MENOS implantadas por las compañías del IBEX 35 para supervisar la RSC / Sostenibilidad	221
Tabla 43	Bloque secundario: Cuarto objetivo, pregunta y supuesto de partida de esta investigación	222
Tabla 44	IBEX 35 Vs NO IBEX: Dispersión en la valoración de la relevancia de las herramientas del IBEX para supervisar la RSC / Sostenibilidad (en puntos básicos)	231
Tabla 45	Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. GAP de Relevancia Vs Presencia (en puntos básicos) Un sumario de esta Tabla aparece en la página (280)	237
Tabla 46	Herramientas más relevantes para supervisar la RSC a juicio de IBEX 35 Y NO IBEX por parte de los Consejos de Administración	243
Tabla 47	Líneas de mejora de prioridad 1 (herramientas con un Gap Relevancia Vs Presencia de entre 30 y 40 puntos básicos) que poner a disposición del Consejo de Administración para ejercer la supervisión de la estrategia de RSC / Sostenibilidad.	246
Tabla 48	Comparación ítems de relevancia determinante obtenidos en esta investigación con los delitos atribuibles a las personas jurídicas en la parte especial del Código Penal	254
Tabla 49	Objetivo, pregunta y supuesto de partida de la futura línea de investigación	258
Tabla 50	Roles definidos por la matriz de asignación de responsabilidades RACI	269
Tabla 51	Matriz RACI Política de RSC / Sostenibilidad	273
Tabla 52	Matriz RACI Supervisión Política RSC / Sostenibilidad	274
Tabla 53	Matriz RACI Ejecución Política RSC / Sostenibilidad	275
Tabla 54	Herramientas de *stakeholder engagement* según nivel de compromiso decidido por la organización	279

INDICE DE GRAFICOS

RELACION DE GRAFICOS		
GRAFICO	TITULO	Página
Gráfico 1	Marco Teórico de la Tesis	74
Gráfico 2	Credibilidad de los Ratings y Rankings de RSC/ Sostenibilidad	89
Gráfico 3	Criterios de valoración positivos utilizados según los principales índices y agencias de análisis de Sostenibilidad	93
Gráfico 4	Estándares globales utilizados por índices y agencias de sostenibilidad	94
Gráfico 5	Criterios de valoración negativos o considerados como controvertidos	97
Gráfico 6	Comportamiento bursátil compañías incluidas en DJSI y analizadas por ROBECOSAM	123
Gráfico 7	Comportamiento financiero de compañías con desempeño Débil Vs Fuerte en Sostenibilidad	123
Gráfico 8	Efectos del Diesel Gate en la reputación de Wolkswagen	125
Gráfico 9	Hipotética matriz de materialidad para el sector farmacéutico	139
Grafico 10	Representación gráfica del cuestionario para lograr responder a la pregunta segunda de investigación y construir una matriz de relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC/Sostenibilidad	153
Grafico 11	Matriz Global de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad	157
Grafico 12	Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad (ítems valorados entre 6,5 y 9,5 puntos de relevancia media)	159
Grafico 12 bis	Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad (ítems top, valorados por encima de la media (triangulo verde)	159

Gráfico 13	ACADEMIA. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad (ítems valorados entre 6,5 y 9,5 puntos de relevancia media)	160
Gráfico 13 bis	ACADEMIA. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad (ítems top, valorados por encima de la media (triangulo verde)	160
Gráfico 14	IBEX 35. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad (ítems valorados entre 6,5 y 9,5 puntos de relevancia media)	161
Gráfico 14 bis	IBEX 35. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad (ítems top, valorados por encima de la media (triangulo verde)	161
Gráfico 15	ONG's. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad (ítems valorados entre 6,5 y 9,5 puntos de relevancia media)	162
Gráfico 15 bis	ONG's. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad (ítems top, valorados por encima de la media (triangulo verde)	162
Gráfico 16	MEDIOS. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad (ítems valorados entre 6,5 y 9,5 puntos de relevancia media)	163
Gráfico 16 bis	MEDIOS. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad (ítems top, valorados por encima de la media (triangulo verde)	163
Gráfico 17	Diferencias Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad en los 46 ítems más relevantes	188 y 200
Gráfico 18	Representación gráfica del cuestionario sobre los instrumentos del Consejo para la supervisión de la RSC dirigido al IBEX 35	210
Gráfico 19	Presencia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35 (en %)	211
Gráfico 20	Presencia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35 (desviación sobre el promedio)	21
Gráfico 21	Representación gráfica del cuestionario sobre los instrumentos del Consejo para la supervisión de la RSC dirigido a colectivos NO IBEX 35	223
Gráfico 22	IBEX 35 Y NO IBEX: Matriz general de relevancia de herramientas para supervisar la RSC	225

Gráfico 22 bis	IBEX 35 Y NO IBEX: Matriz de relevancia de las herramientas TOP (por encima de la media) para supervisar la RSC	225 y 244
Grafico 23	IBEX 35: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio)	226
Gráfico 24	NO IBEX: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio)	226
Gráfico 25	IBEX 35 Vs NO IBEX: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). En Puntos Básicos.	227
Gráfico 26	IBEX 35 Vs NO IBEX: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). En valores absolutos.	227
Gráfico 27	IBEX 35 Vs ACADEMIA: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). En valores absolutos.	228
Gráfico 28	Gráfico 30. IBEX 35 Vs MEDIOS: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). En valores absolutos.	228
Gráfico 29	Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. Presencia Vs Relevancia	236 y 245
Gráfico 30	Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. Relevancia Vs Presencia	236

CAPITULO 1: INTRODUCCION: DATOS BASICOS DE LA INVESTIGACION

1.1 Origen y justificación de la Investigación

A lo largo de mi experiencia profesional he podido constatar que, en esencia, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el Gobierno Corporativo de la empresa (GC), y los Índices de Sostenibilidad estaban muy relacionados entre sí, ya que los tres conceptos tienen un elemento en común: la preocupación por el largo plazo[2]. De hecho, algunos autores han afirmado que la RSC es ya parte importante del Gobierno Corporativo para lograr la sostenibilidad en el largo plazo y ha contribuido a cambiar la noción tradicional del GC, que ha pasado de ser una función pensada solo en fijar las reglas corporativas a otra que persigue considerar temas sociales más amplios.

Las siguientes páginas, tienen como objetivo mostrar la oportunidad de abordar esta investigación, que persigue realizar una "Revisión crítica de la dimensión "Gobierno Corporativo" en los Índices de Sostenibilidad" y abordar un "Análisis del ejercicio de la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC en las compañías del Ibex 35 español".

- **En la academia hay una escasa atención prestada a la interacción entre RSC y GC,** lo cual representa una oportunidad para abrir nuevos campos de investigación, ya que los trabajos realizados a este respecto, tanto empíricos como teóricos, han sido escasos (Ricart, Rodríguez & Sánchez, 2005; Spitzeck, 2009). De entre esos escasos trabajos, destaca el de Jamali, Safieddine, & Rabbath (2008), en el que se afirma:

  "Gran parte de la literatura anterior ha investigado y discutido el GC y la RSC de forma independiente, como modelos de rendición de cuentas no relacionados, y cuyas directrices, normas de presentación de informes y mecanismos de supervisión han evolucionado por separado. Sin embargo, creemos que el CG y la RSC están estrechamente

2 Ver página 46 sobre las definiciones de RSC / Sostenibilidad, Gobierno Corporativo e Índices de Sostenibilidad utilizadas para esta tesis. Las tres definiciones tienen como elemento común el "largo plazo"

conectados y que la literatura anterior no ha conseguido capturar la naturaleza y la esencia de esta relación. Como lo expresan Bhimani y Soonawalla (2005), CG y CSR son dos caras de la misma moneda"[3] (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008: 444).

Desde el punto de vista práctico, una de las razones de esta falta de interacción entre RSC y GC, quizá resida en el hecho de que estas dos dimensiones suelen encontrarse separadas en la gestión interna de las compañías. Organizativamente, las funciones de RSC se incluyen mayoritariamente en departamentos vinculados con la Comunicación, la Reputación Corporativa y las Relaciones Institucionales (90%); de la misma forma, la denominación de estos departamentos bajo los que se trabaja la función de RSC están muy vinculados con las áreas de comunicación y similares (Casado, 2011).

Por el contrario, la gestión de los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo, suele realizarse desde las áreas legales de la empresa (Secretarias Generales y Secretarías del Consejo). Para verificar esta información – y ante la dificultad de encontrar estudios empíricos con lo acreditasen- se realizó una entrevista en profundidad con el Secretario no vocal del Consejo de Administración y de la Comisión Ejecutiva Delegada de Iberdrola [4]. En esta entrevista, se confirmó que, "en la gran mayoría de las empresas del IBEX, las Secretarías del Consejo (incluso más que las Secretarías Generales), son las que asumen la gestión de los asuntos relacionados con el Gobierno Corporativo". Las razones que explican este hecho residen, principalmente, en "causas históricas", porque, "en cierta medida, el Gobierno Corporativo es hijo de los Estatutos; como las Secretarias Generales o del Consejo eran los custodios de los Estatutos, fueron estas mismas áreas las que se ocuparon de ponerlo al día cuando empezaron a llegar las nuevas demandas de

[3] En inglés: "Much of the previous literature has researched and discussed CG and CSR independently, as being unrelated accountability models, whose guidelines, reporting standards, and oversight mechanisms have evolved separately. However, we feel that CG and CSR are strongly and intricately connected, and that previous literature has fallen short in capturing the nature and essence of this relationship. As Bhimani and Soonawalla (2005) put it, CG and CSR are two sides of the same coin".

[4] La entrevista se mantuvo con Julián Martínez-Simancas el 20 de abril de 2017

los Códigos de Buen Gobierno, de los reglamentos del Consejo, etc". En esta misma entrevista se destacó que, también por regla general, "los Secretarios Generales y del Consejo se han ocupado de forma prioritaria de los asuntos jurídicos" con pocas conexiones con otras líneas de gestión de las empresas.

Esta separación tradicional entre las funciones de Comunicación -donde de forma mayoritaria se encaja organizativamente la función de RSC, y las Secretarías Generales o Secretarías del Consejo -donde se gestionan los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo- empieza a cambiar. Según datos publicados en el diario El País (Blázquez, 2016), en cerca del 46% de las compañías del IBEX 35, la función de RSC se ubicaba orgánicamente en las áreas de Comunicación y relaciones Institucionales/externas o Asuntos Públicos. Pero ya en el 3% de los casos, la RSC figura bajo la dependencia de las áreas Jurídicas (Secretarías Generales o del Consejo). La Tabla 1 muestra esta información.

Esta indefinición de la dependencia de la función de RSC refleja su verdadera naturaleza, ya que esta función no puede quedar reducida a aspectos funcionales que la encierren en un departamento o cargo, como puede ser los departamentos de marketing o comunicación. No es una cuestión meramente instrumental, sino que es una cuestión estructural que afecta a "los modelos y fundamentos que tanto preocupan a la epistemología" (Benavides, 2015a: 117).

En realidad, la RSC se enfrenta a lo que se ha denominado *The problem of many hands*[5]*,* que se refiere a la dificultad de asignar la responsabilidad en aquellas organizaciones en las que muchos individuos diferentes intervienen en la toma de las decisiones y en la aprobación de políticas, lo cual es un obstáculo para investigar y corregir los errores (Thompson, 2014).

[5] En la página 257 de esta tesis, se habla más extensamente de este problema

Tabla 1. Dependencia de la función de RSC / Sostenibilidad en el IBEX 35

COMPAÑÍA	Comunicación	Asuntos Públicos / Relaciones Institucionales / Relaciones Externas	Sostenibilidad	Secretaria General	Otras [6]	NA
ABERTIS	●					
ACCIONA		●				
ACERINOX		●				
ACS	●					
AENA	●					
AMADEUS						●
ARCELOR MITTAL						●
BANCO SABADELL					●	
BANKIA	●					
BANKINTER	●					
BBVA [7]					●	
CAIXABANK	●					
CELLNEX TELECOM						●
DIA	●					
ENAGÁS					●	
ENDESA			●			
FERROVIAL	●					
GAMESA						●
GAS NATURAL	●					
GRIFOLS						●
IBERDROLA				●		
IAG (IBERIA)			●			
INDITEX				●		
INDRA	●					
MAPRFE					●	
MEDIASET	●					
MELIÁ HOTELS						●
MERLIN PROP.					●	
POPULAR					●	
REE	●					
REPSOL			●			
SANTANDER	●					
TELEFÓNICA		●				
TÉCNICAS REUNIDAS				●		
VISCOFÁN						●
TOTAL (%)	**37%**	**9%**	**9%**	**9%**	**17%**	**20%**
TOTAL NUMERO (X/35)	**13/ 35**	**3/35**	**3/35**	**3/35**	**6/35**	**7/35**

Fuente: Elaboración propia sobre Datos Diario El País (Blazquez. S, 2016)

[6] Otras dependencias de la función de RSC: Banco Sabadell; Cumplimiento y RSC; BBVA; Negocio Responsable; ENAGAS: Recursos y RSC; Mapfre: Comité de RSC; Merlín Properties: Financiero; Popular: Oficina RSC

- **Sin embargo, la literatura ya empieza a apuntar hacia una progresiva convergencia entre la RSC y el GC** (Money & Schepers, 2007), porque no puede mantenerse la separación tradicional entre la ley corporativa (relación inversor-administrador) y temas no corporativos legales (como el laboral, de derechos humanos, etc.) (Alejos, 2015). Y para más abundamiento, ya hay alguna literatura que establece modelos diferentes de conexión entre estas dos dimensiones, como, por ejemplo: (1) el GC como un pilar de la RSC; (2) la RSC como un atributo del GC; y (3) el CG y la RSC como elementos que coexisten en un mismo proceso (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008). De hecho, la separación de las dos funciones también genera ya críticas y reticencias en la literatura, en la medida en que acciones de RSC no vinculadas a la estrategia y a las operaciones de la empresa puede percibirse como simples ejercicios de comunicación y "lavado de cara" o *Greenwashing* (Spitzeck, 2009).

  Pero lo más destacado es que la literatura ha demostrado ya empíricamente la existencia de una correlación positiva entre la dimensión Gobierno Corporativo y el éxito de la RSC. La RSC puede ser entendida como un intento de las compañías por aumentar sus esfuerzos en conseguir un *Governance* más efectivo: "asegurar la sostenibilidad de las empresas a través de prácticas comerciales sólidas que promuevan la rendición de cuentas y la transparencia, no sólo para los accionistas sino también para la sociedad en general"[8] (Jo & Harjoto, 2012: 54). La RSC es el vínculo que faltaba para conectar el Gobierno Corporativo con el desempeño financiero de las compañías (ibíd.: 65)[9]. Sin embargo, la investigación de Jo & Harjoto perfecciona esa hipótesis al demostrar empíricamente el tipo de correlación causal que se establece entre una y otra variable; el Gobierno

8 "ensuring firms' sustainability via sound business practices that promote accountability and transparency not only to shareholders, but also to the greater society"

9 CSR as a missing link between CG and firm performance. If we do not have conflict of interest between stakeholders and shareholders, CG should directly influence firm performance. Since, we have a conflict of interest between the two, however, CSR is acting as a conflict-resolution device between stakeholders and shareholders (Jo & Harjoto, 2012: 65)

Corporativo influye en la RSC, pero la RSC no influye causalmente en el Gobierno Corporativo:

"Todas las variables de GC elegidas son significativas para explicar la conexión con la RSC... Estos hallazgos sugieren que el seguimiento interno y externo por parte del Consejo, Consejos independientes, inversores institucionales y analistas de seguridad están positivamente relacionados con las actividades de RSC [...] Los resultados combinados indican que el GC es causa de la RSE, mientras que la RSC no es causa de GC"[10] (ibíd.: 60-61)

- **Hay un campo, sin embargo, donde la conexión entre RSC y GC es nítida: los índices globales de Sostenibilidad más utilizados por las empresas**, como son el FTSE4Good/ Eiris[11], CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013). Todos ellos dedican una parte de su análisis a los aspectos del *Governance*, junto a otros criterios sociales y ambientales - de ahí que la expresión ESG (*Environment, Social, Governance*) se utilice de forma habitual entre el público experto para referirse a la Sostenibilidad (Benavides, Alameda, Fernández, Viñuela, 2013).

  Los Índices de Sostenibilidad[12] son herramientas que tratan de volver tangibles los valores presentes en dicho concepto de Sostenibilidad. Las medidas elaboradas por las agencias de rating han alcanzado éxito por consistir en un juicio independiente de los informes de las compañías y han dado credibilidad a la noción de inversión socialmente responsable, es decir, invertir en compañías que tienen integrados los

[10] En inglés: "All of our chosen CG variables are significant in explaining the CSR engagement... These finding suggest that internal and external monitoring by board leadership, independent boards, institutional investors, and security analysts are positively related to CSR activities […] Taken together, our combined results indicate that CG causes CSR, while CSR does not cause CG"

[11] FTSE anunció en junio de 2014 la ruptura de su contrato con Ethical Investor Research Service (EIRIS). Tras esa ruptura, los índices FTSE4Good Series están aplicando una metodología de análisis propia y cuentan con la asesoría de Evalueserve para hacer el trabajo de campo. (ETF, 2015).

[12] Un índice es una medida cuantitativa o cualitativa, fundamentada en series de datos, cuyo propósito es reflejar una determinada posición sobre un aspecto determinado. Son herramientas útiles para identificar tendencias, proporcionar una determinada imagen al respecto del tema analizado en un momento determinado, generar comparaciones con un determinado referente (benchmark) y/o revisar niveles de rendimiento (performance) (Díaz Marcos, 2015: 166).

criterios de Sostenibilidad en su día a día de negocio y que, por tanto, tienen capacidad de crear valor a largo plazo (De la Cuesta, Pardo, & Paredes, 2015: 78; López, Garcia, & Rodriguez, 2007: 289).

La conexión entre RSC y GC a través de los Índices de Sostenibilidad se aprecia también en el hecho de que las investigaciones académicas indican que la existencia de potentes mecanismos de *Governance* puede reducir el "riesgo de suspensión de pagos y de bajos rendimientos de los bonos. Un estudio reciente de Barclays también encontró que los bonos de "grado de inversión" con mayores puntuaciones de ESG superaron a aquellos con puntuaciones de ESG baja entre 2007 y 2015[13]" (MSCI, 2016).

Como ejemplo, el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), uno de los índices más relevantes en materia de Sostenibilidad, ha llegado incluso a ponderar el peso relativo de la dimensión Gobierno en el total del índice. Según investigaciones de Fowler & Hope (2007), los aspectos de Gobierno Corporativo en este índice, tendrían un peso de 5,4% en el total del índice, que podría ascender hasta un 12% si se tienen en cuenta temas como el de *Risk Management* (con un peso de 3,6%) y el de *Codes conduct / Compliance / Corruption & Bribery* (que pesa otro 3%), aspectos éstos que muchas empresas se vinculan al capítulo *Governance*. (Tabla 2).

[13] "Default risk and lower bond yields. A recent study by Barclays also found that investment-grade bonds with higher ESG scores outperformed those with low ESG scores between 2007 and 2015".

Tabla 2: Pesos de DJSI por dimensiones: criterios de evaluación de sostenibilidad corporativa

Dimension	Criteria	Weighting (%)
Economic: 30.6%	Codes of Conduct/Compliance/Corruption	3.0
	Corporate Governance	5.4
	Customer Relationship Management	3.0
	Financial Robustness (1)	3.6
	Investor Relations	2.4
	Risk & Crisis Management	3.6
	Scorecards/Measurement Systems	4.2
	Strategic Planning	5.4
	Industry Specific Criteria (2)	Industry dependent
Environment: 9.2%	Environmental Policy/Management	3.2
	Environmental Performance	4.2
	Environmental Reporting (1)	1.8
	Industry Specific Criteria (2)	Industry dependent
Social: 20.4%	Corporate Citizenship/Philanthropy	2.4
	Stakeholders Engagement	4.2
	Labor Practice Indicators	3.0
	Human Capital Development	1.8
	Knowledge Management	3.0
	Social Reporting	1.8
	Talent Attraction & Retention	2.4
	Standards for Suppliers	1.8
	Industry Specific Criteria (2)	Industry dependent
Industry Criteria & Media/ Stakeholder analysis: 39.8%		39.8
Total		100.0

Notes:
1. Criteria assessed based on the basis of publicly available information only.
2. Weightings depend on the industry.
Source: SAM

Fuente: (Fowler & Hope, 2007: 246)

Conviene destacar que el índice DJSI modifica anualmente el peso de cada dimensión en función de las demandas sociales (ROBECOSAM, 2016 a). Los pesos van cambiando cada año. En concreto, en la Tabla 3 se aprecia la evolución de los pesos sobre las diferentes dimensiones de DJSI en el periodo 2001-2015 en el sector de las telecomunicaciones[14]. En función de estos datos, la subdimensión Gobierno Corporativo pondera un 6% en el total del índice, el *Risk Management* un 6%, y el *Codes conduct / Compliance / Corruption & Bribery*, un 6%), por lo que las dimensiones vinculadas el *Governance* alcanzarían un peso ponderado del 18%.

14 Los pesos de DJSI no solo cambian cada año, sino que son diferentes para cada sector. En el documento "RobecoSAM Corporate Sustainability Assessment, 2016", (ROBECOSAM, 2016 b) se establecen los diferentes pesos de la llamada *Triple Bottom Line*, económica, social y ambiental (Elkington, 1997), y, a su vez, se desglosan, dentro de cada una de las dimensiones, el peso relativo de las distintas subdimensiones que la conforman.

Tabla 3: Evolución de los pesos de las dimensiones de DJSI en el sector telecomunicaciones

	WEIGTHS													
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
GLOBAL														
Economic Dimension	43,0	45,4	43,8	36,0	20,0	30,0	41,6	**41,6**	**44,0**	**44,0**	**45,0**	**44,0**	**44,0**	**44,0**
Environmental Dimension	15,2	15,0	16,2	19,2	15,0	15,0	17,8	**17,8**	**16,0**	**16,0**	**19,0**	**20,0**	**21,0**	**21,0**
Social Dimension	17,6	14,4	14,4	16,2	16,0	16,0	40,6	**40,6**	**40,0**	**40,0**	**36,0**	**36,0**	**35,0**	**35,0**
Economic Dimension														
Criteria														
Antitrust policy														**2,0**
Brand Management (IS)	8,0	8,0	6,0	6,0	6,0	6,0	8,0	**8,0**	**7,0**	**7,0**	**6,0**	**6,0**	**4,0**	**4,0**
Codes of Conduct/Compliance/Corruption&Bribery	9,0	3,0	4,2	4,8	5,5	5,5	6,0	**6,0**	**6,0**	**6,0**	**7,0**	**6,0**	**6,0**	**6,0**
Corporate Governance	5,4	5,4	4,2	4,8	6,0	6,0	5,6	**5,6**	**5,0**	**5,0**	**6,0**	**6,0**	**6,0**	**6,0**
Customer Relationship Management	3,0	3,0	3,0	4,2	8,0	8,0	10,3	**10,3**	**10,0**	**10,0**	**9,0**	**9,0**	**8,0**	**6,0**
Innovation management	NA	NA	NA	NA	0,0	5,0	5,7	**5,7**	**2,0**	**2,0**	**2,0**	**2,0**	**2,0**	**2,0**
Privacy policy	NA	NA	NA	NA	0,0	5,0	5,7	**5,7**	**5,0**	**5,0**	**6,0**	**6,0**	**6,0**	**6,0**
Risk & Crisis Management	3,6	3,6	4,2	4,8	6,0	6,0	6,0	**6,0**	**6,0**	**6,0**	**6,0**	**6,0**	**6,0**	**6,0**
Supply Chain	1,8	1,8	2,4	NA	2,5	2,5	4,6	**4,6**	**4,0**	**4,0**	**3,0**	**3,0**	**4,0**	**4,0**
Tax Strategy				NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	**2,0**	**2,0**
Service development (IS)	6,0	6,0	10,0	10,0	10,0	8,0	NA	NA	NA	**3,0**	NA	NA		
Investor Relations	2,4	2,4	3,6	4,2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		
Advanced Customer Relationship Management (IS)	10,0	10,0	8,0	8,0	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		
Scorecards / measurement systems	4,2	4,2	4,2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		
Finantal robustness	3,6	3,6	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		
Strategic Planning	3,0	5,4	4,2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		
Environmental Dimension														
Criteria														
Climate Strategy	NA	NA	NA	NA	6,0	3,0	4,6	**4,6**	**4,0**	**4,0**	**5,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**
Electro Magnetic Fields	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	**4,0**	**3,0**	**3,0**
Environmental Policy/Management	4,5	3,0	3,6	4,8	5,0	5,0	4,6	**4,6**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**
Environmental Reporting	0,5	1,8	1,8	2,4	3,0	3,0	3,0	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**
Operational Eco-Efficiency (IS)	4,2	4,2	4,8	6,0	7,0	7,0	5,7	**5,7**	**5,0**	**5,0**	**6,0**	**4,0**	**6,0**	**6,0**
Advanced Environmental Management System (IS)	6,0	6,0	6,0	6,0	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		
Social Dimension														
Criteria														
Corporate Citizenship/Philanthropy	1,5	2,4	2,4	3,0	3,5	3,5	3,0	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**
Digital inclusion (IS)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,6	**4,6**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**
Human Capital Development	1,8	1,8	3,0	4,8	5,5	5,5	5,6	**5,6**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**
Impact of Telecommunication services (IS)	NA	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	4,6	**4,6**	**4,0**	**4,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**
Labor Practice Indicators & Human Rights	NA	3,0	3,0	4,8	5,0	5,0	5,2	**5,2**	**5,0**	**4,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**
Health & Saferty	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**
Social Reporting	1,4	1,8	1,8	2,4	3,0	3,0	3,0	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**
Stakeholder Engagement	4,2	4,2	3,6	4,2	2,5	2,5	4,6	**4,6**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**4,0**	**3,0**	**3,0**
Talent Attraction & Retention	9,0	2,4	3,0	4,8	5,5	5,5	5,6	**5,6**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**
Knowledge Management/Organizational learning	3,0	3,0	3,0	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		

Fuente: Telefónica[15]

En esta misma línea, una reciente tesis doctoral (Díaz Marcos, 2015) sobre la creación de un indicador sintético global de RSC, establecía que el peso de las prácticas de *Governance* en este índice sintético[16] era del 18,53%, repartiéndose el resto de los pesos de la siguiente manera: derechos humanos (8,66%); prácticas laborales (19,23%); medio ambiente (37,39%); y asuntos con consumidores (16,20%); (Díaz Marcos, 2015: 236). Esta ponderación, en lo que se refiere a la

15 Para la investigación, y dado el conocimiento del sector de las telecomunicaciones del investigador, se ha optado por utilizar la ponderación de pesos de este sector. No obstante, para la investigación se ha consultado el documento de DJSI en el que se muestran los pesos de cada variable para todos los sectores estudiados por DJSI. RobecoSAM (2016, b)

16 Un indicador sintético es aquel que se forma" cuando los indicadores individuales de varios índices se compilan en un solo índice sobre la base de un modelo subyacente. El indicador compuesto idealmente debe medir conceptos multidimensionales que no pueden ser capturados por un solo indicador" (OCDE, 2008: 13)

dimensión *Governance*, está en línea con los pesos de DJSI en el sector de las telecomunicaciones en 2015.

- **Sin embargo, a pesar de esta unanimidad en incluir los aspectos de *Governance*, estos índices no comparten una metodología común ni un mismo cuestionario con el que analizar este aspecto en las empresas** (Fowler & Hope, 2007). Cada índice pone foco en aquellos temas en los que centra su objeto de estudio, unos más orientados en aspectos ambientales, otros más en la ética corporativa, etc. De hecho, "los Índices de Sostenibilidad y las agencias, tienen diferentes criterios de evaluación de su desempeño en RSC y en la selección de los sectores y negocios" (Escrig-Olmedo, Muñoz-Torres & Fernandez-Izquierdo: 2010: 449).

  Un aspecto crucial son las metodologías que van a puntuar los aspectos de Sostenibilidad que, después, sirven para construir el ranking de las compañías. Estas metodologías no están exentas de problemas, pues "las comparaciones del desempeño de índices sostenibles que no sean el Domini 400 Social Index son problemáticas, debido a que sus series historias son aún más cortas. Además, estas comparaciones con respecto a los índices de referencia se complican por las diferencias en las ponderaciones de tamaño, país e industria"[17] (Fowler & Hope, 2007: 243–252). La Tabla 4 muestra las diferentes metodologías utilizadas para construir los índices.

  En otras palabras: "hasta la fecha, no somos conscientes de ninguna investigación académica seria sobre la metodología detrás de la construcción de índices sostenibles", (Fowler & Hope, 2007: 251) lo cual puede representar un problema en índices como el DJSI, Ethibel y FTSE4Good, que tienen una metodología detallada con la que, además, se hacen ranking de empresas.

17 "Performance comparisons of sustainable indices other than the Domini 400 Social Index are problematic because of their even shorter histories. In addition, performance comparisons against benchmark indices are complicated by differences in size, country, and industry weightings"

Tabla 4: Metodologías empleadas por los principales Índices de Sostenibilidad

TABLE I
Methodologies employed by the major sustainability indices

Indices	Index tracked	Methodology
Calvert Group: The Calvert Social Index	Benchmark Index: None	Negative Screening Criteria: Excludes companies with bad environmental records and those operating in nuclear power, weapons, tobacco, alcohol, or gambling.
Dow Jones/SAM: Dow Jones Sustainability Index	Benchmark Index: Dow Jones Global Index	Positive Screening Criteria: Includes companies that score highest on a comprehensive list of sustainability criteria.
Ethibel/S&P: Ethibel Sustainability Index	Benchmark Index: S&P Global 1200	Positive Screening Criteria: Evaluates companies according to four main criteria: internal social policy; environmental policy; external social policy; and ethical economic policy.
FTSE: FTSE4Good	Benchmark Index: Fortune 500	Mixed Screening Criteria: Excludes companies operating in: tobacco, nuclear systems, weapons systems, and uranium. Includes companies based on qualitative judgments about: environmental sustainability, relations with stakeholders, and human rights.
KLD Analytics: Domini 400 Social Index	Benchmark Index: Fortune 500	Negative Screening Criteria: Excludes companies operating in: weapons, alcohol, tobacco, nuclear power, and gaming. Also excludes companies based on qualitative judgments about the environment, diversity, employee relations, and product.
Vigeo: Advanced Sustainability Performance Indices	Benchmark Index: DJ EURO STOXXSM	Positive Screening Criteria: Rewards companies for introducing sustainability criteria.

Source: Company documents.

Fuente: (Fowler & Hope, 2007: 246)

- **Es más: comparando los estándares, en el campo del Gobierno Corporativo y de sus Códigos, es donde menor homogeneidad existe** (Escrig, Fernández, Muñoz, 2013; De la Cuesta et. al., 2015). Por ejemplo, en índices como el DJSI, donde se formulan preguntas sobre el número de miembros del consejo, la remuneración del CEO, políticas sobre la separación de roles entre el CEO / Presidente, o la independencia de los auditores, no siempre tienen respuestas nítidas por parte las empresas; además, la ponderación de estas preguntas dentro de cada categoría es confidencial (Fowler & Hope, 2007).
- **Lo que si empieza a ser de interés de los Índices de Sostenibilidad es preguntar a las empresas sobre el "Consejo de Administración como responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía",** una cuestión ya incluida en cuatro

de los principales Índices de Sostenibilidad, -FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM- (PWC & Corporate Excellence, 2013). El rol del Consejo de Administracion se convierte en clave para el impulso de la Sostenibilidad en las compañías, como ponen de manifiesto los datos.

"El 53% de las firmas del grupo de Alta Sostenibilidad asignan la responsabilidad formal sobre sostenibilidad a Consejo de Administración. En cambio, sólo el 22% de las empresas del grupo de baja sostenibilidad le responsabilizan de este tema. Del mismo modo, el 41% de las empresas del grupo de Alta Sostenibilidad (frente al 15% del Grupo de Baja Sostenibilidad) forman una comisión independiente que se ocupa de temas de sostenibilidad. Las responsabilidades y deberes de un comité de sostenibilidad incluyen tanto ayudar a la gerencia con la formulación de la estrategia como revisar periódicamente el desempeño de la sostenibilidad ". (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2012: 12)[18]

- **En el caso español, ya hay instrumentos regulatorios y de autoregulación que definen la responsabilidad del Consejo en esta en el campo de la RSC.** Por una parte, 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, establece en su Artículo 529 ter. 1, a) que "el Consejo de Administración de las sociedades cotizadas no podrá delegar las facultades de decisión a que se refiere el artículo 249 bis ni específicamente las siguientes: (L)a aprobación del plan estratégico o de negocio, los objetivos de gestión y presupuesto anuales, la política de inversiones y de financiación, la política de responsabilidad social corporativa y la política de dividendos". (BOE, 2014: 9811 - 9813).

  Por otra, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a) hace al Consejo protagonista de la RSC. Así, en su Principio 24 establece que "(L)a sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa, como facultad indelegable del Consejo de Administración, ofreciendo de forma

[18] "Fifty three percent of the firms in the High Sustainability group assign formal responsibility around sustainability to the board of directors. In contrast, only 22% of the firms in the Low Sustainability group hold the board accountable for sustainability. Similarly, 41% (15%) of the firms in the High Sustainability group (Low Sustainability group) form a separate board committee that deals with sustainability issues. The responsibilities and duties of a sustainability committee include both assisting the management with strategy formulation and reviewing periodically the sustainability performance" (Eccles et al., 2012: 12)

transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados". En su Recomendación 53 refleja "(Q)ue la supervisión del cumplimiento de… (l)a política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del Consejo de Administración, que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el Consejo de Administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyen las siguientes funciones mínimas: d) (L)a revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor; e) (E)l seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento; f) (L)a supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés".

El mismo Código de Buen Gobierno va más allá porque fija el contenido mínimo de la Política de RSC. Así, establece en su Recomendación 54 "(Q)ue la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique 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".

Analizando el ordenamiento jurídico español, hay también que prestar atención la figura de la responsabilidad penal de las sociedades anónimas, que se consagra en

el apartado 1 del Artículo 31 bis[19] de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. (BOE, 2015: 27089- 27090) y que da paso al denominado "Cumplimiento Penal".

Pero conviene, sobre todo, detenerse en el apartado 2[20] de este Articulo 31 Bis en el que se detallan las eximentes de esta responsabilidad penal de las empresas en caso de que el Consejo de Administración pudiera acreditar "diligencia debida", tanto en modelos de organización que incluyan medidas de vigilancia y control, como que la supervisión por parte de un órgano específico con poderes de iniciativa y control. La diligencia debida ha sido ya estudiada por la academia, al referirse a aquella forma de actuar que "proporciona un marco en el que las organizaciones puedan confirmar continuamente que sus acciones y transacciones están respaldadas por políticas, procedimientos y metodologías de toma de decisiones" (Spedding 2004 :2)[21].

Esta diligencia debida, suele entrar en funcionamiento en el seno de procedimientos legales o financieros para evitar litigios y riesgos, determinar el

[19] ARTICULO 31 Bis 1. En los supuestos previstos en este Código, las personas jurídicas serán penalmente responsables:
a) De los delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas, y en su beneficio directo o indirecto, por sus representantes legales o por aquellos que actuando individualmente o como integrantes de un órgano de la persona jurídica, están autorizados para tomar decisiones en nombre de la persona jurídica u ostentan facultades de organización y control dentro de la misma.
b) De los delitos cometidos, en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y en beneficio directo o indirecto de las mismas, por quienes, estando sometidos a la autoridad de las personas físicas mencionadas en el párrafo anterior, han podido realizar los hechos por haberse incumplido gravemente por aquéllos los deberes de supervisión, vigilancia y control de su actividad atendidas las concretas circunstancias del caso.

[20] ARTICULO 31 Bis 2. Si el delito fuere cometido por las personas indicadas en la letra a) del apartado anterior, la persona jurídica quedará exenta de responsabilidad si se cumplen las siguientes condiciones:
1. El órgano de administración ha adoptado y ejecutado con eficacia, antes de la comisión del delito, modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión;
2. La supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado ha sido confiada a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica.

[21] "Provide a framework within which organisations can continuously confirm that their actions and transactions are supported by the policies, procedures and management decision making methodologies"

valor, precio y riesgo de una transacción, y para confirmar diversos hechos y datos (ibíd. :2).

Dado que la recomendación 54 del Código de Buen Gobierno establece que la política de RSC debe abordar aspectos como la gestión y los riesgos asociados al medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos, prevención de conductas ilegales, supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial, parece obligado hacer referencia a la relación e impacto que tiene el artículo 31 Bis del Código Penal en la dimensión Gobierno Corporativo de la RSC. Y conviene mencionar la *Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del código penal efectuada por ley orgánica 1/2015* (Fiscalía General del Estado, 2016) en la que se hace una referencia expresa a la necesidad de un *Governance* basado en la ética: "Como se ha expuesto, los modelos de organización y gestión no solo tienen por objeto evitar la sanción penal de la empresa sino promover una verdadera cultura ética empresarial. Por eso, la clave para valorar su verdadera eficacia no radica tanto en la existencia de un programa de prevención sino en la importancia que tiene en la toma de decisiones de sus dirigentes y empleados y en qué medida es una verdadera expresión de su cultura de cumplimiento" [22].

Y tampoco puede olvidarse que la propia Unión Europea también ha legislado en esta materia a través de La Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y el Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos (UNION EUROPEA, 2014). El principal objetivo de esta Directiva es fijar unas

[22] Aun cuando la relación "*Compliance* y RSC" es de tal novedad y magnitud que, en sí misma, puede ser objeto de una tesis doctoral ad hoc, en el Capítulo 4 de esta tesis se traerá a colación al abordar la propuesta Propuesta de un modelo de supervisión de la política de RSC para los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35

normas comunes para las empresas en materia de información no financiera. La Directiva calcula que aproximadamente 6.000 empresas europeas estarán obligadas a informar en sus reportes anuales información relativa a los ámbitos de buen gobierno, medio ambiente y sociedad, en función del cumplimiento de determinados criterios.

- **Se aprecia, por tanto, una combinación entre Ley, mecanismos de autoregulación y el papel del Consejo de Administración para los asuntos de RSC, que ya se recoge en la literatura.** Por lo que respecta a binomio "Ley -Autorregulación", ya se afirma que donde antes parecía haber dos mecanismos diferenciados, uno (el gobierno corporativo) dedicado a lo *hard* y vinculado al proceso de toma de decisiones, y otro (la RSC) más vinculada con lo *soft* y con estrategias centradas en hacer el bien a las personas, hoy la academia apunta a un modelo más híbrido entre el cumplimiento de la ley y los sistemas de autorregulación (Rahim, 2013).

  Y, por lo que respecta al rol de Consejo de Administración en la RSC, se ha afirmado también es el órgano más adecuado para permitir y diseñar políticas que permitan a los órganos de gestión (los directores corporativos) cumplir plenamente con sus responsabilidades para con la sociedad (ibíd.: 22). Y ese rol del Consejo de Administración se trasfiere a los miembros del Consejo cuyo papel es determinante para valorar el grado de penetración de la RSC en el gobierno de la compañía o, dicho de otra manera, que ésta se convierta en una dimensión estratégica de la empresa:

  "Las responsabilidades del Consejo de Administración y los incentivos proporcionados a la Alta Dirección son dos atributos fundamentales del sistema de gobierno corporativo de cada organización. Los consejos de administración desempeñan un papel de supervisión y asesoramiento y se aseguran que los gestores estén tomando decisiones de manera consistente con los objetivos de la organización "[...]" Para las organizaciones que consideran los objetivos ambientales y sociales como temas centrales para su estrategia y operaciones, lo más habitual es que la línea ejecutiva sea responsable de estos temas; y, también, lo más habitual es que la compensación de la Alta Dirección sea consecuencia del

cumplimiento de métricas de sostenibilidad y de otras métricas tradicionales de desempeño financiero" [23] (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2012)

Hay incluso autores que destacan la necesidad de que la conexión entre el Consejo de Administración y la Alta Dirección en materia de RSC sea alta, porque existe una enorme diferencia entre las compañías líderes en Sostenibilidad y el resto de compañías en materia de RSC, Sostenibilidad o ciudadanía corporativa, pues mientras que las primeras asumen responsabilidades en materia de Sostenibilidad a nivel ejecutivo, el resto no lo hacen (Ricart et al., 2005; Eccles et al., 2012).

Además, el rol de la Alta Dirección es determinante en la dimensión gobierno, pues el compromiso de la alta dirección se considera vital para cualquier compromiso de RSC (McKinsey 2007; Ernst & Young, 2008; & Strandberg, 2008). En esta misma línea, el Britain's Combined Code recomendó que los directores deben establecer los valores y normas de la empresa y garantizar que cumple con sus obligaciones para los accionistas y otros terceros, "de donde puede desprenderse que los CEOs asumen cada vez más el papel de liderazgo en asuntos de RSC" (Spitzeck, 2009: 498).

En última instancia, el rol de la alta dirección en la implantación de la RSC, no es más que la contrastación empírica de lo que José Luis Fernández expresa a través del concepto de "liderazgo estratégico":

"Lo que hay que hacer antes de nada es recabar de la alta dirección la opción voluntaria y explícita de avanzar en la gestión ética y en la gestión de la ética. Hay que contar con su apoyo explícito, con la decisión estratégica y la abierta implicación en el proyecto de los más altos ejecutivos. Sin ello, nada de lo que se haga tendrá verdadero impacto. Es cierto que la ética empresarial ha de expandirse a lo largo de toda la organización y tiene que

[23] En inglés: The responsibilities of the board of directors and the incentives provided to top management are two fundamental attributes of the corporate Governance system of every organization. Boards of directors perform a monitoring and advising role and ensure that management is making decisions in a way that is consistent with organizational objectives" […] "For organizations that consider environmental and social objectives as core issues for their strategy and operations, the board of directors is more likely to have responsibility over such issues; it is also more likely that top management compensation will be a function of sustainability metrics in addition to other traditional financial performance metrics"

acabar implicando a todos los que la conforman. Es, sin duda, tarea de todos; pero, sobre todo y en origen, es cuestión de la alta dirección" (Fernández Fernández, 2015: 131).

Por ello, este tema del GC, no es un área cuyo desarrollo y mejora deba dejarse en manos de los organismos supervisores[24]; al contrario, el peso de la iniciativa debe partir del propio órgano de gobierno que ha conseguido desarrollar mecanismos eficaces para impulsar su mejora continua (Martín Cavanna, 2013).

Como consecuencia de las razones esgrimidas en este apartado, puede concluirse que hay una oportunidad y una necesidad de investigación. Dada la existencia una situación de incertidumbre, que nos separa de una situación de equilibrio o armonía, la recuperación del equilibrio pasará por aplicar una determinada lógica del descubrimiento científico, que esperamos se justifique mediante sucesivas confirmaciones empíricas la validez de los objetivos, preguntas de investigación y supuestos de partida propuestos (Corbetta, 2003; Dewey, 1950; Harman, 1965; Kuhn, 2006; Muñoz & Velarde, 2000; Pierce, 1988).

Esta tesis doctoral persigue generar esa situación de equilibrio, haciendo una "Revisión crítica de la dimensión Gobierno Corporativo en los Índices globales de Sostenibilidad" y profundizando en el "Análisis del ejercicio de la responsabilidad del Consejo de Administración en la política y estrategia de la RSC de la Compañía", que es una de las variables que contemplan cuatro de esos índices (FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM).

Y es así como se consiguen los conocimientos. Investigar es sinónimo de interrogar e investigamos cuando tratamos de encontrar algo que conteste a la pregunta planteada (Dewey, 1950: 123). Cuando esto sucede podemos salir de la situación de duda que genera el problema y entrar en el estado de satisfacción que genera la creencia, un "estado de tranquilidad y satisfacción que no deseamos eludir o cambiar por una creencia en otra cosa... La duda nos estimula a indagar hasta destruirla" (Pierce, 1988:

[24] En el caso español, se refiere a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y a la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia (CNMC)

182). Las condiciones problemáticas a las que se enfrenta el investigador obligan a replantear los conceptos, redefiniendo su significado. Los conceptos dejan de ser útiles porque pierden su significado y por tanto su capacidad de resolver problemas y afrontar situaciones problemáticas. Es lo que sucede cuando se transita del marco teórico de Friedman al nuevo paradigma de gestión de Freeman

1.2 Alcance geográfico

La investigación empírica sobre la que se asienta esta tesis doctoral, se ha centrado en el IBEX 35 español por lo que, en la medida en que muchas de las compañías que lo componen tienen una fuerte expansión internacional, puede entenderse que aquellos aspectos que están relacionados con la *"Revisión crítica de la dimensión "Gobierno Corporativo" en los Índices de Sostenibilidad"* tienen una dimensión más global. De igual forma, el marco teórico que da lugar a la tesis, tiene también una dimensión global, en lo que se refiere a la revisión bibliográfica.

Sin embargo, los aspectos relacionados con el *"Análisis de la responsabilidad del Consejo de Administración en la política y estrategia de RSC en las compañías del Ibex 35 español"),* tienen un claro alcance español, ya que la investigación sobre los instrumentos con los que cuentan los Consejos de Administración para ejercer su responsabilidad en la política y estrategia de RSC / Sostenibilidad, se ha centrado exclusivamente en las empresas del IBEX 35.

La investigación se ha centrado en el ámbito del IBEX 35 español, es decir, las empresas que lo forman y algunos de sus principales *stakeholders*: reguladores, inversores, academia y medios de comunicación.

1.3 Objetivos

Los objetivos que persigue esta tesis doctoral derivan de su propio título (*"Revisión crítica de la dimensión "Gobierno Corporativo" en los Índices de Sostenibilidad. Análisis de la responsabilidad del Consejo de Administración en la política y estrategia de RSC en las compañías del Ibex 35 español"),* y pueden dividirse en dos grandes bloques:

1.3.1 Objetivos primarios

Dado que los Índices de Sostenibilidad más utilizados por las empresas -FTSE4Good/ EIRIS, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013)- dedican una parte de su análisis a los aspectos del *Governance*, los objetivos primarios de esta investigación son los siguientes:

- **Objetivo 1.** Conocer si los cuestionarios de estos Índices de Sostenibilidad, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, están dejando fuera de ellos algunos ítems o variables relevantes o materiales -es decir, con mayor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013)- para la RSC / Sostenibilidad.
- **Objetivo 2.** Conocer si, a pesar de la correlación causal entre Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad (Jo & Harjoto, 2012), todas las variables incluidas en la dimensión Gobierno Corporativo de los índices mencionados en el objetivo primero, tanto las que ya están preguntando, como las que nuevas que podrían descubrirse fruto de la investigación, son igualmente relevantes o materiales para la RSC / Sostenibilidad y para el Gobierno Corporativo, es decir, si tienen mayor o menor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013) en ambas dimensiones.

Estos dos objetivos derivan de la primera parte del título de esta tesis doctoral: *"Revisión crítica de la dimensión "Gobierno Corporativo" en los Índices de Sostenibilidad".*

1.3.2 Objetivos secundarios

Dado que la variable "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía" es una por la que actualmente preguntan cuatro de los principales Índices de Sostenibilidad, (FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM), y para el caso de las compañías incluidas en el IBEX 35 español, los objetivos secundarios son los siguientes:

- **Objetivo 3:** Conocer de qué instrumentos disponen los Consejos de Administración - especialmente los de las compañías que del IBEX 35 español, que es donde se centra la investigación- para ejercer la responsabilidad que les corresponde en materia de Sostenibilidad/ RSC en virtud del artículo 529 ter a) de la Ley de Sociedades de Capital. Este objetivo, persigue profundizar en la variable "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía" a la que se refieren estos índices, si bien ninguno de ellos profundiza en cómo, y mediante qué herramientas, los Consejos ejercen la responsabilidad por la que les interrogan en los índices.
- **Objetivo 4.** Identificar, de entre todos los instrumentos listados en el objetivo 3, cuáles son más relevantes para las Compañías del IBEX 35 español y dónde se encuentran las principales áreas de mejora para que los Consejos de Administración de estas compañías ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad, especialmente en lo que se refiere a la supervisión de la política y estrategia por la que interrogan los índices.

Estos dos objetivos derivan de la segunda parte del título de esta tesis doctoral: "*Análisis del ejercicio de la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC en las compañías del Ibex 35 español".*

1.4 Preguntas de Investigación y Supuestos de Partida

Con estos objetivos definidos, el siguiente paso de la investigación ha sido plantear las preguntas de investigación basadas en una serie de supuestos de partida. Sobre la importancia de las preguntas en investigación, es relevante la obra de John Dewey, para quien "encontrar qué problema y problemas son los que una situación problemática presenta a la investigación, significa hallarse ya avanzado en la investigación. Desconocer el problema implicado hace que la investigación subsiguiente sea insignificante o marche desviada. Sin un problema, no hay más que palos de ciego. El modo en que se concibe el problema decide sobre la clase de

sugestiones que se examinan y las que se rechazan; los datos que se seleccionan y los que se abandonan; es el criterio que decide sobre la importancia o la falta de ella" (Dewey, 1950: 126).

Para Dewey, la investigación se desencadena cuando aparecen dudas que obligan a definir problemas y a formular preguntas; "investigar e interrogar son, hasta cierto punto, términos sinónimos. Investigamos cuando interrogamos; e investigamos cuando tratamos de encontrar algo que conteste a una pregunta planteada" (ibíd.: 123).

Por tanto, la primera fase del conocimiento es el correcto planteamiento de los problemas a partir de las preguntas formuladas y las ideas generadas por la investigación a partir de los problemas planteados (Dewey, 1950).

Si bien la investigación parte de una elaboración teórica sistemática, con el planteamiento de las preguntas de investigación basadas en supuestos de partida para que para que sean contrastados empíricamente, adopta una metodología flexible al reconocer que los resultados de la investigación empírica pueden modificar los supuestos de partida, e incluso, añadir nuevas preguntas y resultados que no estaban contenidos en el principio de la investigación. En este sentido la investigación, a partir de un determinado momento, y con los datos que facilite la investigación cuantitativa, produce su propio conocimiento, evitando los límites del paradigma neopositivista y abriéndose a un procedimiento inductivo, evitando el condicionamiento teórico inicial y descubriendo la teoría en el curso de la investigación (Corbetta, 2003: 40).

Dada esta relación entre Preguntas y Supuestos de partida, a continuación, se formulan unas preguntas de investigación, cuyas respuestas corroborarán, o no, los supuestos que son objeto de esta investigación. Toda esta información se recoge en las Tablas 5a y 5b.

1.4.1 Preguntas primarias y supuestos de partida

Dado que los Índices de Sostenibilidad más utilizados por las empresas -- FTSE4Good/ EIRIS, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM, (PWC & Corporate Excellence, 2013)- dedican una parte de su análisis a los aspectos del *Governance*, las preguntas primarias a las que quiere dar respuesta esta investigación, son las siguientes:

- **Pregunta de investigación 1:** ¿Están estos Índices, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, preguntando por todos los ítems o variables relevantes o materiales (Eccles & Serafeim, 2013) para la Sostenibilidad o, por el contrario, están dejando fuera de sus cuestionarios algunos de ellos?

  Con esta pregunta se persigue conocer, si, además las cuestiones por las que se están preguntando hoy en los Índices de Sostenibilidad en materia de Gobierno Corporativo, se están dejando fuera algunas otras que pudieran ser materiales atendiendo a los intereses de empresas y grupos de interés (De la Cuesta et al., 2015) desde el punto de vista de la RSC/ Sostenibilidad y del GC.

  - **La primera pregunta de investigación surge del primer supuesto de partida**. Actualmente, aun cuando estos Índices dedican apartados específicos a la dimensión Gobierno Corporativo incluyendo un número determinado de ítems a analizar por las empresas, podrían estar dejando de preguntar por algunas cuestiones relevantes para profundizar en esa la conexión entre RSC / Sostenibilidad y Gobierno Corporativo. Por ello, a través de un trabajo teórico y empírico se convalidará o refutará esta proposición (Corbetta, 2003).

- **Pregunta de investigación 2:** ¿Es posible establecer qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando, y de los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto tanto para el GC como para la RSC / Sostenibilidad de las compañías? (Eccles & Serafeim, 2013).

  Con esta pregunta se persigue conocer mejor la relación entre los conceptos de GC y RSC/ Sostenibilidad. En concreto, se busca conocer si todas las variables incluidas

actualmente en los Índices de Sostenibilidad (y aquellas que pudieran incluirse tras la investigación) son igualmente relevantes o materiales para la RSC/ Sostenibilidad y para el GC, y, en consecuencia, si tienen mayor o menor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013) para cada uno de los dos conceptos a estudiar.

- **La segunda pregunta de investigación surge del segund supuesto de partida**: a pesar de la correlación causal entre RSC/ Sostenibilidad y Gobierno Corporativo (Jo & Harjoto, 2012), no todos los ítems incluidos en la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad son igualmente relevantes o materiales para la gestión del Gobierno Corporativo o para la gestión de la Sostenibilidad/RSC. Para confirmar o no esta supuesto de partida, mediante una investigación cuantitativa, y extrapolando la metodología de la materialidad se realizará una suerte de matriz de materialidad[25] que ayude a descubrir qué aspectos del Gobierno Corporativo tienen mayor evidencia de interés y evidencia de impacto en la RSC y viceversa (Eccles & Serafeim, 2013).

1.4.2 Preguntas secundarias y supuestos de partida

Dado que la variable "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía" es una por la que actualmente preguntan cuatro de los principales Índices de Sostenibilidad, (FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM), y para el caso de las empresas del IBEX 35 español, las preguntas secundarias son las siguientes:

- **Pregunta de investigación 3:** ¿Es posible conocer qué herramientas concretas están hoy a disposición de los Consejos de Administración de las compañías del

[25] El concepto Materialidad está muy relacionado con informe de sostenibilidad, impulsados por organizaciones como el Global Reporting Iniciative (GRI). En la medida en que las empresas tienen que informar sobre una serie de temas relevantes, la materialidad se refiere a aquellos temas sobre los que las empresas deben informar porque pueden considerarse razonablemente importantes al reflejar los impactos sociales, económico y ambientales o pueden influenciar las decisiones que los *stakeholders* tomen sobre una compañía. GRI & ROBECOSAM (2015).
Sobre el concepto de materialidad, ver las páginas 138 y 139 de esta tesis doctoral

IBEX 35 español para cumplir su responsabilidad indelegable en materia de RSC que les confiere la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 529 ter a)?

Esta pregunta persigue profundizar, para el ámbito de las compañías del IBEX 35 español, en qué se concreta el ítem "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía", que actualmente se incluye en los cuestionarios de cuatro de los índices más usados por las empresas (FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM). En la medida en que ese ítem es una formulación genérica, se requiere un mayor nivel de detalle para conocer cómo los Consejos de Administración ejercen la responsabilidad indelegable que, en el caso español, les confiere la Ley.

- **La tercera pregunta de investigación surge del tercer supuesto de partida**: actualmente los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35, en tanto que se enfrentan a una nueva responsabilidad indelegable desde la entrada en vigor de la Ley de Sociedades de Capital (2014), y a diferencia de otras responsabilidades financieras, no han desarrollado aún una batería de instrumentos concretos para ejercer su responsabilidad en materia de RSC, especialmente en lo que afecta a su control y supervisión para rendir cuentas ante terceros.

  Si se acepta que es una hipótesis razonadamente justificada que el peso de toda iniciativa depende del Consejo para que, partiendo de éste, se logre la implementación en los órganos de gestión, parece lógico pensar que la existencia de herramientas que pongan en práctica este principio dará lugar a la resolución de los problemas que impiden la materialización de los propósitos y valores de las compañías a través de la RSC

- **Pregunta de investigación 4:** ¿Es posible saber, de entre todas las herramientas identificadas en la pregunta 3, cuáles son las más relevantes para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad y, en base a ese conocimiento, establecer líneas de avance para perfeccionar la forma

en la que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 ejercen esta responsabilidad?

Con esta pregunta, se persigue identificar, de entre los instrumentos propuestos, cuáles son los más relevantes y cuales menos, de forma que se pueda poner foco en aquellos más útiles y así responder mejor al objetivo cuarto de la investigación.

- **La cuarta pregunta de investigación surge del cuarto supuesto de partida**. No todos los instrumentos propuestos en esta investigación para ejercer la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC son igualmente relevantes. Es más: es posible que actualmente las compañías investigadas cuenten ya con algunos instrumentos no especialmente relevantes y que, sin embargo, no estén teniendo en cuenta otros que sí lo son para ejercer las funciones de control y supervisión que le corresponde al Consejo de Administración.

Tabla 5a. Bloque primario: Objetivos, preguntas y supuestos de partida de la investigación

Dado que los Índices de Sostenibilidad más utilizados por las empresas como son el FTSE4Good/ Eiris, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013) dedican una parte de su análisis a los aspectos del *Governance*…		
Objetivos de Investigación	Preguntas de Investigación	Supuestos de partida
Objetivo 1: Conocer si los cuestionarios de estos Índices de Sostenibilidad, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, están dejando fuera de ellos algunos ítems o variables relevantes o materiales -es decir, con mayor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013)- para la RSC / Sostenibilidad.	**Pregunta 1**: ¿Están estos Índices, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, preguntando por todos los ítems o variables relevantes o materiales (Eccles & Serafeim, 2013) para la RSC/ Sostenibilidad o, por el contrario, están dejando fuera de sus cuestionarios algunos de ellos?	**Supuesto 1:** Actualmente, aun cuando estos Índices dedican apartados específicos a la dimensión Gobierno Corporativo incluyendo un número determinado de ítems a analizar por las empresas, podrían estar dejando de preguntar por algunas cuestiones relevantes para profundizar en esa la conexión entre RSC / Sostenibilidad y Gobierno Corporativo. ¿Es esto cierto?
Objetivo 2: Conocer si, a pesar de la correlación causal entre Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad (Jo & Harjoto, 2012), todas las variables incluidas en la dimensión Gobierno Corporativo de los índices mencionados en el objetivo primero, tanto las que ya están preguntando, como las que nuevas que podrían descubrirse fruto de la investigación, son igualmente relevantes o materiales para la RSC / Sostenibilidad y para el Gobierno Corporativo, es decir, si tienen mayor o menor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013) en ambas dimensiones.	**Pregunta 2**: ¿Es posible establecer qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando, y de los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto tanto para el Gobierno Corporativo como para la RSC / Sostenibilidad de las compañías? (Eccles & Serafeim, 2013)	**Supuesto 2**: A pesar de la correlación causal entre RSC/ Sostenibilidad y Gobierno Corporativo (Jo & Harjoto, 2012), no todos los ítems incluidos en la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad son igualmente relevantes o materiales para la gestión del Gobierno Corporativo o para la gestión de la Sostenibilidad/RSC. ¿Es esto cierto?

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5b. Bloque Secundario: Objetivos, preguntas y supuestos de partida de la investigación

Dado que la variable "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía" es una por la que actualmente preguntan cuatro de los principales Índices de Sostenibilidad, (FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM), y para el caso del IBEX 35 español…		
Objetivos de Investigación	Preguntas de Investigación	Supuestos de partida
Objetivo 3: Conocer de qué instrumentos disponen los Consejos de Administración - especialmente los de las compañías que del IBEX 35 español, que es donde se centra la investigación- para ejercer la responsabilidad que les corresponde en materia de Sostenibilidad/ RSC en virtud del artículo 529 ter a) de la Ley de Sociedades de Capital.	**Pregunta 3**: ¿Es posible conocer qué herramientas concretas están hoy a disposición de los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 español para cumplir su responsabilidad indelegable en materia de RSC que les confiere la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 529 ter a)?	**Supuesto 3**: Actualmente los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35, en tanto que se enfrentan a una nueva responsabilidad indelegable desde la entrada en vigor de la Ley de Sociedades de Capital, y a diferencia de otras responsabilidades financieras, no han desarrollado aún una batería de instrumentos concretos para ejercer su responsabilidad en materia de RSC, especialmente en lo que afecta a su control y supervisión para rendir cuentas ante terceros. ¿Es cierto que carecen de esos instrumentos?
Objetivo 4: Identificar, de entre todos los instrumentos listados en el objetivo 3, cuáles son más relevantes para las Compañías del IBEX 35 español y dónde se encuentran las principales áreas de mejora para que los Consejos de Administración de estas compañías ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad, especialmente en lo que se refiere a la supervisión de la política y estrategia por la que interrogan los índices	**Pregunta 4**: ¿Es posible saber, de entre todas las herramientas identificadas en la pregunta 3, cuáles son las más relevantes para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad y, en base a ese conocimiento, establecer líneas de avance para perfeccionar la forma en la que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX ejercen esta responsabilidad?	**Supuesto 4**: No todos los instrumentos propuestos en esta investigación para ejercer la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC son igualmente relevantes. Es más: es posible que actualmente las compañías investigadas cuenten ya con algunos instrumentos no especialmente relevantes y que, sin embargo, no estén teniendo en cuenta otros que sí lo son para ejercer las funciones de control y supervisión que le corresponde al Consejo de Administración. ¿Es eso cierto?

Fuente: Elaboración Propia

1.5 Clarificación de términos

1.5.1 Conceptos utilizados para realizar la investigación

Las definiciones que se ha tomado en cuenta para realizar esta investigación, son las siguientes;

- *RSC / Sostenibilidad Corporativa***:** "enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social" (ROBECOSAM, 2016 b).
- *Gobierno Corporativo***:** "Prácticas que facilitan la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios". (OCDE, 2016: 7)
- *Índices de Sostenibilidad:* herramientas que tratan de volver tangibles los valores presentes en dicho concepto de Sostenibilidad. Las medidas elaboradas por las agencias de rating han alcanzado éxito por consistir en un juicio independiente de los informes de las compañías y han dado credibilidad a la noción de inversión socialmente responsable, es decir, invertir en compañías que tienen integrados los criterios de Sostenibilidad y que, por tanto, tienen capacidad de crear valor a largo plazo (De la Cuesta, Pardo, & Paredes, 2015: 78; López, Garcia, & Rodriguez, 2007: 289).

1.5.2 Utilización de la Formula RSC / Sostenibilidad

Como se ha afirmado ya (Escrig-Olmedo et al, 2014: 560) la "literatura académica ha propuesto un gran número de definiciones para el término Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el curso de las últimas décadas", pero, en general, "la RSC puede entenderse como un instrumento para aplicar el concepto de Sostenibilidad empresarial (EC 2002, Kleine y Von Hauff 2009)".

Por este motivo, en aras a la simplicidad y debido a que los límites entre los conceptos de RSC y Sostenibilidad ya han sido objeto de otras investigaciones y tesis doctorales

(Bajo Sanjuán, 2015), en esta investigación los términos RSC y Sostenibilidad se usan de forma intercambiable y equivalente en este texto, figurando en la mayoría de las ocasiones bajo la fórmula RSC / Sostenibilidad. De hecho, el término Sostenibilidad, con un significado orientado hacia la gestión ambiental en sus inicios, ha ampliado su referencia hacia aspectos económicos y sociales (Babé et al., 2016: 11). En este sentido, se interrelaciona estrechamente con la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), que a su vez está íntimamente intrincada en la filosofía de la excelencia empresarial (Babé et al., 2016: 13).

A pesar de que esta equiparación se produce a efectos prácticos y para no abordar investigaciones precedentes, conviene detenerse, aunque sea de forma breve, en cómo ambos conceptos RSC y Sostenibilidad, han ido convergiendo progresivamente.

- **En sus orígenes, el término Sostenibilidad se entendió únicamente en su dimensión ecológica o ambiental,** pero existen dimensiones esenciales como las sociales, culturales, económicas y tecnológicas. La Sostenibilidad del planeta significa también la Sostenibilidad de los países, de la producción, del consumo, del desarrollo de los distintos sectores económicos, de la organización de las comunidades humanas y hasta de los comportamientos y estilos de vida de las personas (Babé et al., 2016: 11). Con respecto a la Sostenibilidad ambiental, en el Informe Brutland se define desarrollo sostenible "como aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades" (UNWCED, 1987).
- **A finales de siglo XX la Sostenibilidad empieza a tomar una forma tridimensional y se asocia a la llamada *Triple Bottom Line*, o cuenta de resultados económicos, sociales y ambientales (Elkington, 1997).** En esta misma línea Porter & Kramer (2007) entendieron que las compañías debieran apelar a la triple cuanta de resultados porque de esta forma garantizarán sus resultados a largo plazo, evitando comportamientos a corto que sean socialmente perjudiciales o contrarios al medio ambiente. Según esta perspectiva, una empresa es sostenible cuando su

comportamiento se define por la prosperidad económica, la calidad, el respeto con el entorno y la justicia social (Díaz Marcos, 2015). El World Economic Forum y la ONU reconocen que las actuaciones en materia de Sostenibilidad permiten a las organizaciones optimizar las oportunidades de negocio, reducir sus niveles de riesgo, obtener beneficios y aumentar el valor para todas las partes interesadas de la organización, así como para las comunidades y entornos en los que operan (Babé et al. 2016: 11).

Y es aquí donde ambos conceptos se relacionan de forma clara porque, tanto en la bibliografía (Babé et al. 2016; Porter & Kramer, 2011) como en los diferentes instrumentos públicos (UNION EUROPEA, 2011; MTAS, 2005), como en las normas internacionales de estandarización (ISO, 2010), como en Índices de Sostenibilidad (ROBECOSAM, 2016) se mencionan los pilares básicos que componen la RSC/ Sostenibilidad: cumplimiento de la ley; maximización del impacto positivo del negocio; minimización de los riesgos o impactos negativos; y creación de valor para todas las partes interesadas.

- **Los dos conceptos, en la práctica de gestión, se están empezando a asimilar.** Se aprecia una sustitución de los departamentos de RSC por áreas de Sostenibilidad, así como en los informes y memorias anuales (Andreu & Fernández, 2011; Bajo Sanjuán, 2015). Según el informe de McKinsey y Company (2014), que entrevistó a más de tres mil directivos, el 36% de los consejeros delegados afirmaba que la Sostenibilidad era uno de los tres temas más importantes de su agenda y todas las empresas del IBEX 35 han publicado un informe de Sostenibilidad frente al 23% que lo hacía en 2005 (Bajo Sanjuán, 2015).

  El término Sostenibilidad está más cerca del *core business* y a la triple cuenta de resultados y, en cierta medida, aleja a la RSC un posible efecto halo que pudiera introducir la proliferación de programas sociales periféricos a la actividad de la compañía (Andreu & Fernández, 2011), más próximos al "lavado de cara" o *Greenwashing* (Spitzeck, 2009). En este sentido se produce un desplazamiento en

el concepto que en última instancia se transforma en la idea de "interconexión sistémica"[26] (Gladwin, Kennelly, & Krause, 1995: 897).

- **Dando un paso más allá, RSC y Sostenibilidad, conectan en el núcleo ético de los conceptos** si entendemos que una empresa es sostenible cuando la satisfacción de sus necesidades, beneficios, no compromete en su desarrollo la de sus *stakeholders* (González Fabre, 2015: 37), de tal forma que su actividad puede sostenerse en el futuro (Fernández Fernández, 2015: 133). Esto supone que en el largo plazo la empresa podrá seguir manteniendo sus objetivos económicos y verá consolidadas sus relaciones con el entorno (confianza, reputación, virtudes empresariales) (Bajo Sanjuan, 2015: 91-109). Una empresa es sostenible porque contribuye a la Sostenibilidad de su entorno; de lo contrario podría ver comprometida su propia supervivencia como organización productora de valor (común o compartido). En ese sentido, el concepto contribuye a la comprensión dual de la actividad económica, una visión simultánea y ampliada, más allá del núcleo de accionistas y propietarios y hacia el resto de los grupos de interés (Zamagni, 2012).

Por tanto, puede afirmarse que aquello a lo que nos referimos cuando usamos RSC es lo mismo a lo que muchos autores se refieren al hablar de sostenibilidad en sus publicaciones contenidos: Nidumolu, Prahaladv& Rangaswami (2009); Lubin, & Esty (2010); Unruh, Kiron, Kruschwitz, Reeves, Rubel, & Zum Felde (2016); o Chakravorti (2017). De esta forma y siguiendo, entre otros, a estos autores, las prácticas académicas determinarían el valor de las palabras.

Y es que, cuando preguntamos por el significado de un término, estamos preguntando por el uso del concepto, lo que supone un cambio epistemológico de gran envergadura

[26] Sobre la idea de interconexión sistémica: Sustainability also demands fuller acceptance of systemic interconnection. Such a view would see organizations both partially causing and being affected by biodiversity loss, climate change, freshwater scarcity, food insecurity, population growth, persistent poverty, gender bias, and explosion of megacities. Its believers would suggest ways in which organizations could thrive by helping to resolve these global problems. (Gladwin et al., 1995: 897)

pues la referencia a estados de cosas deja de ser relevante[27]. "La actuación es lo que yace en el fondo de un juego de lenguaje" (Wittgenstein, 2006: 28).

De esta forma, las prácticas académicas determinarían el valor de las palabras y por tanto su utilidad, lo que daría paso a un lenguaje cuyo sentido se encuentra en sus usos y en las relaciones que establece, tal y como ya han avanzado pensadores como Wittgenstein, Arendt o Foucault, que son ejemplos de ello (Fernández Mateo, 2011).

Para superar un estado indeterminado donde la empresa y el entorno se encuentran en una situación fragmentada, el concepto de Sostenibilidad corporativa actúa como una respuesta al problema que permite aproximarse a la idea de "todo unificado", un conjunto integrado donde todos los elementos alcanzan una relación fluida y bidireccional entre sí. La Sostenibilidad corporativa es la herramienta que explica la duración de la actividad empresarial de forma sostenida en el tiempo. (Gladwin et al., 1995; Benavides 2015b; Fernández Fernández, 2015)

1.6 Metodología de la investigación.

Una vez definidos los supuestos de partida y las preguntas de investigación, el siguiente paso fue plantear la metodología más adecuada para realizar la investigación propuesta, siguiendo el esquema de (Jensen, 2015), para quien "diseñar un estudio empírico significa identificar y aislar un segmento de la realidad -el "qué"-, para su investigación posterior de acuerdo con un propósito teóricamente fundamentado -el "por qué"-, y mediante un procedimiento sistemático de recolección y análisis de los datos -el "cómo"- (Kavale, 1987; Jensen, 2015: 428).

Para el caso de la investigación que propone esta tesis, existe un "qué" – las empresas del IBEX 35 español y algunos de sus principales *stakeholders* (reguladores, inversores,

[27] "Hacia finales de la década de los treinta se comienza a poner en duda la noción de significado como referencia a cosas y, de forma más general, la concepción denotativa del lenguaje, la idea de que describir la realidad es la principal función lingüística y, por tanto, que esta función debe ser concebida como paradigmática en el estudio del lenguaje" (D'Agostini, 2009: 266).

academia y medios de comunicación)-; un "por qué" – hacer una revisión crítica de la dimensión "Gobierno Corporativo" en los Índices de Sostenibilidad, y la revisión de cómo ejercen los Consejos de Administracion de las empresas del IBEX 35 en materia de RSC-; y un "como" - que, en este caso, ha sido un mix de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. El uso de la técnica del *grupo de discusión* y de la *entrevista individual* (mediante un esquema libre de preguntas, sin esquema rígido y estructurado), y, después, a través de *entrevista cuantitativa* -mediante un cuestionario estandarizado, es decir, un sistema estructurado de preguntas y respuestas cerradas- (Corbetta, 2003: 369).

Por lo que respecta a la investigación cualitativa (grupo de discusión y entrevista individual), ésta ha sido la metodología apropiada para generar un conjunto de ideas que, junto a la revisión bibliográfica, ha permitido añadir nuevas preguntas a las que ya se estaban planteando los Índices de Sostenibilidad en la dimensión Gobierno Corporativo, y preparar un primer borrador de cuestionario para someter a investigación en un grupo de discusión.

Más en concreto, el grupo de discusión, ha permitido acceder a la opinión de un grupo de expertos y profesionales en los ámbitos del *Governance* y la Sostenibilidad y, mediante la actividad comprensiva y los marcos teóricos previos, proceder a su interpretación (Brito, 2008). La interacción de este Grupo ha permitido profundizar y generar contenidos nuevos muy valiosos para la investigación. Siguiendo a Herbert Blumer:

"Un número limitado de personas, con tal de que estén bien informadas y a la vez sean agudos observadores, reunidas para discutir en grupo resulta mucho más útil que una muestra representativa. Un grupo de tales características, en el que cada uno discuta colectivamente de su parte de vida y se vea obligado a profundizar en ella en el ámbito de la discusión y con el discernimiento de los demás, contribuirá a alzar los velos que esconden la realidad social más que cualquier técnica que yo conozca" (Blumer, 1969: 41; Corbetta, 2003: 384).

Adicionalmente, y como complemento del grupo de discusión, se ha utilizado la técnica de la entrevista cualitativa para aquellas personas que no pudieron asistir al grupo de discusión. Esta técnica de la entrevista cualitativa tiene como objetivo

recoger datos interrogando a las personas, con la finalidad de que la individualidad de la persona entrevistada se manifieste. El objetivo es conocer la perspectiva del sujeto estudiado; comprender sus conceptos, interpretaciones, experiencias, percepciones y motivaciones. La entrevista cualitativa se construye como una conversación provocada por la necesidad de la investigación de obtener contenidos cualitativos en la que el sujeto es elegido en base a las características definidas por los objetivos de la investigación con un esquema no estandarizado de interrogación (Corbetta, 2003: 368). Esta entrevista "no estructurada" ha permitido complementar los contenidos generados en el Grupo de discusión para reforzar los conceptos que luego serán operacionalizados en las nuevas preguntas del cuestionario (ibíd.: 377).

En este modelo de enfoque cualitativo, las valoraciones de los sujetos quedan estructuradas a raíz del primer supuesto de partida que origina esta investigación, que entiende que, aun cuando todos los Índices de Sostenibilidad dedican apartados específicos a la dimensión Gobierno Corporativo incluyendo un número determinado de ítems a analizar por las empresas, se están dejando de preguntar algunas cuestiones relevantes para profundizar en esa la conexión entre los dos campos.

Una vez realizadas las técnicas de investigación cualitativa (grupo de discusión y entrevistas individuales) sus resultados se plasmaron en un cuestionario con el que posteriormente realizar la investigación cuantitativa. En este cuestionario o entrevista cuantitativa / estandarizada, a todos los sujetos que se entrevista, se les pregunta lo mismo y de la misma forma, y las respuestas que se obtienen son registradas también de la misma forma. Por eso se llama entrevista estandarizada (Corbetta, 2003).

En conclusión, las técnicas de investigación tratan de obtener las mayores potencialidades de cada uno de los paradigmas de investigación, neopositivista e interpretativo, objetivista o subjetivista (ibíd.: 9-29), para alcanzar los objetivos propuestos y corroborar que las respuestas planteadas que surgen de las preguntas de investigación son hipótesis sólidas y justificadas (en este caso, supuestos de partida) por el trabajo de campo. Por una parte, se aprovecha la capacidad de expresión del

grupo de discusión y de la entrevista cualitativa, que permite acceder a categorías mentales y experiencias nuevas que son muy relevantes para iluminar zonas desconocidas por una disciplina tan nueva como es la RSC / sostenibilidad. Por otra, la entrevista cuantitativa permite limitar esa expresión subjetiva fuente de la creatividad del entrevistado, pero permite acceder a un contenido más formal y rígido que autorregula la potencial dispersión (ibíd.: 370). Ambas perspectivas se complementan entre si y permiten obtener los mejores datos con los que validar los supuestos de partida.

Esto es especialmente relevante a la hora de valorar la aparición de ideas y preguntas nuevas en el desarrollo de la investigación, ideas, preguntas o incluso hipótesis que no se habían pensado el inicio del trabajo. El uso combinado de estas técnicas de investigación tiene su reflejo en el desarrollo metodológico. La investigación procede de una forma deductiva e inductiva y parte de la elaboración de hipótesis de forma sistemática –a partir de la formulación de preguntas de investigación y con el trasfondo de un marco teórico previo- para proceder a su contrastación empírica (en este caso, se toma como punto de partida una serie de supuestos de partida. Esta forma de proceder coincide con el enfoque neopositivista (Corbetta, 2003: 13-18), pero adopta una metodología flexible al reconocer que los resultados de la investigación empírica pueden modificar las hipótesis previas e incluso añadir nuevas preguntas, hipótesis y resultados que no estaban contenidos en el principio de la investigación.

En este sentido la investigación, a partir de un determinado momento, produce su propio conocimiento, evitando los límites del paradigma neopositivista y abriéndose a descubriendo la teoría en el curso de la investigación (ibíd.: 40). De esta forma se reconoce el valor de los dos tipos de investigación, una entendida como proceso racional y lineal, otra con un enfoque abierto que construye la teoría sobre la marcha:

"Una forma de investigación cuantitativa inspirada por el paradigma neopositivista, la relación está estructurada en fases lógicamente secuenciales, según un planteamiento deductivo (la teoría precede a la observación), que se mueve en el contexto de la justificación, es decir, de la corroboración empírica de la teoría formulada previamente" (ibíd.: 46)

"Una investigación cualitativa que deriva del paradigma interpretativo, en el que la relación entre teoría e investigación es abierta, interactiva […] La elaboración teórica e investigación empírica proceden, por tanto, entrelazadas" (ibíd.)

Esta forma de entender la investigación y esta apertura al descubrimiento de nuevo conocimiento, van a permitir la aparición de nuevos contenidos teóricos que no estaban formulados previamente y reconoce el carácter imprevisible del conocimiento y de la investigación científica en general.

"Estas ideas conectan con los planteamientos de la epistemología evolucionista, en la que el organismo no se adapta pasivamente, sino que modifica su entorno y éste a su vez modificado actúa sobre el organismo. La cognición es la función de biosistemas activos y no de máquinas ciegas; no es un proceso lineal de acumulación de información paso a paso, sino un proceso complejo de continua eliminación de errores" (Diéguez Lucena, 2011: 48-49).

A continuación, se detalla la secuencia seguida para realizar la investigación:

- **Elaboración del cuestionario sobre el que se asienta la investigación. Se ha realizado en 3 fases secuenciales**.
    - Fase 1: Punto de Partida. Para la elaboración del cuestionario, esta investigación sea estructurado en dos bloques.

      Para responder a las dos primeras preguntas de investigación[28], se ha tomado como punto de partida el informe denominado *Índice Sintético de Sostenibilidad: Nueva herramienta de gestión de la información sobre Sostenibilidad en los mercados financieros* (PWC & Corporate Excellence, 2013).

[28] Se recuerdan las dos primeras preguntas de investigación:
- Primera: ¿Están estos índices, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, preguntando por todos los ítems o variables relevantes o materiales (Eccles & Serafeim, 2013) para la Sostenibilidad o, por el contrario, están dejando fuera de sus cuestionarios algunos de ellos?
- Segunda: ¿Es posible establecer qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando, y de los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto (Eccles & Serafeim, 2013) tanto para el Gobierno Corporativo como para la RSC / Sostenibilidad de las compañías?

El motivo por el que se toma como base este informe es porque, en él, las dos instituciones promotoras pudieron acceder a los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad a través de las empresas pertenecientes a Corporate Excellence, especialmente el BBVA, que dieron su consentimiento para realizar este informe como una herramienta para compartir buenas prácticas. Para un investigador individual, no es posible acceder a los cuestionarios si no es a través de las compañías que los cumplimentan y por expresa cesión del mismo para actividades de investigación. Para este investigador, disponer de este documento, significó un notable avance en el punto de partida de la investigación, porque pudo acceder a un trabajo en el que se recogían todos los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad a través de una fuente abierta.

Este estudio analiza los cuestionarios los principales Índices de Sostenibilidad - FTSE4Good/ EIRIS, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (ibíd.)-, e identifica 35 ítems o cuestiones relacionados con la dimensión Gobierno Corporativo, que las empresas deben cumplimentar para ser evaluadas y, en su caso, ser incluidas en cada uno de ellos[29]. Estos 35 ítems se dividen en dos grandes bloques: Prácticas de Negocio (Estructura y Funcionamiento del Consejo; Transparencia; Liderazgo en RSC; y Gestión del Riesgo); y Ética Del Negocio: Código Ético; Soborno, Corrupción y Blanqueo de Capitales; y Política Pública.

Para responder a la tercera y cuarta preguntas de investigación[30] y, sobre la base de los trabajos de Babé, Cuesta, Gomis, Hernández, Macarrón, Martín-

[29] En la página 132 de esta tesis doctoral, dentro del Capítulo 2 dedicado al Marco Teórico, se incluyen las tablas con las preguntas concretas relativas a Gobierno Corporativo que formulan estos índices a las empresas que quieren ser admitidas por ellos

[30] Se recuerdan la tercera y cuarta preguntas de investigación:
- Tercera: ¿Es posible conocer qué herramientas concretas están hoy a disposición de los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 español para cumplir su responsabilidad indelegable en materia de RSC que les confiere la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 529 ter a)?
- Cuarta: ¿Es posible saber, de entre todas las herramientas identificadas en la pregunta 3, cuáles son las más relevantes para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad en materia de RSC /

Castilla, & Navarro J.C. (2016) y del informe *"RSE. Manual para Consejeros"* (KPMG & Fundación Seres, 2015), éste investigador identificó una batería de 19 herramientas posibles herramientas que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 podrían utilizar para ejercer su responsabilidad indelegable en materia de RSC / Sostenibilidad.

Estas 19 herramientas se han ordenado bajo un posible ciclo de vida de gestión de la función de RSC[31] ordenado en 6 pasos: (1) Asignación de Responsabilidades; (2) Identificación y gestión de riesgos; (3) Elaboración de políticas y procedimientos y objetivos asociados; (4) Incorporación de los Grupos de interés; (5) Rendición de cuentas; y (6) Supervisión, control y desempeño (Babé et al., 2016; KPMG & Fundación Seres, 2015).

- Fase 2: Primer borrador de cuestionario de la investigación. Con el objetivo de presentar un primer borrador del cuestionario de la investigación, durante los meses de mayo y junio de 2016 se realizó una la revisión bibliográfica con el objetivo de ampliar el documento inicial (PWC & Corporate Excellence, 2013) y seleccionar otros ítems que, en opinión del investigador, se estaban dejando de incluir en el capítulo Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad.

- Fase 3. Segundo Borrador del cuestionario de investigación: Grupo de discusión y Entrevistas individuales. Sobre la base de un primer borrador, y para ampliar el proceso de revisión del documento de partida, el 11 de julio de 2016 se realizó, en la sede de Corporate Excellence (ver link de convocatoria), un Grupo de discusión con representantes de las áreas de RSC y Sostenibilidad de empresas (Iberdrola, Mapfre, Banco Popular, BBVA, Telefónica, Garrigues); Academia (IE Business School, UNED y Universidad Pontificia Comillas); Inversores (Fonditel); Think Tank (Corporate Excelence). Posteriormente, se

Sostenibilidad y, en base a ese conocimiento, establecer líneas de avance para perfeccionar la forma en la que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX ejercen esta responsabilidad?

31 En la página 137, dentro del Marco Teórico de esta tesis, se incluye un gráfico que identifica las 19 herramientas en función de estas 6 categorías

mantuvo entrevistas individuales con representantes de BNP Paribas, Comisión Nacional del Mercado y la Competencia (CNMC), Fundación Seres y Observatorio de RSC, que, aunque estaban convocados al Focus, no pudieron asistir por razón de agenda.

Este grupo estaba formado por 15 individuos seleccionados por su conocimiento, nivel académico, experiencia directa y posición organizativa decisoria en el campo de la RSC / Sostenibilidad, procedían de ámbitos como la empresa, academia, inversores, reguladores, y ONG's.

Este grupo de personas, es muy significativo para la investigación, porque además de experto y escaso, hablamos de "conocedores y expertos del fenómeno estudiado, del cual tienen una visión directa y profunda que les coloca en una posición privilegiada de observación" (Corbetta, 2003: 382)

- Fase 4: Elaboración definitiva del Cuestionario. Una vez realizada la revisión bibliográfica, el Grupo de discusión y las entrevistas individuales a las personas que no pudieron asistir al Grupo de discusión, se procedió a la elaboración del cuestionario definitivo, entre los meses de julio y septiembre de 2016. El cuestionario resultante figura en la Tabla 24, que se incluye en el Capítulo 3, apartado 3.1 de esta tesis doctoral y que es el primer resultado de la investigación.

- **Procesamiento del cuestionario en Google Forms. El cuestionario que figura en la Tabla 24, se mecanizó utilizando la herramienta Google Forms y, en su diseño, se realizaron las siguientes acciones:**

  - Para facilitar la recopilación de los datos, el cuestionario definió una serie de grupos a través de los cuales poder procesar la información y establecer comparaciones. En concreto, estos grupos fueron: IBEX 35, Inversores, ONG's, Academia, Reguladores, Medios de Comunicación y otros. Estos grupos permitirían que cada una de las personas que respondieran el cuestionario fuesen asignadas a cada uno de estos grupos. Estos Grupos experimentales no

pueden aspirar a ser muestras representativas de la población, pero aquí se incluye un criterio cualitativo en base a la experiencia, el conocimiento y las capacidades de los individuos que participan en la investigación (Corbetta, 2003: 384-385).

- Para facilitar la recepción de los cuestionarios, debido sobre todo a su extensión, y por razones prácticas, el cuestionario se dividió en tres partes (se incluyen los links para acceder a él). Las dos primeras partes, tendrían como objetivo la respuesta a las dos primeras preguntas de investigación, mientras que la tercera parte perseguiría responder a la tercera y cuarta pregunta de investigación y proporcionar información para abordar la quinta y última pregunta.

  En las dos primeras partes del cuestionario, se pediría a los encuestados que, para cada una de las 65 variables, valorasen de 1 a 10 (siendo 1 el menor y 10 el mayor) el impacto que de cada una de ellas tanto en la calidad del Gobierno Corporativo como en el desarrollo de políticas de Sostenibilidad Corporativa.

  - Parte 1: Relación Gobierno Corporativo y la Sostenibilidad en algunas prácticas de negocio.
  - Parte 2: Relación Gobierno Corporativo y la Sostenibilidad en la gestión ética.

  Para la tercera parte del cuestionario, se realizarían dos envíos diferentes. El primero, se dirigiría exclusivamente a las compañías de Ibex 35 a las que se pedía que, para cada una de las 19 herramientas identificadas e incluidas en el cuestionario, (1) indicasen si su compañía contaba actualmente, o no, con es herramienta, y (2) que valorasen de 1 a 7 (siendo 1 el menor y 7 el mayor) qué utilidad tendría ese instrumento para que el Consejo de Administración de la compañía ejerciera la función de supervisión sobre la política de RSC / Sostenibilidad que le confiere la Ley de Sociedades de Capital y recomendación del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

- Parte 3 (IBEX): Los instrumentos del consejo para la Supervisión de la RSC.

El segundo envío se realizaría a Inversores, ONG's, Academia, Reguladores, Medios de Comunicación y otros, y, exclusivamente, se les solicitaba que valorasen, en su opinión, de 1 a 7 (siendo 1 el menor y 7 el mayor) la utilidad tendría ese instrumento para que el Consejo de Administración realice su rol de supervisión**.**

- Parte 3 (NO IBEX): Los instrumentos del consejo para la Supervisión de la RSC.

- **Pre-lanzamiento y contraste. Del 3 al 9 de octubre de 2016.** Cuando el cuestionario estaba listo en una versión casi definitiva, se abrió la fase de prueba, lo que se conoce comúnmente como el *pretest* (Corbetta, 2003: 203-205). Previo al lanzamiento general del cuestionario, se solicitó a quienes habían formado parte del Grupo de discusión que, a modo de pretest (ibíd.: 203), cumplimentasen el cuestionario para obtener un *feed back* general, para comprobar la comprensión concreta de las preguntas y para verificar el correcto funcionamiento de la URL. En este link puede accederte al mail enviado a la muestra. Se dio una semana de plazo para recibir el *feed back* de este grupo.

- **Lanzamiento del cuestionario. 10 de octubre de 2016.** Una vez realizado el pretest, se preparó una base de datos de 217 individuos para construir la muestra de la investigación, tal y como se desglosa en la Tabla 6. Adicionalmente, se solicitó a Spainsif[32] que distribuyese el cuestionario entre sus asociados ampliar la muestra. Esta la muestra se formó por individuos seleccionados en base a criterios cualitativos suficientemente relevantes como para formar parte de las unidades de

[32] Spainsf (Foro Español de Inversión Socialmente Responsable) es una asociación formada por diferentes *stakeholderes*, que "tiene como misión primordial fomentar la integración de criterios ambientales, sociales, y de buen gobierno corporativo en las políticas de inversión en España mediante el diálogo con los diferentes grupos sociales y contribuyendo al desarrollo sostenible. La asociación pretende ser una plataforma de encuentro y de referencia para generar y difundir conocimiento sobre la Inversión Socialmente Responsable (en adelante ISR) así como concienciar e impulsar cambios en los procesos de inversión en la comunidad inversora, las Administraciones Públicas, las empresas y la ciudadanía en general". http://www.spainsif.es/

análisis -ONG's, Academia, Reguladores, Medios de Comunicación y otros -analistas de sostenibilidad-, "no se sigue un criterio de representatividad estadística, sino más bien de representatividad sustantiva, con el objeto de cubrir todas las situaciones sociales de interés principal para la investigación, más que de reproducir las características de la población en su totalidad (Corbetta, 2003: 373).

Tabla 6: Total cuestionarios enviados

Cuestionarios enviados	
Ibex 35	52
Inversores	20
ONG's	8
Academia	34
Regulador	5
Medios	10
Otros (*)	88
TOTAL	**217**

(*) Asociados de Spainsif y analistas

Además, con el objetivo de no sesgar las respuestas, se excluyó del envío general a las personas, no a las organizaciones que representaban, que formaron parte del Grupo de discusión y del pretest, para evitar que aquellos que habían ayudado a configurar las nuevas preguntas del cuestionario, no participaran en el objeto construido; "se trata de superar el problema epistemológico de la interacción entre el sujeto y el objeto" (ibíd.: 8-9).

- **Mail de recordatorio del cuestionario. 26 de Octubre de 2016.** Con objeto de lograr el mayor número de respuestas, el 26 de octubre de 2016 se mandó un mail a toda la muestra, para recordar su apoyo en la respuesta del cuestionario, fijar el plazo de contestación en el 31 de octubre 2016 y agradecer la respuesta si es que ya se había producido. Aquí figura el Link del mail de recordatorio **.**

- **Cierre de las respuestas (15 noviembre 2016).** Aun cuando el plazo de cierre para la recepción de cuestionarios se fijó para el 31 de octubre de 2016, durante los 15 días posteriores se dejó abierta la recepción de cuestionarios para poder así ampliar el número de registros.

- **Recepción de las respuestas.** Una vez cerrada la recepción de cuestionarios, se registraron los datos que figuran en la Tabla 7. Convine destacar que, Google Docs asegura el número de respuestas por grupos, pero impide al investigador conocer la identidad concreta de quien completa el cuestionario, garantizando así anonimato de las respuestas. El anonimato permite que la participación sea más libre y abierta, pues las ideas pueden exponerse sin miedo a represalias por otros miembros del grupo o superiores (Martínez, 2001)

Tabla 7: Total cuestionarios respondidos

	Parte 1	Parte 2	Parte 3
Ibex 35	17	15	14
Inversores	3	3	4
ONG's	3	4	2
Academia	11	10	11
Regulador			1
Medios	8	6	5
Otros	4	4	6
TOTAL	**46**	**42**	**43**

- **Análisis de información recibida de los cuestionarios se procederá de la siguiente forma.** El cuestionario se construyó de tal forma que, en la investigación posterior, permitiera:
    - Elaborar una matriz de relevancia / materialidad que vincule Sostenibilidad y *Governance* (Khan, et al. 2016). Analizando estos datos, se busca ratificar el segundo supuesto de partida de esta tesis doctoral: "A pesar de esta conexión entre Sostenibilidad /RSC y Gobierno Corporativo, no todos los ítems incluidos en la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad son igualmente relevantes o materiales para la gestión del Gobierno Corporativo o para la gestión de la RSC / Sostenibilidad".
    - Descubrir cuáles, de entre la batería de instrumentos propuestos, son los mecanismos que utilizan las empresas del IBEX para hacer efectiva su responsabilidad de supervisión, cuáles son los más relevantes y cuáles no

existen actualmente, aunque fueran relevantes. Analizando estos datos, se busca ratificar el tercer y cuarto supuesto de partida de esta tesis doctoral. Tercera: "Actualmente los Consejos de Administración, en tanto que se enfrentan a una responsabilidad indelegable recién atribuida por la Ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen Gobierno, carecen de una batería de instrumentos concretos para ejercer la función de supervisión de la RSC / Sostenibilidad". Cuarta: No todos los instrumentos propuestos en esta investigación para ejercer la función de supervisión de son igualmente relevantes. Es posible que las compañías investigadas cuenten ya con algunos instrumentos no especialmente relevantes y que, sin embargo, no estén teniendo en cuenta otros que sí lo son para ejercer las funciones de supervisión de la política y estrategia de RSC /Sostenibilidad.

Para procesar toda esta información[33], se utilizará el cálculo de la media como criterio de corte, de forma que se considerarán relevantes exclusivamente aquellos ítems incluidos en el cuestionario que: (1) hayan superado el valor medio en, al menos, uno de los colectivos investigados (Academia, Ibex 35, ONG's, Media, Reguladores, Inversores…); y (2) superen también la media en cada una de las dimensiones (Gobierno Corporativo y RSC /Sostenibilidad). Esta medición está inspirada en la escala Guttman que se diferencia de las escalas de Likert por el carácter binario de las elecciones. Dado que la definición de la relevancia de cada una de las dimensiones ha tenido lugar de forma cuantitativa – son las dimensiones que se sitúan por encima de la media- los resultados son definidos y escalonables (Corbetta, 2003: 242-248).

- Identificar unas las principales áreas de mejora para que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad, mostrando el contraste entre el grado de

[33] Esta metodología se explica con más detalle en el Capítulo 3, en el punto 3.3.1, en el que se analizan los resultados del segundo bloque de la investigación (Página 139 de esta tesis doctoral)

implantación de las 19 herramientas identificadas y la relevancia de cada una de ellas para las empresas y su ecosistema de *stakeholders* Y es que, la Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a) es tan reciente y establece un alcance tan amplio a la política que RSC / Sostenibilidad, que se hace muy difícil que el Consejo de Administración pueda (1) ejercer la responsabilidad indelegable que le confieren la ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen gobierno y (2) mostrar la diligencia debida que le exige el Código Penal para considerar sus actuaciones exentas de responsabilidad penal en algunas proposiciones.

Los Capítulos 3 y 4 de esta tesis doctoral se dedican al análisis de los datos de la investigación.

- **Entrevistas individuales durante el proceso de investigación**. Durante el proceso de escritura de la tesis, surgió un tema muy concreto que requería una fuente de referencia que, por su especificidad, no se encontraba en la bibliografía disponible y que, sin embargo, sí podían resolverse mediante la técnica de la entrevista individual. En concreto, este tema estaba relacionado con la necesidad de contrastar el supuesto de partida inicial de que las Secretarías Generales o Secretaría de los Consejos fuesen las áreas que, por regla general, gestionaban los asuntos vinculados al Gobierno Corporativo; para ello, se mantuvo una entrevista con el Secretario no vocal del Consejo de Administración y de la Comisión Ejecutiva Delegada de Iberdrola (como se menciona en la página 19).

- **Apoyos recibidos en la investigación.** Tal y como se hizo constar en todas las comunicaciones a quienes participaron en el grupo de discusión y en el proceso de respuesta del cuestionario, se incluyó lo siguiente: "Esta iniciativa investigadora cuenta con el apoyo del *Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation de Corporate Excellence e IE Business School* y de la *Cátedra in Economic and Business Ethics de la Universidad Pontificia Comillas*".

En el *Q&A*[34] de la investigación se indicaba que sus conclusiones darían lugar a diferentes documentos divulgativos y académicos, y además, a la tesis doctoral del profesor Alberto Andreu, en tanto que director de la investigación".

[34] **Q&A con el que se presentó la Investigación:**

- **¿Por qué esta investigación?** Porque los Índices Sostenibilidad más seguidos por empresas e inversores, dedican una parte de su análisis (en media, un 16%) a los aspectos del Gobierno Corporativo, ya que se ha demostrado empíricamente la existencia de una correlación entre la dimensión del Gobierno y el éxito de la Sostenibilidad. Sin embargo, debido a que cada índice tiene objetivos y alcance propio, es complejo tener una visión global sobre qué aspectos vinculados al Gobierno Corporativo podrían tener mayor impacto en la Sostenibilidad.
- **¿Qué objetivo persigue la investigación?** Hacer una revisión crítica sobre el tratamiento que ofrecen actualmente los Índices a la dimensión Gobierno Corporativo, para conocer si, como consecuencia de la ausencia de un marco común, (1) se está preguntando por todas las variables que se deberían tener en cuenta (o están obviando algunas) y (2) si todas estas variables tienen la misma relevancia e impacto en la Sostenibilidad de la compañía.
- **¿Por qué es oportuna esta investigación hoy en España?** Porque hoy hay instrumentos regulatorios (Ley de Sociedades de Capital) y de autoregulación (Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas) que atribuyen al Consejo de Administración la responsabilidad de supervisión de la política de Responsabilidad Social Corporativa / Sostenibilidad. Por ello, la investigación también persigue conocer cuáles podrían ser los instrumentos por los que el Consejo ejerce esa supervisión en aras a facilitar un mejor Gobierno Corporativo.
- **¿Quién impulsa la investigación?** La investigación cuenta con el apoyo del Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation creado por Corporate Excellence -Centre for Reputation Leadership- junto con IE Business School y de la Cátedra in Economic and Business Ethics de la Universidad Pontificia Comillas, ICAI- ICADE. Sus conclusiones se publicarán a lo largo de la primera mitad de 2017 en diferentes documentos divulgativos y académicos, y además, dará lugar a la tesis doctoral del profesor Alberto Andreu, quien dirige esta investigación.
- **Equipo de Investigación**

  Ángel Alloza. Director General de Corporate Excellence- Centre for Reputation Leadership
  Alberto Andreu. Miembro del Consejo de Expertos del Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation de Corporate Excellence e IE Business School y Consejero de la Catedra de Economía y Ética Empresarial, ICAI- ICADE.
  José Luis Fernández Fernández. Director de la Catedra de Economía y Ética Empresarial, ICAI- ICADE.
  Joaquín Fernandez Mateo. Investigador de la Catedra de Economía y Ética Empresarial, ICAI- ICADE.
  Tomás Garicano. Director del Centro de Gobierno Corporativo de IE Business School.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

Para esta tesis doctoral, abordar los campos de la RSC / Sostenibilidad, el Gobierno Corporativo y los Índices de Sostenibilidad en su conjunto habría sido un ejercicio imposible e inviable en lo académico y, además, estéril desde el punto de vista de la investigación. Y es que, la investigación académica debe tener unos objetivos, preguntas y supuestos de partida suficientemente claros que permitan, una vez validadas, o no, aportar una innovación al conocimiento científico (Pierce, 1988; Dewey, 1950; Popper, 1962; Corbetta, 2003).

2.1. Aspectos epistemológicos de la investigación

Como se afirmaba al principio de esta tesis, la RSC es ya parte importante del Gobierno Corporativo para lograr la sostenibilidad en el largo plazo, y ha contribuido a cambiar la noción tradicional del GC, que ha pasado de ser una función pensada solo en fijar las reglas corporativas a otra que persigue considerar temas sociales más amplios (Rahim, 2013: 44). Y ese impacto en el largo plazo, se refleja también en el comportamiento positivo del retorno financiero de las acciones de las empresas que están incluidas en los Índices de Sostenibilidad (Friede, Busch & Bassen, 2015; ROBECOSAM, 2014).

Aunque la búsqueda del largo plazo, pudiera estar en el origen de estos conceptos, desde el punto de vista punto de vista de la investigación... ¿Por qué surge la necesidad de investigar en campos como la RSC / Sostenibilidad, el Gobierno Corporativo y los Índices de Sostenibilidad? ¿Qué papel desempeña en todo este proceso la investigación? (Fernández Fernández, 2014).

Considerando que investigar es sinónimo de interrogar y que investigamos cuando tratamos de encontrar algo que conteste a la pregunta planteada (Dewey, 1950: 123), lo que quizá esté en el origen de la investigación en los campos que aborda esta tesis doctoral es la existencia de un problema o de una duda que "nos estimula a indagar hasta destruirla" (Pierce, 1988: 182). El investigador necesita simplificar la complejidad de su objeto de estudio para dar respuesta a sus preguntas y resolver problemas. El uso del lenguaje y la formación de conceptos, que reducen el carácter múltiple y

diverso del objeto de estudio, permiten transformar el entorno de investigación en un territorio más manejable. El control del entorno tiene lugar mediante el uso de conceptos, que ponen en relación realidades aparentemente distintas y son los "ladrillos" con los que construir relaciones, es decir, estructuras teóricas. Pero los conceptos no son invenciones puras del investigador desconectadas de la realidad; los conceptos no están dados de antemano en el cerebro humano, están modelados por las condiciones del entorno en que vivimos[35] (De la Nuez, 1994: 82; Diéguez Lucena, 2011; 42; Fernández Mateo, 2014: 42).

Y ese problema, esa duda a la que se refería Dewey, puede encontrarse en la crisis de confianza:

"La primera cuestión se sitúa en la desconfianza de origen que en la actualidad genera la empresa y el conjunto de organizaciones; una desconfianza con la que se enfrenta la empresa y, por ende, el gestor de la RS: todos y todo es desconfianza. Y la desconfianza, con razón o sin ella, se está produciendo bien por motivos ideológicos o bien por criterios más técnicos a la hora de aplicar y comunicar la RS: que si maquillaje, que si engaño, que si doble lenguaje y doble moral, que si corrupción…; la verdad es que el universo corporativo e institucional se encuentra sumido en un proceso de falta de credibilidad e incluso de falta de legitimidad" (Benavides, 2015b: 111).

El viejo paradigma que ha generado crisis y desconfianza, representaban un modelo unidimensional que sólo atendía a las dimensiones económica y financiera. En consecuencia, ese modelo no ha generado consecuencias exitosas en el largo plazo y si ha tenido éxito ha sido a costa de la equidad y la justicia, con la consiguiente pérdida de confianza (Benavides, 2015b).

Por eso, la idea o concepto de RSC / Sostenibilidad aparece como una respuesta a una crisis, como una nueva herramienta que habrá de pelear por ser aceptada (Kuhn, 2006) tanto por la comunidad científica como por la empresarial. Y en el caso que nos ocupa,

[35] De la misma manera, los sistemas de gobierno corporativo dependen de los entornos institucionales en los que se insertan las compañías. El "medio ambiente" en el que las compañías operan es un conjunto de reglas formales e informales que van a modelar las prácticas de gobierno y, en definitiva, su cultura corporativa como categoría rectora (Jackson & Apostolakou, 2010).

-los nuevos problemas y necesidades a los que se enfrenta la empresa actual- no es una cuestión menor, es también el mayor reto al que se enfrenta el ser humano (World Bank, 1992). Al plantear este enfoque nos situamos en "el verdadero nervio del proceso investigador, que buscaría resolver nuevos problemas, iluminar cuestiones oscuras, sacar consecuencias y aplicaciones prácticas… en suma, que aspira a hacer avanzar la ciencia con alguna verdad inédita en la teoría o con alguna mejora tangible en la transformación de la praxis propia de cada área disciplinar" (Fernández Fernández, 2014).

Si una organización se pregunta cómo puede perdurar en el medio-largo plazo siendo exitosa, el concepto de RSC / Sostenibilidad se construye como una solución práctica a ese problema, que trata de sustituir a una red previa de conceptos, o prácticas, que han perdido su significado. Introducir este nuevo concepto de sostenibilidad en el discurso de las organizaciones y la manera en la que diseñan éstas sus órganos de Gobierno, modifica la percepción de su entorno, la clase de sugestiones que se examinan y las que se rechazan, los datos que se seleccionan y que se abandonan y, en definitiva, los criterios que deciden sobre la importancia o falta de ella de determinadas prácticas (Dewey, 1950: 126).

La situación de desconfianza y malestar obliga a investigar para sustituir unas representaciones que han pedido su significado y que hoy se encuentran vacías de contenido. Las nuevas representaciones, el nuevo modelo, pretenden una efectividad en el medio-largo plazo. Por tanto, usar el concepto de RSC/ Sostenibilidad lleva asociada la idea de temporalidad y ésta la noción de "misión". Sostenibilidad y temporalidad son dos variables asociadas de manera directamente proporcional. El concepto de Sostenibilidad es la condición de posibilidad del éxito empresarial, entendido como una organización capaz de perdurar en el tiempo; la misión sirve de principio guía orientadora a largo plazo, desde ella cobran sentido acciones que, al menos en el corto plazo, podrían desconcertar a un observador ajeno. La misión sirve de punto de referencia y contraste de las actividades organizativas: apunta a un núcleo

central, hacia las motivaciones últimas que explican la existencia de la propia institución (Fernández Fernández, 2015: 133).

Y esto es especialmente relevante, porque una organización que destruye los puentes que la unen con sus grupos de interés (el conjunto de conceptos, prácticas y fines que caracterizaban al antiguo paradigma) destruye también la estructura de prácticas que la conectan con el largo plazo, es decir, su supervivencia en el tiempo. Es evidente el significado práctico, y por tanto transformador, del concepto de sostenibilidad, en tanto que con su introducción no sólo se busca ordenar la realidad de una forma distinta, sino también cambiarla de forma profunda, superando un simple retoque estético y penetrando en los usos y prácticas cotidianas que a lo largo del tiempo construyen "estructuras", alcanzando el "nervio del proceso investigador". Un nuevo concepto dibuja o representa un nuevo mundo, y su significado son las nuevas prácticas que tienen lugar en él. Este enfoque propone un nuevo paradigma para la empresa en el siglo XXI (Fernández Fernández, 2009).

Las ideas previas al concepto de RSC/ Sostenibilidad no tenían en cuenta la importancia de la "interconexión sistémica" e impedían comprender que estamos constituidos por relaciones e incluso somos un "sistema de relaciones" (Gladwin, Kennelly & Krause, 1995).

Y esa "interconexión sistémica es la que se aprecia al abordar de forma conjunta los campos de la RSC / Sostenibilidad, Gobierno Corporativo e Índices de Sostenibilidad.

2.2 Resumen ejecutivo del Marco Teórico

Con objetivo de dar sentido a toda la investigación y delinear el marco teórico de esta tesis doctoral, se ha configurado el Gráfico 1, en el que se definen los elementos que lo componen:

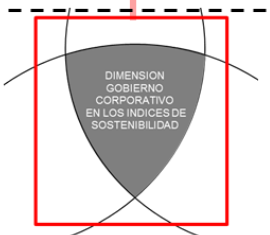
- El contexto de la investigación: Los campos de la RSC / Sostenibilidad; Gobierno Corporativo; e Índices de Sostenibilidad.

- El foco de la investigación: la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad, como intersección de tres campos: RSC / Sostenibilidad; Gobierno Corporativo; e Índices de Sostenibilidad
- Los bloques sobre los que hacer la investigación empírica: (1) "Revisión crítica de la dimensión "Gobierno Corporativo" en los Índices de Sostenibilidad" (ámbito global). Y (2) Análisis del ejercicio de la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC en las compañías del Ibex 35 español". (ámbito español)
- Las preguntas de investigación para cada uno de los bloques
- La conexión entre ambos bloques, que es la variable *"Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía",* que es la pregunta que plantean los índices FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013), para conocer el nivel de responsabilidad del Consejo de Administracion y que, en este caso, se refiere al IBEX 35 Español.
- El ámbito de la investigación empírica: el IBEX 35 Español

Gráfico 1: Marco Teórico de la Tesis

Contexto de la investigación

Foco de la investigación



Investigación empírica

BLOQUE 1

Revisión crítica de la dimensión "Gobierno Corporativo" en los Índices de Sostenibilidad.

PREGUNTAS INVESTIGACION

Pregunta 1: ¿Están estos Índices, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, preguntando por todos los ítems o variables relevantes o materiales (Eccles & Serafeim, 2013) para la RSC/ Sostenibilidad o, por el contrario, están dejando fuera de sus cuestionarios algunos de ellos?

Pregunta 2: ¿Es posible establecer qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando, y de los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto (Eccles & Serafeim, 2013) tanto para el Gobierno Corporativo como para la RSC / Sostenibilidad de las compañías?

"Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía"

Esta variable, planteada por los índices FTSE4Good/Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013), es l conexión entre los dos bloques de investigación

BLOQUE 2

Análisis del ejercicio de la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC en las compañías del Ibex 35 español.

PREGUNTAS INVESTIGACION

Pregunta 3: ¿Es posible conocer qué herramientas concretas están hoy a disposición de los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 español para cumplir su responsabilidad indelegable en materia de RSC que les confiere la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 529 ter a)?

Pregunta 4: ¿Es posible saber, de entre todas las herramientas identificadas en la pregunta 3, cuáles son las más relevantes para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad y, en base a ese conocimiento, establecer líneas de avance para perfeccionar la forma en la que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX ejercen esta responsabilidad?

Fuente: Elaboración propia

2.3. El Contexto de la Investigación

2.3.1 La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) / Sostenibilidad

La RSC / Sostenibilidad supone una ruptura con el modelo clásico de comprender la actividad empresarial. Este modelo concibe la empresa como una organización cuyo fin es la maximización de los beneficios y la satisfacción de los accionistas, siendo esa su verdadera contribución a la sociedad. Milton Friedman en su obra Capitalismo y Libertad, quien defiende que la única responsabilidad social empresarial es ganar la mayor cantidad posible de dinero para los accionistas (Friedman, 1962: 133).

La RSC cuestiona esa comprensión de la actividad de las organizaciones, problematiza esa visión de la economía y de la empresa, y ofrece una nueva respuesta. La aparición de un nuevo concepto transforma el punto de vista del comportamiento económico, cuestiona las antiguas representaciones y propone una nueva "óptica" que va a dar lugar a una nueva visión más inclusiva y transversal. Los antiguos conceptos se van marchitando y pasan a un segundo plano, clasificados en el cajón de las herramientas menos útiles; "el significado de las crisis es que ofrecen un indicio de que ha llegado el momento de cambiar de herramientas" (Kuhn, 2006: 164).

El nuevo punto de vista centra su atención en un nuevo aparato de conceptos, herramientas y prácticas, que transforman el significado de la práctica de las organizaciones. El núcleo empresarial, un sujeto compuesto por los accionistas y propietarios, va reconociendo su carácter limitado al escuchar las nuevas teorías que explican que el funcionamiento de las organizaciones no tiene futuro si no reconoce a los grupos de interés con los que la empresa se relaciona (Freeman, 1984).

La RSC es una "responsabilidad ampliada" en una doble dirección; incluye a quienes son afectados por la actividad empresarial y reconoce que la actividad del entorno afecta al funcionamiento de la misma empresa. Sin embargo, la configuración de esta "responsabilidad ampliada" ha sido (y es) un proceso extenso en el tiempo, lo que nos lleva a una breve historia evolutiva de los conceptos de la rsc (y al solapamiento con

los viejos conceptos y prácticas). Las viejas herramientas no se abandonan de golpe; durante un tiempo conviven con las nuevas ofreciendo su resistencia al cambio.

Aunque la primera definición formal de RSC se atribuye a Bowen -por referirse a cuáles son las políticas, decisiones y líneas de acción de la empresa en términos de los valores y objetivos sociales, y cómo se puede promover la responsabilidad social a través de cambios institucionales (Bowen, 1953), la RSC comenzó con la definición de Friedman en la que la empresa sólo tiene la responsabilidad de realizar las actividades necesarias para aumentar los beneficios, siempre dentro de las reglas del juego, en sus propias palabras:

"Por eso, en mi libro Capitalismo y Libertad, lo he llamado una "doctrina fundamentalmente subversiva" en una sociedad libre, y he dicho que, en esa sociedad, "hay una y sólo una responsabilidad social del negocio: usar sus recursos y participar en actividades destinadas a aumentar sus beneficios siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se involucre en una competencia abierta y libre sin engaños ni fraude "(Friedman, 1970)[36].

Posteriormente se fue perdiendo el miedo al carácter subversivo de la doctrina, para progresivamente ir ampliando los límites del concepto. Se empieza a hablar de responsabilidad ética y filantrópica (Carroll, 1991), de tener responsabilidad con empleados, clientes, entorno y cualquier persona que toque (Drucker, 2000) y más reciente se empieza a utilizar una lógica ampliada, al hablar de dentro y fuera de la empresa, los grupos de interés existen dentro y fuera de la empresa (Hopkins, 2004).

Como ya se ha indicado anteriormente, la "literatura académica ha propuesto un gran número de definiciones para el término Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el curso de las últimas décadas", pero, en general, "la RSC puede entenderse como un instrumento para aplicar el concepto de Sostenibilidad empresarial (EC 2002, Kleine y Von Hauff 2009)" (Escrig-Olmedo et al, 2014: 560). Para estos autores, la RSC es "un

[36] En Inglés: "That is why, in my book Capitalism and Freedom, I have called it a "fundamentally subversive doctrine" in a free society, and have said that in such a society, "there is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud" (Friedman, 1970).

agregado de todas las políticas voluntarias y sus consiguientes procesos de negocio que surgen de acciones corporativas orientadas a lograr acciones sostenibles en el campo de la economía, el medio ambiente, el desarrollo social o la gestión" (ibíd).

En esta línea de dificultad para definir el concepto, se han encontrado hasta 37 definiciones distintas de RSC, pero, aunque se reconoce que la RSC es una construcción social heterogénea, esto no impide encontrar semejanzas que permiten definir aproximadamente la identidad del concepto, reduciendo la problemática inicialmente planteada (Dahlsrud, 2008). De entre esas 37 definiciones, hay algunas que han permitido un mayor avance de la RSC en el mundo empresarial.

- Libro Verde para fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas de la Unión Europea: "La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (Unión Europea, 2011).
- Foro de Expertos en Responsabilidad Social Corporativa, impulsado por el Gobierno Español: "La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones" (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005).
- Unión Europea. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. "La Comisión presenta una nueva definición de la RSC, a saber, «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad». El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al

cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; e identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas" (Unión Europea, 2011)

- ISO 26000: "Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones" (ISO, 2010).

Todas estas definiciones parten de la premisa de que previa a la entrada en funcionamiento de la RSC, debe darse el "respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales" (Unión Europea, 2011), lo que significa que "la RSC introduce una inquietud moral que se coloca por encima del deber de las empresas de respetar el orden legal de los Estados" (Fernández Fernández, 2015: 128-129). Esta inquietud moral cobra más sentido aun en el caso de las empresas multinacionales, ya que no solo se enfrentan a diferentes estándares legislativos, sino que "el deber de comportarse de forma respetuosa con el orden legal se vuelve problemático por la insuficiencia o inexistencia de éste en determinados países" (Ibíd.).

Y de igual forma, los criterios legales quedan supeditados a criterios morales superiores, independientemente del lugar del planeta en el que la empresa desarrolle sus actividades; aparece el problema de una ética global. La empresa se vuelve global y se espera un nivel de autonomía superior que "más que subrayar el aspecto deontológico del cumplimiento de normas, carga la suerte en el polo del autogobierno, la autoproducción… la ética en este modelo es vista como una verdadera fuerza motriz de la organización y no como un listado de construcciones externas y ajenas a su propia razón de ser" (Ibíd).

De esta forma, la empresa nace como sujeto ético, un actor que no debería someterse únicamente de forma pasiva a los órdenes legales estatales (Fernández Mateo, 2015: 75).

Más allá de definiciones, el acontecimiento que supuso un antes y un después para la RSC fue el lanzamiento del Global Compact o Pacto Mundial, el 31 enero de 1999[37] por el ex Secretario General de Naciones Unidas, Koffi Annan, en el seno del Foro de Davos. En su discurso de presentación[38], Annan lo presentó como una iniciativa basada en "valores y principios compartidos que den un rostro humano al mercado mundial" (ONU, 1999).

El Pacto Mundial nació como un llamamiento a las empresas para que adoptasen nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. El Pacto agrupaba a empresas, asociaciones internacionales de trabajadores y organizaciones no gubernamentales, con organismos de la ONU y otras instancias para fomentar la colaboración y crear un mercado mundial más equitativo con cabida para todos. A mediados de 2004, se creó un

[37] La fase operacional del Pacto se inauguró el 26 de julio de 2000 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York

[38] Discurso de Kofi Annan para presentar el Pacto Mundial: http://www.un.org/press/en/1999/19990201.sgsm6881.html

décimo principio de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (Accenture, 2013).

Tabla 8: Los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas

DERECHOS HUMANOS	**Principio 1**	"Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia"
	Principio 2	"Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos"
NORMAS LABORALES	**Principio 3**	"Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva"
	Principio 4	"Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción"
	Principio 5	"Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil"
	Principio 6	"Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación"
MEDIO AMBIENTE	**Principio 7**	"Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente"
	Principio 8	"Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental"
	Principio 9	"Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente"
ANTI CORRUPCION	**Principio 10**	"Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno"

Fuente: web Red Española Pacto Mundial

El Pacto Mundial no nació como un instrumento de regulación, un código de conducta internacional con fuerza jurídica obligatoria, ni como un organismo para formular normativas internacionales. Muy al contrario: el Pacto se creó como una iniciativa de carácter voluntario para fomentar entre las empresas un liderazgo empresarial comprometido y creativo para ayudar a afrontar una globalización ordenada. Y es que el proceso de globalización se sitúa en el origen de la RSC con impacto importante sobre multinacionales y sociedad civil.

Por una parte, la globalización situó a las grandes multinacionales en un "teatro de operaciones" global (The Economist, 2008). Este hecho implica que, generalmente, estas empresas actúan con reglas de juego distintas: de un lado, mantienen las actividades de valor añadido (I+D, diseño, gestión del talento…) en sus países del entorno occidental (que tienen unos estándares legislativos de alto nivel en materia

social, laboral y medioambiental); del otro, deslocalizan en países en vías de desarrollo (con una legislación más laxa en estas materias) actividades de menor valor añadido (ensamblaje, manufactura, etc). Con ello las multinacionales actúan con estándares legislativos, culturales, sociales e institucionales diferentes en cada parte del globo. Y es ahí donde, para algunos autores, ha surgido la RSC, como una llamada a las empresas globales a actuar, de forma voluntaria, con un comportamiento más o menos homogéneo en lo social, lo laboral y lo medioambiental en el ejercicio de sus actividades (De la Cuesta 2004).

Por otra, la globalización aceleró el despegue definitivo de las ONG's, que han hecho del escrutinio de las empresas multinacionales una bandera de trabajo. Y es así como nació el Foro Social Mundial (FSM) [39], que se reunió por primera vez en la ciudad de Porto Alegre, estado de Río Grade do Sul, del 25 al 30 de enero de 2001, como punto de unión de las principales ONG's que reivindicaban mayor "justicia social" en el proceso de globalización. El FSM se autodefine como "la mayor reunión de la sociedad civil para encontrar soluciones a los problemas de nuestro tiempo. Iniciado en 2001 en Brasil, el FSM reúne en cada una de sus ediciones a decenas de miles de participantes a más de mil actividades (talleres, conferencias, actuaciones artísticas ...) sobre diversos temas (sociales, economía solidaria, medio ambiente, derechos humanos, democratización...)". De hecho, según sus propios creadores[40], el FSM surge como un movimiento de oposición al Foro Económico Mundial de Davos y, en consecuencia, como vigilantes del proceso iniciado por el Pacto Mundial.

El Pacto Mundial desencadenó toda una serie de instrumentos multilaterales e internacionales generando la siguiente construcción institucional. Entre otros

[39] El primer Foro Social Mundial se llevó a cabo del 25 al 30 de enero de 2001 en Porto Alegre, Brasil, una de las plazas fuertes del PT. Hasta la fecha de realización de este trabajo (septiembre 2011), se han realizado 8 ediciones del FSM, todas durante los meses de enero: 2001, 2002, 2003, Porto Alegre (Brasil); 2004 Mumbai (India); 2005 Porto Alegre (Brasil); 2006 Bamako (Mali), Caracas (Venezuela) y Karachi (Pakistán); 2007 Nairobi (Kenia); 2009 Belem (Brasil); 2011 Dakar (Senegal); 2013 y 2015 Tunis (Túnez); 2016 Montreal (QC-Canadá)

[40] Los impulsores de FSM fueron Bernard Cassen, periodista francés que en aquel momento dirigía la Asociación internacional para la Tasación de las Transacciones Financieras para la Ayuda al Ciudadano (ATTAC), el Partido de los Trabajadores de Brasil (PT) y Boaventura de Sousa Santos, doctor en Sociología del derecho por la Universidad de Yale y profesor catedrático de Sociología en la Universidad de Coímbra.

instrumentos, destacan los siguientes: Global Reporting Iniciative (GRI), en 1999[41]; Norma Marco AA1000 publicada en 1999 [42]; los Índices de Sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index (DJSI)[43], en 1999; la International Standard on Assurance Engagements ISAE 100 [44], en 2000; las Directrices de la ODCE para empresas multinacionales[45], en XXX ; el Libro Verde para fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas de la Unión Europea[46], en 2001); la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT[47], en 2002; la ISO 26.000, en 2010 [48]; la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones sobre Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas / COM/2011/0681, en 2011; la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y el Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que

41 Algunos autores y *practicioners* sitúan a Global Reporting Inciative (GRI) como primera iniciativa mundial de sostenibilidad. GRI se crea como idea en 1997 gracias al impulso de la ONG CERES, de Boston. GRI es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social . Pero será en 1999 cuando, con la adhesión de UNEP, la agencia de Naciones Unidas dedicada a la protección del medio ambiente, se realice el primer borrador de las directrices GRI. Será en 2000 cuando ese borrador se convierta en la primera Guía GRI. https://www.globalreporting.org

42 AA1000 Framework. Standard, guidelines and professional qualification http://www.accountability.org

43 Lanzados en 1999 (la primera edición data del 8 de septiembre de 1999), los índices Dow Jones Sustainability son los primeros índices globales que hacen un seguimiento del resultado financiero de las compañías globales lideradas bajo criterios de sostenibilidad. Basados en la cooperación de los índices Dow Jones y el analista SAM, proporcionan a los gestores de activos de información confiable y *benchmark* objetivos de las carteas basadas en sostenibilidad" http://www.sustainability-index.com/

44 Inicialmente lanzado en Junio de 2000, el International Standard on Assurance Engagements (ISAE 100) se creó para proporcionar un marco básico para auditorías de gran escala sobre los procesos de información no financiera. Este tipo de auditorías incluye los reportes medioambientales, sociales y de sostenibilidad. La última revisión de las normas ISAE 3000 se realizó en noviembre de 2008 http://www.ess-home.com

45 Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Guidelines for Multinational Enterprises, Junio de 2000.

46 El Libro Verde para fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas de la Unión Europea se presentó por la Comisión el 18.7.2001, con la orden 366 final http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366

47 Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT, http://www.ilo.org

48 La ISO 26000 se aprobó el 16 de septiembre de 2010, con el 93% de los votos a favor, entre los que figuran países como China, España, Dinamarca, Francia e Italia, entre otras, con 5 votos negativos, que representan el 6%, y entre los que estaban Estados Unidos y Cuba. Además, se han producido 11 abstenciones, como son el caso de Alemania y Austria. El siguiente paso sobre en este proceso fue la publicación de la guía, en noviembre de 2010. En el proceso participaron 91 países y 42 organizaciones con estatuto de enlace por parte de ISO, bajo la dirección de los miembros de ISO en Brasil y Suecia.

se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. La Tabla 9 resume estas iniciativas.

Tabla 9: Cronología de instrumentos internacionales de promoción de la RSC

INICIATIVA Y FECHA	CONCEPTO
Global Compact Enero de 1999	Iniciativa voluntaria en la que las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro grandes áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.
Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Septiembre de 1999, revisados en 2010.	El Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) es una familia de índices usados para identificar y seguir el desempeño sostenible de las compañías. Para poder entrar en él se deben cumplir unos requisitos establecidos en base a criterios en económicos, ambientales y sociales a largo plazo. Empresas, ONGs y agencias gubernamentales hace referencia al DJSGI para demostrar la importancia de integrar economía, medio ambiente y factores sociales en la gestión de las empresas, y así incrementar los beneficios de los accionistas sin perder de vista la trasparencia de la actividad empresarial. Como resultado, el DJSGI permite legitimar y liderar los esfuerzos en mejorar la Sostenibilidad de las compañías globales. Incluye más de 300 compañías, representando el top 10% de las compañías líderes en Sostenibilidad de las 2.500 empresas incluidas en el Dow Jones Global Indexes. (Cerin & Dobers, 2001; Ricart, Rodríguez & Sánchez, 2005)
Norma Marco AA1000 Noviembre de 1999	Norma desarrollada por el *Institute of Social and Ethical Accountability* que comprende un conjunto de requisitos para ayudar a las empresas a evaluar distintos parámetros de comportamiento encaminados a medir la responsabilidad de éstas y cómo se integran estos principios en su actividad diaria con todos los *stakeholders*.
Global Reporting Iniciative (GRI) 1999	Institución independiente cuyo principal objetivo fue armonizar y estandarizar la elaboración de memorias de Sostenibilidad para aquellas empresas que deseen medir y reportar su desempeño económico, social y medioambiental (Brown, de Jong, & Levy, 2009)
International Standard on Assurance Engagements (ISAE 100) Junio de 2000	Marco básico para auditorias de gran escala sobre procesos en materia no financiero-contable. Estas auditorías incluyen aspectos medioambientales y de Sostenibilidad y auditando las memorias de Sostenibilidad, los sistemas de información y control y los procesos de gobierno corporativo principalmente.
Directrices de la OCDE para empresas multinacionales Junio de 2000	Conjunto de recomendaciones formuladas por los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en o desde de los países miembros, en materias tales como: empleo, relaciones industriales, derechos humanos, medio ambiente, transparencia, anticorrupción, ciencia y tecnología, entre otros, y que constituyen un marco voluntario de principios y estándares para la empresa responsable.

Tabla 9 (cont): Cronología de instrumentos internacionales de promoción de la RSC

Declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y la política social de la OIT. Nov 2000	Es el primer documento elaborado exitosamente por la Organización Internacional del Trabajo aplicable universalmente en materia de empresas multinacionales. Apunta a alentar la contribución positiva que las empresas multinacionales ejercen sobre el progreso económico.
Libro verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas de la U.E Julio de 2001	Este libro constituye la materialización del compromiso de la Unión Europea a favor de la RSC. Mediante un comportamiento socialmente responsable, las empresas pueden desempeñar un papel esencial para favorecer que la UE avance hacia su objetivo de mayor crecimiento económico, competitividad, justicia social y desarrollo sostenido.
Carbon Disclosure Project (CDP) Leadership Index -Climate Disclosure Leadership Index -Climate Performance Leadership Index 2003	La organización internacional CDP elabora los índices de responsabilidad medioambiental Climate Performance Leadership Index (CPLI) y Climate Disclosure Leadership Index (CDLI), que evalúan el rendimiento y la divulgación de las empresas en este ámbito. Las puntuaciones asignadas a las empresas se basan en respuestas introducidas en el sistema de respuesta en línea del CDP (ORS).
ISO 26000 Septiembre de 2010	Es la guía que establece las líneas en materia de responsabilidad social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización. Su objetivo principal es ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas / COM/2011/0681 Octubre 2011	El principal objetivo del documento es definir una nueva estrategia para la UE en materia de RSC. Quizá su logro más importante sea evolucionar la definición de RSC y pasar de entenderla como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores», a hablar de impactos. La nueva definición menciona que la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad, es aquella que, respetando la legislación aplicable en cada estado miembro, se concreta en dos objetivos: (1) Maximizar la creación de valor compartido para la sociedad en sentido amplio. Y (2) Minimizar las consecuencias adversas mediante la identificación, prevención y atenuación de las mismas.
DIRECTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos Octubre de 2014	El principal objetivo de esta Directiva es fijar unas normas comunes para las empresas en materia de información no financiera. La Directiva calcula que aproximadamente 6.000 empresas europeas estarán obligadas a informar en sus reportes anuales información relativa a los ámbitos de buen gobierno, medio ambiente y sociedad. Las condiciones para que las empresas estén obligadas a cumplir con esta Directiva es que sean entidades con un balance total de 20 millones de € o 40 millones de € en volumen neto de negocio, con más de 500 trabajadores, de interés público y cuya matriz tenga su sede en un país de la Unión Europea y/o cotice en alguno de sus mercados bursátiles.

Fuente: (Andreu & Fernández, 2011) y elaboración propia

Buena parte de estos instrumentos son herederos de los programas ambientales, ya que, como se comentaba en el Capítulo 1 de esta tesis, en sus orígenes, el término Sostenibilidad se entendió únicamente en su dimensión ecológica o ambiental. El Informe Brutland, que define desarrollo sostenible "como aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades" (UNWCED, 1987) es quizá el primer instrumento que formaliza la sostenibilidad de forma estructurada. La Tabla 10 muestra la relación de los instrumentos internacionales ligados al medioambiente desde 1972.

Tabla 10: Cronología básica de instrumentos internacionales ligados a medioambiente

EVENTOS (Fechas)	**OBJETIVO**
Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano (1972)	En la resolución 1346 (XLV) del 30 de julio de 1968, el Consejo Económico y Social recomendó a la Asamblea General considerar la posibilidad de convocar una conferencia de la ONU para tratar los problemas del medio ambiente humano. La conferencia fue convocada por la Asamblea General en la resolución 2398 (XXIII) del 3 de diciembre de 1968 Celebrada en Estocolmo del 5 al 16 de junio de 1972 Condujo a la creación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) Documento final: A/CONF.48/14/Rev.1
Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1983) Resolución 38/181 de 19 diciembre 1983	La Asamblea General de la Naciones Unidas, crea la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo como organismo independiente encargado de: - Reexaminar y formular propuestas innovadoras, concretas y realistas para afrontar cuestiones críticas sobre el medioambiente - Reforzar y proponer nuevas formas de cooperación internacional en esa materia - Incrementar el conocimiento y compromiso de los individuos, las organizaciones voluntarias, las instituciones y los gobiernos con el objetivo de un desarrollo sostenible

Tabla 10 (cont): Cronología básica de instrumentos internacionales ligados a medioambiente

Confección Informe Brundtland 1985	Confección del Informe *Nuestro Futuro Común* o *Informe Brundtland* (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente Desarrollo). La Comisión Mundial sobre medioambiente elabora bajo la dirección de la política noruega Gro Harlem Brundtland el Informe "Nuestro Futuro Común" en el que se recoge la definición de desarrollo sostenible entendido como " aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades"
Aprobación Informe Brundtland (1987) Decisión 14/14 de 16 junio 1987	El Informe de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo se presenta a la Asamblea General de las Naciones Unidas - *Informe Brundtland*.- junto con un borrador de recomendaciones para su decisión de consideración y adopción
Cumbre de la Tierra o Conferencia de Rio (1988) Resolución 44/228 de 20 diciembre 1988	La Asamblea General de la Naciones Unidas de conformidad con el informe de la Comisión Mundial convoca la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Cumbre de la Tierra o Conferencia de Rio).la cual debería elaborar las estrategias y medidas para detener o invertir los efectos de la degradación del medioambiente
Cumbre de Río (1992) Rio de Janeiro del 3 al 14 junio 1992	Además, en la Cumbre de Río se abrieron a la firma dos instrumentos jurídicamente vinculantes: La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático El Convenio para la Diversidad Biológica
Declaración de Copenhague (1995) 6 a 12, marzo 1995	Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social: *Declaración de Copenhague*. Los gobiernos alcanzaron un nuevo consenso sobre la necesidad de asignar a las personas el papel principal dentro del desarrollo. La Cumbre Social constituyó la mayor reunión de dirigentes mundiales hasta el momento que expresaron su voluntad de considerar la erradicación de la pobreza, el objetivo del pleno empleo y el fomento de la integración social como las metas más importantes del desarrollo.
"Cumbre para la Tierra + 5" (1997) Resoluciones 41/190 y 51/181 de 1997	La Asamblea General convocó un período extraordinario de sesiones- también conocido como "Cumbre para la Tierra + 5" para examinar y evaluar la ejecución del Programa 21. En el documento final del período de sesiones (resolución S-19/2) los Estados miembros reconocieron que el factor tiempo era " crítico para hacer frente al reto del desarrollo sostenible tal y como se enuncia en la declaración de Rio.

Tabla 10 (cont: Cronología básica de instrumentos internacionales ligados a medioambiente

Cumbre Mundial sobre el Desarrollo sostenible (2000) Resolución 55/199 de 20 diciembre 2000	Durante su 55º período de sesiones, la Asamblea General aprobó la resolución 55/199 y convocó la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo sostenible en la que deberá examinarse los progresos logrados en la ejecución del Plan 21 y destaca que en la preparación de la Cumbre deberá lograrse un equilibrio entre el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección del medioambiente, como componentes interdependientes del desarrollo sostenible.
Aprobación Carta de la Tierra (2000)	En marzo 2000 los comisionados de la Carta de la Tierra se reúnen en París en la sede de la UNESCO para aprobar el texto final del documento. Los retos esenciales son la difusión, apoyo e implementación de la Carta de la Tierra por la sociedad civil, empresas, gobiernos y el respaldo a su uso educativo en colegios y universidades. Presentación del documento final *La carta de la Tierra* en el palacio de la Paz de La Halla el 29 de junio de 2000.

Fuente: elaboración propia

2.3.2 Índices de Sostenibilidad y Agencias de Rating

"Desde mediados del siglo pasado, el papel de las nuevas agencias de calificación crediticia estadounidenses (Moody's y Standard & Poor's) fue crucial para el crecimiento de los mercados de capitales. Las agencias ganaron la confianza de los inversores asegurando su derecho a la información, mientras calificaban los bonos del gobierno, las acciones de la compañía y los instrumentos financieros. Sin embargo, no fue hasta 1983, con el lanzamiento de EIRIS en Londres, que las agencias de calificación de ESG comenzaron a aparecer en Europa". (Escrig-Olmedo, Muñoz-Torres y Fernández-Izquierdo: 2010: 456).

Comienzan así a desarrollarse instrumentos y organismos que tienen la finalidad de generar información a los mercados financieros de cómo se está implementando el concepto de Sostenibilidad en su triple dimensión, consecuencia del crecente interés social y empresarial por las prácticas económicas y su impacto. Los indicadores relacionados con áreas sociales y ambientales han surgido gracias a la demanda de las ONGs y los movimientos ciudadanos, que han conseguido que sus demandas sean aceptadas por inversores cualificados, como pueden ser fondos de inversión o Índices de Sostenibilidad como el DJSI o el F4Good. Los consumidores también han dado lugar

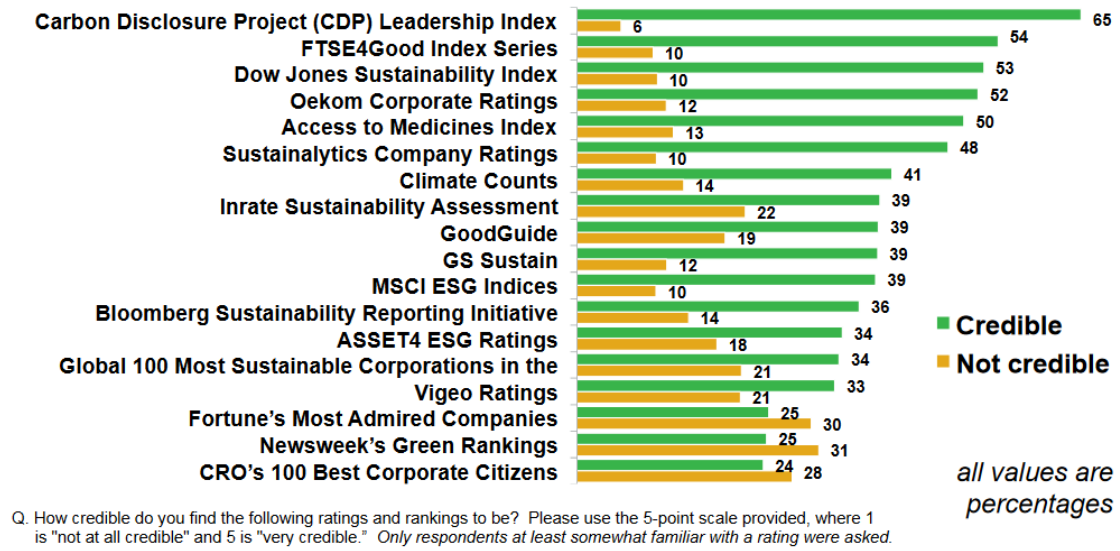
a certificaciones de proveedores, trazabilidad de los productos o sellos de comercio justo (Martín Cavanna, 2013: 9).

Y surgen así los Índices de Sostenibilidad[49], que son una herramienta que permiten identificar a las empresas comprometidas con la Sostenibilidad (Díaz Marcos, 2015: 112-115). Técnicamente, estos índices, son las herramientas que tratan de volver tangibles los valores presentes en dicho concepto de Sostenibilidad. Las medidas elaboradas por las agencias de rating han alcanzado éxito por consistir en un juicio independiente de los informes de las compañías y han dado credibilidad a la noción de inversión socialmente responsable, es decir, invertir en compañías que tienen integrados los criterios de Sostenibilidad y que, por tanto, tienen capacidad de crear valor a largo plazo (De la Cuesta, Pardo, & Paredes, 2015: 78; López, Garcia, & Rodriguez, 2007: 289). En consecuencia, los Índices de Sostenibilidad relacionan el éxito económico de un producto con el desempeño sostenible de la compañía; a largo plazo, las compañías generan unos resultados más predecibles, lo que significa menos sorpresas (Knoepfel, 2001: 7).

En 2012, las compañías SustainAbility y Globescan, realizaron una encuesta sobre los Índices de Sostenibilidad más fiables a nivel internacional; en ella, los expertos participantes en la encuesta opinaron que los cinco primeros "ratings" eran, por este orden, los siguientes: Carbon Disclosure Project (CDP), FTSE4Good Index Series, Dow Jones Sustainability Index, Oekom Corporate Ratings, Acces to Medicines Index (SustainAbility y Globescan, 2012). (ver Gráfico 2)

[49] Un índice es una medida cuantitativa o cualitativa, fundamentada en series de datos, cuyo propósito es reflejar una determinada posición sobre un aspecto determinado. Son herramientas útiles para identificar tendencias, proporcionar una determinada imagen al respecto del tema analizado en un momento determinado, generar comparaciones con un determinado referente (benchmark) y/o revisar niveles de rendimiento (performance) (Díaz Marcos, 2015: 166).

Gráfico 2: Credibilidad de los Ratings y Rankins de RSC/ Sostenibilidad



Rate the raters. Pooling the experts. (SustainAbility y Globescan, 2012a)

En un estudio posterior, (y que ha servido de base para la elaboración del cuestionario sobre el que sustenta la investigación de esta tesis), los índices globales de Sostenibilidad más utilizados por las empresas como son el FTSE4Good/ Eiris, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013).

Estos índices, por regla general, son elaborados por agencias de calificación crediticia especializadas en temas ESG, que estudian empresas y realizan evaluaciones en términos sociales, ambientales y de gobierno corporativo, utilizando sus propias metodologías de investigación (la Tabla 11 recoge las principales agencias de Rating ESG). Normalmente, las evaluaciones se realizan mediante cuestionarios complejos y un análisis de las fuentes de información pública. Los criterios utilizados por estas agencias se reflejan más tarde en los Índices de Sostenibilidad más prestigiosos, (Escrig-Olmedo, Muñoz-Torres y Fernández-Izquierdo: 2010: 445). Por ejemplo, SAM Sustainability Group es la agencia que realiza el análisis y la evaluación de las compañías que participan en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), con una

metodología desarrollada para la cuantificación de las prácticas sostenibles de las compañías (Knoepfel, 2001: 12-13). EIRIS ha sido la agencia evaluadora del FTSE4GOOD hasta fechas recientes en las que el gestor del índice interiorizó dicho proceso (Díaz Marcos, 2015: 125). (La Tabla 12 muestra una relación de los Índices de Sostenibilidad creados por las agencias de Rating)

"Los Índices de Sostenibilidad, al igual que los índices bursátiles tradicionales, son indicadores de las tendencias de precios que muestran las acciones más representativas de una bolsa de valores. Sin embargo, en este caso, el mercado se limita a las empresas socialmente responsables. Estos índices se ponen a disposición del público y la metodología para desarrollar un índice depende de la institución que diseña, desarrolla y publica el índice. Sin embargo, estos índices generalmente comparten ciertas características, tales como proporcionar una representación del mercado total que cubren y servir como activos subyacentes para derivados y productos estructurados. Estos índices también se utilizan como puntos de referencia en la gestión de carteras socialmente responsables" (Escrig-Olmedo, Muñoz-Torres y Fernández-Izquierdo: 2010: 445)

Tabla 11: Principales agencias de ESG

AÑO	AGENCIA ESG	CONCEPTO
1983	**Ethical Investment Research Services (EIRIS)** http://www.eiris.org	Análisis independiente sobre comportamiento ético empresarial. Sus servicios y productos van dirigidos a gestores de activos, instituciones de inversión colectiva (fondos de inversión, fondos de pensiones), organizaciones no gubernamentales, empresas, asesores y analistas, y clientes o inversores en general.
1983	**OEKOM** http://www.oekom-research.com/	Oekom research AG es una de las principales agencias de calificación del mundo en el área de inversión sostenible. Sus investigaciones de sostenibilidad abarcan a los principales emisores de acciones y bonos (empresas, países e instituciones supranacionales). Sus evaluaciones proporcionan a las empresas análisis que permiten fomentar su interés en integrar las preocupaciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo en la gestión cotidiana
1995	**ROBECO Sustainability Asset Management (ROBECOSAM)** http://www.sam-group.com	Especializada en servicios y productos relacionados con la inversión socialmente responsable. Entre sus servicios cuenta con una metodología y herramientas propias de análisis de la Sostenibilidad empresarial que cubre más de 2.000 compañías pertenecientes a los principales índices bursátiles mundiales, así como un proceso estructurado de análisis comparado con los líderes sectoriales en Sostenibilidad (Corporate Sustainability Benchmarking). El análisis se fundamenta en los datos aportados por las compañías a través de un cuestionario tipo que se cumplimenta anualmente y que es sometido a un proceso de contraste y verificación por parte de la agencia para posteriormente otorgar una puntuación a las empresas analizadas.
2002	**Vigeo** http://www.vigeo.com	Agencia de análisis francesa para proporcionar servicios de análisis y rating ESG. Ha desarrollado dos herramientas de análisis, que proporcionan tanto datos e informes relacionados con la Sostenibilidad empresarial (Vigeo Rating), como una metodología para el desarrollo y consolidación de las estrategias e iniciativas desarrolladas por las empresas para la implantación de políticas de RSC (Vigeo Enterprise).
2009	**Sustainalytics** http://www.sustainalytics.com/	Agencia nacida fruto de la fusión en 2009 entre Jantzi Research (Canadá) y Sustainalytics (Holanda), que cuenta con más de 20 años de experiencia en el análisis de las dimensiones ambiental, social y gobierno corporativo. Ofrece servicios de investigación y análisis ESG, consultoría en Sostenibilidad y servicios relacionados con la inversión responsable.

Fuente: Elaboración propia a raíz de los contenidos de las webs consultadas.

Tabla 12: Índices de Sostenibilidad y las agencias que los elaboran

PAÍS DE ORIGEN	ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD	AGENCIAS DE ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD
EE.UU	- KLD's Domini 400 Social Index - Calvert Social Index	- Innovest Strategic Value Advisors - KLD Research &Analytics
ALEMANIA		Inc oekom research AG
BÉLGICA	Ethibel Sustainability Index	
FRANCIA	ASPI (ARESE Sustainable Performance Indices)	Vigeo
ITALIA		E. Capital Partners (ECP) S.p.A.
SUIZA	Dow Jones Sustainability Index	SAM SiRi Company ASSET4
REINO UNIDO	FTSE4Good [50]	Accountability EIRIS

(Escrig, Fernández, Muñoz, 2010; 2013)

Los criterios que permiten a las compañías formar parte de estos índices no son sólo de liquidez o capitalización sino también criterios relacionados con el compromiso con la Sostenibilidad de la empresa. Mediante estos índices se ponen en relación las variables económicas con la variable tridimensional de la Sostenibilidad (social, ambiental y buen gobierno). El Grafico 3 muestra estos criterios de clasificación positiva.

[50] FTSE anunció en junio de 2014 la ruptura de su contrato con Ethical Investor Research Service (EIRIS). Tras esa ruptura, los índices FTSE4Good Series están aplicando una metodología de análisis propia y cuentan con la asesoría de Evalueserve para hacer el trabajo de campo. (ETF, 2015).

Gráfico 3. Criterios de valoración positivos utilizados según los principales índices y agencias de análisis de Sostenibilidad

		Índices de Sostenibilidad						Agencias de Análisis de Sostenibilidad								
	Criterios de Valoración Positivos	ASPI	Calvert Social Index	Dow Jones Sustainability	Ethibel Sustainability Index	FTSE4Good	KLD's Domini 400 Social Index	Accountability	ASSET4	ECP	EIRIS	Innovest (IVA Methodology)	KLD Research & Analytics Inc.	oekom research	SAM	SiRi	Vigeo
GOBIERNO CORPORATIVO	Gobierno Corporativo	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Estructura de Gobierno			✓			✓		✓				✓				
	Riesgos y gestión de crisis			✓											✓		
	Cumplimiento de Códigos de Conducta			✓		✓					✓				✓		
	Rechazo ante Corrupción y soborno			✓		✓					✓				✓		
	Criterios específicos de cada industria			✓													
MEDIO AMBIENTE	Gestión medioambiental	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Criterios específicos de cada industria			✓							✓	✓					
	Desempeño Ambiental (Eco-eficiencia)			✓										✓	✓		
	Cambio Climático		✓				✓						✓				
SOCIAL	Capital Humano	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Adecuadas practicas y estándares laborales		✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓			✓		
	Estándares de trabajo en la cadena de abastecimiento					✓		✓		✓							
	Comportamiento empresarial	✓						✓						✓		✓	✓
	Compañía ciudadana y Filantropía			✓											✓		
	Relaciones con la comunidad	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	Social Reporting (indicadores sobre proveedores, clientes,...)			✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	
	Derechos Humanos	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓
	Derechos de los pueblos indígenas		✓			✓											
	Seguridad e impacto de los productos y servicios		✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓			
	Diversidad						✓		✓	✓			✓				
	Criterios específicos de cada industria			✓													

(Escrig Olmedo, Fernández Izquierdo, Muñoz Torres, 2013)

Los índices y agencias de Sostenibilidad se basan en estándares y convenciones internacionales; para medir los aspectos sociales, hay referencias permanentes a la Guía para compañías multinacionales de la OECD, a los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, y a normas como la EFQM y la SA8000; para medir los aspectos medioambientales, los estándares son EMAS, la ISO14000 y el GRI (Global Reporting Initiative); por el contrario, los Códigos internacionales de Gobierno Corporativo son los menos usados (Escrig-Olmedo, Muñoz-Torres y Fernandez-Izquierdo: 2010). El Gráfico 4 muestra los principales Estándares globales utilizados por índices y agencias de sostenibilidad.

Gráfico 4. Estándares globales utilizados por índices y agencias de sostenibilidad

	ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD						AGENCIAS DE SOSTENIBILIDAD									
	ASPI	Calvert Social Index	Dow Jones Sustainability	Ethibel Sustainability Index	FTSE4Good	KLD Domini 400 Social Index	Accountability[8]	ASSET4	ECP	EIRIS	Innovest Strategic Value Advisors	KLD Research & Analytics Inc	oekom research	SAM	SiRi	Vigeo
EFQM															✓	
Directrices de la OCDE	✓		✓	✓	✓					✓	✓		✓	✓		✓
Pacto Mundial					✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓	
UN's PRI			✓			✓		✓			✓	✓		✓		
Declaración Derechos Humanos de la ONU	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
SA8000					✓						✓		✓			
ISO 14000			✓		✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ISO 9000										✓			✓		✓	
EMAS			✓		✓								✓	✓		
GRI					✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓	
Triple Bottom Line	✓								✓				✓			
Estándares de la OIT	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
OSHAS						✓						✓			✓	
Protocolo Kioto	✓		✓	✓						✓			✓			✓
Objetivos de desarrollo del Milenio de la ONU	✓			✓												✓
Agenda 21	✓		✓	✓												✓
Declaración de Río	✓		✓	✓							✓					✓
United Nations Charter and Treaties	✓			✓												✓
Estándares financieros Internacionales								✓								
Códigos de GC Internacionales								✓								
ONGs	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓

(Escrig Olmedo, Fernández Izquierdo, Muñoz Torres, 2013)

Muchos de estos estándares, proceden de iniciativas globales con impacto en los temas de ESG, como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13. Procedencia de los principales estándares utilizados por índices y agencias de sostenibilidad (países o instituciones)

ORGANIZATION	INICIATIVE
United Nations	UN Principles for Responsible Investment (UNPRI)
	UN Environment Programme (UNEP)
	UN Green Climate Fund
G20	G20 Green Finance Study Group
	Global Infrastructure Hub
OECD	High-Level Principles on Long Term Investment
	Work stream on Governance and Fiduciary Duty
Financial Stability Board (FSB)	Task Force on Climate-Related Financial Risks
European Union	EU Energy Union
	EU Capital Markets Union
	European Find for Strategic Investments (EFSI)
	EU Non-Financial Reporting Directive
	ESG and Fiduciary Duty initiatives
	Product disclosure initiatives
Belgium	Vandebroucke Law (2003)
	Laws against financing of landmines and cluster munitions (2007)
Denmark	Amendment to the Danish Financial Statements Act
France	Grenelle Law II, Articles 224 and 225
	Energy Transition for Green Growth Law, Article 173
Germany	The Renewable Energy Act
	Amendment in regulations concerning pensions funds
Italy	Mandatory disclosure of ESG for pension funds
	New measure on pension funds' investment policy

Tabla 13 (cont). Procedencia de los principales estándares utilizados por índices y agencias de sostenibilidad (países o instituciones)

Netherlands	Green Investment Directive
Norway	Norwegian Act on Annual Accounting
Spain	Sustainable Economy Law–Mandatory disclosure of ESG
	Law modernising Spain's Social Security System
Sweden	Mandatory Disclosure of ESG for pension funds
	Public Pension Funds Act
United Kingdom	Amendments to 1995 Pensions Act: Pension disclosure regulation
Hong Kong	Social Innovation and Entrepreneurship Development Fund (SIE Fund)
India	Indian Ministry of Corporate Affairs' new Corporate and Social Responsibility policy under the Companies Act 2013
Japan	Principles for Financial Action for the 21st Century
Philippines	National Renewable Energy Program 2011-2013
Vietnam	Climate Investment Funds' Clean Technology Fund
Thailand	Feed-in premium program

Global initiatives covering elements of ESG investing as of may 2016 (BackRock, 2016)

Con esta información elaborada por las agencias, se configuran los criterios que permiten a las compañías formar parte de los Índices de Sostenibilidad:

"Para pertenecer a los Índices de Sostenibilidad, se requiere que las empresas desarrollen y divulguen información que refleje los criterios adoptados en materia de sostenibilidad; esta información suele aparecer en sus informes de sostenibilidad. Las prácticas que cumplan con los criterios de sostenibilidad condicionan las decisiones de inversión y financiación de las empresas y proporcionan una buena perspectiva para observar la gestión corporativa. El

Grupo SAM (Sustainable Asset Management) realiza auditorías y asegura el Cumplimiento" (López et al., 2007: 289).

Sin embargo, los inversores pueden excluir de su cartera aquellas compañías que no respeten los derechos humanos, el medio ambiente o generar sus rendimientos económicos a partir de actividades éticamente cuestionables (Sun, Nagata, & Onoda, 2011): "Las industrias excluidas por la mayoría de los índices ISR son el alcohol, el tabaco, los juegos de azar, los armamentos, el entretenimiento para adultos y la energía nuclear. Por otro lado, en el futuro, las siguientes industrias podrían no ser aceptadas por el índice SRI: aborto, biocidas, productos cloro-orgánicos, investigación embrionaria, organismos modificados genéticamente, violaciones del bienestar animal, etc (Sun et al., 2011: 683). (Ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Criterios de valoración negativos o considerados como controvertidos

	ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD						AGENCIAS DE ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD								
	ASPI[1]	Calvert Social Index	Dow Jones Sustainability	Ethibel Sustainability Index[2]	FTSE4 Good	KLD's Domini 400 Social Index	Accountability[3]	ASSET4	ECP	EIRIS[4]	Innovest	KLD Research & Analytics Inc	oekom research	SAM[5]	SiRi[6]	Vigeo[7]
Aborto										✓		✓	✓			
Alcohol		✓	✓	x		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Anticonceptivos									✓	✓	✓	✓				
Armas de fuego		✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓			✓	
Armamento militar		✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	
Energía Nuclear				✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓		✓	
Experimentos con animales				x						✓	✓				✓	
Extracción de Uranio					✓											
Ingeniería genética				x						✓						
Investigación embrionaria													✓			
Juego		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Minas antipersona										✓						
Organismos modificados genéticamente									✓	✓	✓		✓		✓	
Pieles										✓						
Pornografía		✓		x					✓	✓	✓		✓		✓	
Industria Química				x												
Tabaco		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	

(Escrig Olmedo, Fernández Izquierdo, Muñoz Torres, 2013)

No obstante, la relevancia de los Índices de Sostenibilidad se han levantado voces críticas en la academia sobre sus imperfecciones, como consecuencia de una falta de estandarización, de trasparencia, de credibilidad y de independencia, así como la existencia de barreas o perjuicios y la necesidad de no herir en exceso a las compañías (Windolph, 2013), tal y como se recoge en la Tabla 14.

Tabla 14: Principales retos de los Índices de Sostenibilidad (1ª tabla) y causas y vías de mejora (2º tabla)

Rating challenges	Meaning
Lack of standardization	Diversity of approaches and results, no evaluation of approaches, no comparability (Beloe, Scherer, and Knoepfel; Chatterji, Levine, and Toffel; Graafland, Eijffinger, and Smid)
Lack of transparency	Rarely full disclosure of methodology, criteria, threshold values, etc. (Chatterji, Levine, and Toffel; Delmas and Doctori-Blass; Dillenburg, Greene, and Erekson; Fowler and Hope)
Bias	Emphasis on economic, environmental, or social dimension; focus on investors' needs; focus on larger companies (Beloe, Scherer, and Knoepfel; Chatterji and Toffel; Fowler and Hope)
Tradeoffs	Aim at single score, possible compensation of unsatisfactory partial results (Delmas and Doctori-Blass; Graafland, Eijffinger, and Smid)
Lack of credibility of information	Companies can influence rating results, missing information verification (Beloe, Scherer, and Knoepfel; Fowler and Hope; Healy and Palepu)
Lack of independence	Relation between rating organizations and companies (AI CSRR; Beloe, Scherer, and Knoepfel; Healy and Palepu)

Table 2: Challenges for ratings assessing CS.

Rating challenge	Cause	Possible improvements
Lack of standardization	Complexity of CS	Find a common CS understanding including several perspectives, coordinate research
Lack of credibility of information	Lack of data availability	Include NGOs and third parties for external verification
Bias	Financial background of ratings' users	Sensitize ratings' users for the integrative character of CS, open ratings for a wider audience
Tradeoffs	Demand of ratings' users	See above
Lack of transparency	Commercial use of ratings	Disclose methodology
Lack of independence	Intermingled business of raters	Avoid business relations to companies, include independent third parties

Table 3: Rating challenges, causes, and possible improvements

Fuente: (Windolph, 2013)

Como consecuencia de estas barreras, una misma empresa puede ser valorada de manera diferente en función de la agencia o índice que se utilice. Además, existe poca trasparencia en la configuración de los índices sintéticos, qué indicadores base hay detrás de cada dimensión analizada, qué razones científicas hay para ponderar más o menos determinados indicadores o dimensiones o la fiabilidad estadística de dichos constructos (Escrig, Muñoz, & Fernandez, 2010; De la Cuesta et al., 2015). En general, las principales líneas de mejora en los índices pasan por una mayor trasparencia, por la forma de compartir los resultados y por la adaptación a las circunstancias locales (Searcy & Elkhawas, 2012: 90).

Aun siendo conscientes de estas críticas, se han identificado numerosos beneficios por ser incluidos en Índices de Sostenibilidad, como por el ejemplo el DJSI. Entre otros (Ibíd), se han identificado la atracción de inversores, especialmente los dedicados a la inversión responsable, conseguir *feed back* de la gestión en sostenibilidad por parte del analista porque DJSI se ha tomado como un *benchmark*, y descubrir áreas de mejora.

En el siguiente apartado se aborda el Gobierno Corporativo, que es la base teórica para conocer si los Consejos de Administración, en este caso, de las compañías del IBEX 35 español, tienen las herramientas adecuadas para cumplir con la obligación de supervisión de la política de RSC y asegurar la correcta implantación de la Sostenibilidad en todos los ámbitos de la empresa.

2.3.3 Gobierno Corporativo

Los fines de la actividad empresarial se han ido transformando por la sucesiva aparición de nuevas (y mejores) propuestas para gestionar las organizaciones. Si bajo la óptica de Friedman (1970) la consecución del mayor beneficio posible era la finalidad última de la empresa, y su mayor contribución a la sociedad, las aportaciones de Freeman (1984) contribuyeron a transformar tanto los fines de la actividad empresarial como los medios de ésta. Elaborada esta crítica a la visión tradicional de las organizaciones, la vieja narrativa empresarial entró en crisis, no pudiéndose desde

entonces abordar el problema desde el mismo punto de vista o, dicho de otra manera, desde los mismos instrumentos conceptuales. (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010; Benavides, 2013).

Empieza así el tiempo de Gobierno Corporativo, que se define como "el sistema por el que se dirigen y controlan las compañías" (Informe Cadbury, 1992). A efectos de esta investigación se ha tomado como punto de partida la definición que aparece en el documento Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 según la cual estamos ante "las prácticas que facilitan la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios" (OCDE, 2016: 7).

En general, el concepto de Gobierno Corporativo hace referencia al sistema por el cual las organizaciones son dirigidas, coordinadas y supervisadas y define el tipo de relaciones que se establecen con los distintos *stakeholders* (internos y externos), la forma en que se distribuyen las responsabilidades entre los órganos de gobierno y las reglas y procedimientos en la toma de decisiones (Ayuso & Argandoña, 2007: 1).

El Buen gobierno pone énfasis en la relación fluida, armónica, con todos los *stakeholders*; aplica a la dimensión del *Governance* las transformaciones que han tenido lugar en el plano teórico, es decir, la evolución en la gestión de la empresa por la mejora de las prácticas empresariales (inspiradas en la RSC / Sostenibilidad. Estos cambios obligan a que la dimensión del *Governance* incluyan cuestiones relacionadas con la trasparencia, el crecimiento sostenible, la creación de valor compartido y, en definitiva, la relación de todos los agentes que puedan afectar o ser afectados por el funcionamiento de la compañía:

"El modelo de *shareholding* (accionistas) considera a la empresa como un instrumento legal para que los accionistas maximicen sus propios intereses, es decir, los rendimientos de las inversiones. Más en consonancia con la estrategia de RSC se encuentra el enfoque *stakeholding* (grupos de interés) que considera a la empresa como un polo de responsabilidad en sus relaciones con una amplia gama de intereses de las grupos de interés o, en palabras de

Tirole, como "maximizar la suma de los rendimientos de los diferentes grupos de interés". (Ayuso & Argandoña, 2007: 2)[51]

En esta línea, el Gobierno Corporativo, no es únicamente visto como una forma de control para lograr el retorno de la inversión sino también implica "todo el conjunto de normas jurídicas, culturales e institucionales que determinan qué pueden hacer las corporaciones que cotizan en bolsa, quién las controla, cómo se ejerce ese control y cómo se asignan los riesgos y los beneficios de las actividades que realizan"[52] (Blair, 1996).

Surgen así los Códigos de Buen Gobierno, que son un conjunto de principios no obligatorios, estándares o buenas prácticas, formulados por un determinado colectivo y relacionados con el gobierno interno de las organizaciones (Weil, Gothshal & Manges, 2002). Los códigos de Gobierno Corporativo, "suele estar formados por recomendaciones o sugerencias sobre la conducta de las corporaciones y de sus miembros y generalmente se parte del supuesto de que el mercado valorará positivamente su cumplimiento y que por tanto motivará a las compañías a seguirlo" (Ferruz, Sanjuán y Fraile, 2010: 2).

En la era de la globalización, la autoridad y el poder del Estado-Nación se han enfrentado a un dramático declive. Los actores no estatales y los organismos transnacionales están cada vez más involucrados en la construcción de esquemas y dispositivos reguladores para las empresas. La autorregulación empresarial, motivada por organismos internacionales, grupos sociales y entidades relacionadas con la empresa, ha ganado un interés considerable debido a su aparición como complemento (si no sustituto) de la regulación gubernamental formal (Rahim, 2013: 27)

---

51 En inglés: "The model regards the corporation as a legal instrument for shareholders to maximize their own interests, i.e. investment returns. More in line with the CSR strategy is the stakeholding approach that views the corporation as a locus of responsibility in relation to a wide array of stakeholders' interests or, in words of Tirole as "maximizing the sum of the various stakeholders' surpluses". (Ayuso & Argandoña, 2007: 2)

52 En Inglés: "the whole set of legal, cultural, and institutional arrangements that determine what publicly traded corporations can do, who controls them, how that control is exercised, and how the risks and returns from the activities they undertake are allocated"

Precisamente, dentro del rol de los organismos internaciones, destaca el hecho de que la propia ISO[53], la mayor institución mundial en materia de Normalización, ha iniciado un proceso de consulta sobre este tema (FORM 1- *Proposal for a new field of technical activity*) con el objetivo de crear una norma capaz de "Asegurar que cumple sus responsabilidades dentro del marco de gobernanza y protege contra sesgos, abusos y conflictos de intereses no gestionados; El proceso por el cual el órgano rector regula el trabajo de su (s) delegado (s) directo (s) para garantizar la responsabilidad de todos en la organización de establecer controles operativos suficientes para entregar políticas de gobernanza; Los arreglos para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente los controles de gobernabilidad en toda la organización; Las disposiciones para la debida custodia, actualización y distribución de toda la documentación sobre la gobernanza, incluida la evidencia de la aplicación del funcionamiento de sus controles y correspondencia con las partes interesadas "(ISO, 2015: 6).

Y todo este movimiento se ha intensificado como resultado de la crisis financiera internacional y de los diversos escándalos financieros (Enron, Parmalat, Tyco, WorldCom, Lehman Brothers, Madoff, AIG, y más recientemente, Volkswagen). La transparencia aparece como un requisito indispensable para que las sociedades cotizadas obtengan la confianza de los inversores y sean capaces de generar valor. Esto ha dado lugar al desarrollo de diversas recomendaciones y regulaciones sobre gobierno corporativo a nivel nacional, europeo e internacional.

Los Códigos a nivel internacional. El Informe Cadbury (1992) Greenbury (1995), Hampel (1998), en Reino Unido; los Informes Viénot, 1995 y 1999 en Francia; o los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de 2004, son algunos de los numerosos ejemplos de

[53] ISO es una organización internacional independiente, no gubernamental, compuesta por más de 162 organismos nacionales de normalización. A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar estándares internacionales voluntarios, basados en el consenso y relevantes para el mercado, que apoyen la innovación y proporcionen soluciones a los retos globales.

dichas recomendaciones, que reflejan el gran interés que ha suscitado este tema en la actualidad (Ferruz, Marco, & Acero, 2008: 20).

Posteriormente a este *paper* de Ferruz et al., se publicaría otro instrumento clave para el desarrollo del Gobierno Corporativo: Los Principios de Gobierno Corporativo del G20/OECD (OCDE, 2016). En su capítulo 4, dedicado al papel de los *stakeholders*, se establece que "el marco de gobierno corporativo debería reconocer los derechos de los *stakeholders* establecidos por ley o mediante acuerdos mutuos y alentar la cooperación activa entre las empresas y los *stakeholders* en la creación de riqueza, empleos y la sostenibilidad de empresas financieramente sólidas" (OECD, 2016: 34-36).

Los Códigos en España. El Código Olivencia, de 1998, fue el resultado de un trabajo realizado por la Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades presidida por Manuel Olivencia. Tenía una doble finalidad: la realización de un informe sobre la problemática de los Consejos de Administración y la elaboración de un Código Ético de Buen Gobierno de carácter voluntario.

En 2003, la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas, presidida por Enrique de Aldama y Miñón, publicó un informe orientado fundamentalmente a la mejora de la transparencia y seguridad en los mercados financieros, derivado del análisis de la aplicación del Informe Olivencia anterior (ibíd.: 22). En este informe ya se introdujo principio de "cumplir o explicar", que quedó "consagrado normativamente en la Ley 26/2003, de 17 de julio[54], que modificó la Ley 24/1988, de 24 de julio, del Mercado de Valores, e introdujo en su artículo 116 (actualmente derogado), por primera vez en España, la obligación de publicar un informe anual de gobierno corporativo (en adelante, IAGC), en el que se informase del grado de seguimiento de las

[54] Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas

recomendaciones de gobierno corporativo, y, en su caso, se explicase la falta de seguimiento de dichas recomendaciones. (CNMV, 2016: 14)"

Finalmente, en 2006 aparece el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, aprobado por Acuerdo del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de 22 de mayo de 2006, como documento único. Este código, profundizó en la cuestión de las recomendaciones voluntarias de buen gobierno, en base al principio "cumplir o explicar".

Por acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de mayo de 2013, se creó una Comisión de expertos en materia de Gobierno Corporativo para proponer las iniciativas y las reformas normativas que se considerasen adecuadas para garantizar el buen gobierno de las empresas y para prestar apoyo y asesoramiento a la CNMV en la modificación del mencionado Código unificado de 2006 (CMNV, 2015: 7). En febrero de 2015 la CNMV elabora una nueva redacción del Código de Buen Gobierno para Sociedades Cotizadas, vinculando la RSC al Buen gobierno; la finalidad es generar, mediante la trasparencia, confianza para accionistas e inversores nacionales y extranjeros, mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa de las empresas españolas, y asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades en las empresas. La incorporación a normativa legal de algunas de las recomendaciones del Código unificado de 2006 (las competencias exclusivas de la junta general de accionistas o del Consejo de Administración, la votación separada de acuerdos o el fraccionamiento del voto) ha hecho que éstas no formen parte del nuevo código (CNMV, 2015: 8). La Tabla 15 muestra la Cronología de los Códigos de buen Gobierno en España y su relación con la RSC.

Tabla 15: Cronología de los Códigos de Buen Gobierno en España y su relación con la RSC

INICIATIVA Y FECHA	PRINCIPALES APORTACIONES CON IMPACTO EN RSC
Informe de la Comisión Especial para el estudio de un código ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. (Comisión Olivencia) Febrero, 1998	• La realización de un informe sobre la problemática de los Consejos de Administración • La elaboración de un Código Ético de Buen Gobierno de carácter voluntario, debido a la necesidad de reforma en el gobierno de las sociedades. • El Informe Olivencia aconseja informar sobre las recomendaciones adoptadas justificando el no-seguimiento de algunas de las prácticas, pero sin un formato concreto. Introduce así el principio anglosajón *comply or explain*, es decir, "cumplir o explicar" • El Código Olivencia se dirige a las sociedades cotizadas.
Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas. (Comisión Aldama) Enero, 2003	• Mejora de la transparencia y seguridad en los mercados financieros, derivado del análisis de la aplicación del Informe Olivencia anterior. • Una de sus principales aportaciones es la Recomendación de elaborar un Informe Anual de Gobierno Corporativo como instrumento de transparencia homogéneo y comparable, que recoja la estructura y prácticas de Gobierno Corporativo de las sociedades. En caso contrario, y a diferencia del Informe Olivencia, Aldama pide que se justifique su incumplimiento, lo que refuerza el principio de "cumplir o explicar". • El Informe Aldama indica que va dirigido en primer lugar a las sociedades cotizadas en los mercados de capitales, pero aclara que sus recomendaciones también podrían extenderse a otras sociedades que acudan al mercado primario de valores (mercado de emisiones) aunque luego no coticen en un mercado secundario.
Código unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas Mayo, 2006	• Armonizar y actualizar las recomendaciones anteriores de los Informes Olivencia y Aldama. El Informe Conthe tan sólo se remarca la importancia del principio cumplir o explicar. • El Informe Conthe declara que se dirige a la totalidad de sociedades cotizadas, aunque reconoce que algunas de las recomendaciones pueden resultar poco apropiadas o excesivas para entidades de menor tamaño. • Consagra el principio de "cumplir o explicar"
Código unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (Actualización) Julio, 2013	• El Código Unificado de 2013 se fundamenta en 53 recomendaciones en las siguientes áreas: "Estatutos y Junta General"(6), "Consejo de Administración" (19), "De los Consejeros" (11), "De las Comisiones" (17) • Quedan suprimidas exclusivamente aquellas recomendaciones o definiciones vinculantes incorporadas a normas aprobadas y en vigor desde la aprobación del Código Unificado en 2006.

Tabla 15 (cont): Cronología de los Códigos de Buen Gobierno en España y su relación con la RSC

Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas Febrero, 2015	• Una de las novedades más significativas de este Código es la inclusión (sobre un total de 64 recomendaciones que tiene el Código) de 3 recomendaciones específicas en materia de RSC y de 4 recomendaciones que integran la RSC en otros aspectos empresariales. • La búsqueda del interés social como una responsabilidad del Consejo de Administración. Asumir el impacto que su actividad genera en su entorno y en el medio ambiente, es decir la gestión de riesgos relacionados con los aspectos de gobernanza, sociales y medioambientales (riesgos ESG) • Asume la definición de Responsabilidad Social que introduce la Comunicación de la Comisión Europea de 25 de octubre de 2011 para establecer el marco que debe tener en cuenta el Consejo de Administración en la búsqueda de un negocio rentable, sostenible en el tiempo y que maximice el valor económico de la empresa.

Fuente: Elaboración propia sobre los trabajos de Ferruz Agudo, Marco Sanjuán, & Acero Fraile, 2008; De la Morena & Bazán, 2015;

Los informes de Gobierno Corporativo y la CNMV. En julio de 2016, la CNMV publicó, con objeto de contribuir a mejorar la calidad de las explicaciones, una Guía Técnica para proporcionar orientación a las sociedades cotizadas respecto a cómo deberían ser las explicaciones que aparezcan en sus Informes Anuales de Gobierno Corporativo, en caso de no seguimiento de las recomendaciones del Código.

Y es que el principio de "cumplir o explicar" representa una de las mayores aportaciones desde el mundo del Gobierno Corporativo a uno de los pilares de la RSC, que es un comportamiento basado en la ética:

"Si bien este principio se aplica sobre las recomendaciones de buen gobierno, y estas son de carácter voluntario, las empresas, en su informe anual de gobierno corporativo, tendrán que explicar el grado de seguimiento de dichas recomendaciones o, en su caso, explicar su no aplicación. En el contexto social actual en el que se pide a las empresas un comportamiento basado en la ética, en el buen gobierno, y una mayor implicación en el desarrollo económico y social del país en el que operan, resulta difícil justificar la no aplicación de las recomendaciones del Código, por lo que estas se convierten, si se nos permite la expresión en *voluntariamente obligatorias*" (De la Morena y Bazán, 2015: 149)

Este principio afecta en mayor medida a las empresas de mayor tamaño, que son las que generan más impacto y, en consecuencia, están más expuestas a las exigencias de escrutinio público de medios, analistas financieros y de la industria, ONG's, sindicatos,, etc, en lo que toca a su compromiso con el empleo, la diversidad, la equidad salarial o un salario digno, la responsabilidad fiscal, los derechos humanos o los compromisos internacionales asumidos (ibíd.).

Quedan por tanto definidos dos niveles; el de las normas de obligado cumplimiento incorporadas a 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, y las recomendaciones de buen gobierno contenidas en el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (CNMV, 2015a) , de carácter voluntario, pero con la necesidad de elaborar un informe anual de gobierno corporativo para el seguimiento de las recomendaciones y, en su ausencia, la justificación de la falta de seguimiento de las mismas.

Más en concreto, y en lo que respecta al cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno (CNMV, 2015a), el Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales del Ejercicio 2015 (CNMV, 2015b) reconoce que el 35,1% de las sociedades cotizadas entienden que la responsabilidad social corporativa está integrada en su estrategia general y en la gestión diaria de la compañía, por lo que todavía no han considerado necesario definir una política de responsabilidad social corporativa con la que se siga la recomendación 54. (Ver Tabla 16 sobre el seguimiento de las recomendaciones 52 a 55 del Código de Buen Gobierno, CNMV, 2015a).

Tabla 16. Seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a) sobre RSC

Seguimiento de las recomendaciones 52 a 55 del Código de buen gobierno CUADRO 39

(% de sociedades)	Siguen	Siguen parcialmente	No siguen
Composición y funciones de las comisiones de supervisión	75,6	19,5	4,9
Supervisión política responsabilidad social corporativa	67,2	24,1	8,8
Contenido mínimo política responsabilidad social corporativa	65,0	13,9	21,2
Información sobre responsabilidad social corporativa	64,2	8,0	27,7

Fuente: IAGC de las empresas y elaboración propia

CNMV (2015, b) Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales Ejercicio 2015

En este sentido, el informe "Reinventando los consejos" es una herramienta útil para diagnosticar el grado de comunicación de los aspectos relevantes por parte de las empresas del IBEX 35 (Martín Cavanna, 2013). Este informe define "transparencia voluntaria" como "el esfuerzo por publicar y diseminar la información relevante de la organización poniéndola a disposición de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) de forma visible, accesible, permanente y actualizada". A través de la información contenida en las webs, ofrece las siguientes recomendaciones en base a las carencias en materia de buen gobierno de las empresas del IBEX.

Estas recomendaciones, que guardan una importante relación con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno, sirven de fundamento teórico para construir el cuestionario, permitiendo operacionalizar la investigación, es decir, pasar de conceptos a variables susceptibles de recibir una numeración (preguntas que se consideran, de forma hipotética, relevantes pero no forman parte de los principales índices). (Martín Cavanna, 2013). Son éstas:

- Las compañas deben distinguir entre la rendición de cuentas al supervisor (CNMV) y la necesidad de informar a otros grupos de interés sobre las prácticas de buen gobierno. Respecto a la CNMV, es recomendable que ésta no diese sin más por buenas las explicaciones de las empresas en los casos de incumplimiento de las recomendaciones, exigiendo, cuando fuera necesario, una motivación más razonada de las mismas.
- La mayoría de las empresas no publican en su web un informe sobre las actividades y el trabajo de la comisión de nombramientos y retribuciones (únicamente cuatro empresas del IBEX hacen público ese informe), lo cual es un indicio de la poca importancia que se concede a los temas relacionados con la labor de esa comisión o, cuando menos, una prueba de la falta de interés por rendir cuentas de su actividad. Los aspectos relativos a la remuneración de los miembros del consejo y de la alta dirección han adquirido gran relevancia en los últimos años. En este sentido, sería recomendable que los consejos sometan a la aprobación vinculante de la junta general de accionistas la propuesta anual de remuneraciones, incluyendo en la misma el desglose individualizado de las remuneraciones tanto de los consejeros como del personal de la alta dirección, con especial mención de las cláusulas de blindaje, si las hubiera, así como información sobre las principales diferencias salariales en la empresa.
- La separación o división de poderes entre un presidente del Consejo de Administración sin responsabilidades ejecutivas y, de otro lado, el primer ejecutivo (consejero delegado o director general), encargado de dirigir el equipo de dirección, sigue siendo una excepción en las empresas españolas (tan solo un 26% de las empresas cumplen este criterio). Se trata de un tema crítico que pone de manifiesto la falta de equilibrio y contrapesos de poder en nuestras principales compañías, dominadas por presidentes con funciones ejecutivas.

- La falta de información de las empresas en relación con la dedicación del consejo a los temas de estrategia y supervisión (ninguna empresa informa de este tema) puede ser un indicio de que el órgano de gobierno no ha comprendido bien en qué consiste su principal responsabilidad o la conveniencia de rendir cuentas sobre la misma.
- El porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 es uno de los más bajos de Europa. Las explicaciones que las empresas dan en sus Informes Anuales de Gobierno Corporativo para justificar esta situación resultan claramente insuficientes. Sería aconsejable que la CNMV adoptase medidas más contundentes para obligar a las empresas a rendir cuentas de cómo están impulsando la diversidad de género en los consejos.

Desde estudios universitarios, la evidencia empírica muestra que un aumento del número de consejeros independientes tiende a incrementar el nivel de desempeño en RSC de la empresa empresas (Zahra, Oviatt & Minyard, 1993; Johnson & Greening, 1999; Harjoto & Jo, 2011), pero hasta un cierto punto, ya que cuando el número de consejeros independientes es excesivamente alto, la empresa reduce sus prácticas de RSC. Esto da lugar a una relación en forma de U invertida entre el tamaño del consejo y el desempeño responsable empresarial (Adams & Mehran, 2005). En el caso de los directivos (consejeros internos), la relación es contraria, es decir, las empresas que tienden a realizar más actividades de RSC presentan un menor número de consejeros internos, pero hasta un punto máximo, en el que el nivel de desempeño se reduciría si el número de directivos sigue disminuyendo. Los resultados muestran que las empresas con consejos más diversos en términos de nacionalidad y género, así como con un mayor nivel de actividad, tienden a presentar un mayor desempeño de prácticas sociales, económicas y medioambientales (Ballesteros, García, & Martínez, 2015: 21). Diversos estudios atribuyen a las mujeres mayores habilidades de comunicación, cooperación, participación y empatía. También poseen mayor capacidad para escuchar las ideas distintas y a preocuparse por el otro, cuestiones que llevan a una mayor preocupación social y ambiental y, por tanto, la presencia en los

consejos favorece un mayor compromiso con la RSE (Eagly & Karau, 1991; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Respecto a la nacionalidad, los consejeros de diferentes nacionalidades tienen diferentes ideas, valores, experiencias, y esta diversidad cultural genera mejores impactos socioambientales (Fields & Keys, 2003; Jackson, Joshi & Erhardt, 2003).

2.4 Foco de la Investigación: la intersección entre RSC / Sostenibilidad, el Gobierno Corporativo y los Índices de Sostenibilidad

Para abordar la intersección de los tres conceptos, y perfilar de la forma más clara posible el foco de estudio de esta tesis doctoral en función del marco teórico propuesto, se hará una aproximación de lo más general a lo más concreto.

2.4.1 La Teoría de los *Stakeholders* como marco general de interconexión.

La teoría de los grupos de interés o *stakeholders* (Freeman, 1984) surge para dar respuesta a una nueva visión de empresa, un nuevo paradigma de organización y de gestión, que consiste en concebir las empresas y organizaciones como pertenecientes a un todo interrelacionado (Gladwin et al., 1995), en el que los intereses de todas las partes implicadas convergen en los intereses de la organización. Y es así como surge esta teoría, que es una representación de las interacciones de la empresa con su entorno que aspira a la armonía entre las partes implicadas. Por ello, hay autores que afirman que "desde una perspectiva teórica, la teoría de los *stakeholders* (MckGuire er al., 1988) establece la relación entre la RSC y el desempeño financiero" (Rodriguez-Fernandez, 2016).

El concepto de *stakeholder* fue inicialmente definido como "aquellos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir" (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & Colle, 2010: 31). Más adelante, el concepto se amplía haciendo referencia a "aquellos individuos o grupos que contribuyen, de manera voluntaria o involuntaria, a la capacidad de generar riqueza de una organización y que, por tanto, son potenciales beneficiarios y/o quienes pueden sufrir las consecuencias de sus actividades" (Post, Preston & Sachs, 2002: 8).

La teoría de los *stakeholders* es una teoría de las relaciones, de las buenas relacionales:

"La idea básica de crear valor para los *stakeholders* es bastante simple. El negocio puede entenderse como un conjunto de relaciones entre grupos que tienen un interés en las actividades que conforman el negocio. Hacer negocios tiene que ver con cómo los clientes, proveedores, empleados, financiadores (accionistas, bonistas, bancos, etc.), las comunidades y los gestores interactúan y crean valor. Entender un negocio es saber cómo funcionan estas relaciones. Y el trabajo del directivo o del empresario es administrar y dar forma a estas relaciones "(Freeman et al., 2010: 24)[55]

Como afirman Donaldson & Preston (1995), la aparición del libro de Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, dio lugar a más de una docena de libros y más de 100 artículos que hacían referencia al concepto de *stakehoder* (Alkhafaji, 1989; Anderson, 1989; & Brummer, 1991; y artículos por Brenner & Cochran, 1991; Clarkson, 1991; Goodpaster, 1991; Hill & Jones, 1992; and Wood, 1991). El principal valor que se desprende de la teoría de los grupos de interés es que la puesta en práctica de dicha herramienta teórica tiene como consecuencia el más que posible éxito en términos de Sostenibilidad, beneficio y crecimiento empresarial porque la empresa no solo busca valor para el *shareholder* (el accionista) sino para todos (los *stakeholders*) (Donaldson & Preston, 1995: 67). Si esto no sucede, los negocios se separan de la sociedad y la sociedad ve a los negocios como la causa de los problemas económicos, sociales y ambientales.

O dicho de otra manera. "El modo en que la empresa actúa también tiene consecuencias sobre el resto de agentes que forman parte de esa comunidad, lo que conlleva aparejado un grado de responsabilidad ineludible sobre los impactos que puedan derivarse de tal actuación. Si el modo en que la empresa opera se ajusta a las expectativas previas de los *stakeholders*, se puede considerar que la empresa está

[55] "The basic idea of creating value for stakeholders is quite simple. Business can be understood as a set of relationships among groups which have a stake in the activities that make up the business. Business is about how customers, suppliers, employees, financiers (stockholders, bondholders, banks, etc.), communities, and managers interact and create value. To understand a business is to know how these relationships work. And the executive's or entrepreneur's job is to manage and shape these relationships" (Freeman et al. 2010: 24)

legitimada para actuar; de lo contrario, peligra su propia supervivencia" (Bajo Sanjuan, 2015: 92)

"Cuando la gestión organizativa se plantea en base a esta interdependencia y se busca definir conjuntamente un espacio de beneficio mutuo, la empresa demuestra estar actuando de manera responsable con toda la sociedad, asumiendo que deben colaborar como un equipo, de manera constructiva, en busca del equilibrio. Gestionar de este modo la empresa es hacerlo de acuerdo a lo que denominamos la responsabilidad social empresarial" (Bajo Sanjuan, 2015: 93)

Los Índices de Sostenibilidad también han puesto énfasis en la importancia de que las empresas gestionen las relaciones con sus Grupos de Interés. Por una parte, el DJSI, ponderaba el dialogo con los *stakeholders* con peso del 4,2% en el total del índice[56] (Fowler & Hope, 2007: 246). Por otra, al menos un 50% de las compañías líderes del DJSI consideran importantes para su negocio los diferentes grupos de interés, mientras que las compañías tradicionales tienen una visión centrada únicamente en propietarios y accionistas, siendo el resto de grupos mucho menos relevante. Aunque ambos grupos de compañías consideran fundamentales a los accionistas, las compañías líderes en Sostenibilidad ven al resto de grupos de interés casi igual de relevantes y el diálogo con ellos en una práctica habitual (Ricart et al., 2005: 13-15). El estudio de Eccles, Ioannou y Serafeim sobre el impacto de la cultura corporativa de la Sostenibilidad sobre el desempeño empresarial defiende que: "Las empresas más sostenibles se caracterizan por un modelo distinto de gobernanza corporativa que se centra en una gama más amplia de *stakeholders* como parte de su estrategia corporativa y modelo de negocio" (Eccles, Ioannou y Serafeim, 2012: 14).

Como colofón a este problema de generar valor para todos los *stakeholders*, Michael Porter y Mark Kramer plantearon una nueva herramienta a utilizar, la idea de "valor compartido". En su artículo de enero de 2011, *Creating Shared Value: How to reinvent*

[56] Ver Tabla 4, página 28. En el sector de las Telecomunicaciones el peso del diálogo con los *stakeholders*, en la revisión de 2015, era del 4,2%.

capitalism and unleash a wave of innovation and growth, apostaban por un nuevo concepto más eficaz que la RSC, *Creating Shared Value (CSV),* que consiste aplicar políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (Porter & Kramer, 2011: 6). La finalidad es reconectar el éxito empresarial con el progreso social. Es posible un cambio de perspectiva en las necesidades, enfocar el éxito empresarial a las necesidades de la sociedad; salud, mejor nutrición, medio ambiente limpio, tercera edad o microcréditos. Los beneficios de la empresa proceden de crear beneficios a la sociedad y no de generar utilidades a costa de la sociedad:

"Para una empresa, el punto de partida para crear este tipo de valor compartido está en identificar todas las necesidades, beneficios y males de la sociedad que están o podrían estar asociados con los productos de la firma. Las oportunidades no son estáticas; cambian constantemente a medida que evoluciona la tecnología, se desarrollan las economías y cambian las prioridades de la sociedad. Una exploración continua de las necesidades de la sociedad llevará a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales, además de reconocer el potencial de nuevos mercados que antes habían ignorado (Porter & Kramer, 2011: 8)".

Y esto ocurre fundamentalmente con las empresas que tienen una posición de liderazgo en el mercado, de forma que su tamaño les permite una mejor implementación de la estrategia de Sostenibilidad (Artiach, Lee, Nelson, & Walker, 2010: 49).

Tal ha sido la contundencia con que han irrumpido las teorías de Porter y Kramer en la academia que hay las líneas de investigación que ahora cobran más sentido y otras que aún van un poco más allá.

Por una parte, ya se ha comenzado incluso a valorar una nueva comprensión de la riqueza para que se entienda que crea *valor compartido*. Una extensa bibliografía refuta la hipótesis que afirma que las motivaciones extrínsecas (la maximización del beneficio o de la utilidad) siempre refuerzan las intrínsecas (Titmuss, 1970; Frey, 1997; Deci, 1999; Janssen y Mendys, 2004). Al recibir el incentivo económico, la persona intrínsecamente motivada ve reducirse las posibilidades de manifestar

comportamientos coherentes con su sistema de valores y mina desde la base el sentimiento de autoestima (Zamagni, 2012: 69). Los bienes posicionales, bienes que proporcionan utilidad por el estatus que generan, nos pueden llevar a sacrificar los bienes relacionales, la confianza recíproca entre personas, la amistad o la cultura. La utilidad es la relación entre las personas y las cosas, pero la felicidad es la relación entre personas. Los bienes posicionales son útiles, pero para ser felices no es suficiente un aumento de la utilidad y del consumo de bienes asociado (Zamagni, 2012: 56-57). El individualismo es una estupenda guía para la utilidad, que puede ser disfrutada en soledad, pero un mal compañero de la felicidad, dado que para experimentar la felicidad hay que ser al menos dos (íbid.: 72), lo que lleva a comprender que el interés no puede ser el único fundamente para que los hombres se asocien (íbid.: 73).

Por otra, la teoría del *valor compartido*, cuestiona también la combinación de la lógica de la maximización del beneficio y la filantropía, ya que podemos encontrarnos con una empresa que no presta atención a los derechos humanos pero que después se vuelve compasiva a la hora de distribuir la riqueza (Zamagni, 2012: 179).

"Una empresa que no preste atención a los derechos humanos, al respeto y a la integridad moral de las personas mientras produce riqueza y que después se vuelva compasiva a la hora de distribuir la riqueza producida no es una empresa socialmente responsable […] El peligro es que haya directivos cínicos que puedan ocultar su falta de escrúpulos morales detrás de un compromiso social falsamente confundido con la RSE […] Y dado que la capacidad de realizar donaciones filantrópicas está en relación con el tamaño de la empresa, podría suceder que los grandes grupos de presión consigan más fácilmente que los pequeños comprar la reputación que consideren necesaria" (Zamagni, 2012: 179)

De esta forma, la filantropía podría llegar a ser una forma de compra de la reputación perdida en la práctica económica cotidiana. En cualquier caso, estaríamos hablando de una comprensión utilitaria de la responsabilidad, es decir un simple medio o instrumento que no pertenece al *core business* y que por tanto se trataría de un discurso vacío de significado, uno de los mayores peligros a los que se enfrenta la RSC. Es más; del propio Zamagni, podría desprender ser la idea de que debe limitarse el retorno de los beneficios a la sociedad mediante prácticas como la "filantropía", el

"marketing con causa" o el "marketing social" si no se ha verificado previamente la procedencia ética de esos beneficios.

Además, ya se ha apuntado la necesidad de cambiar definir la RSC como una inversión, no como un gasto, y que afirman que "el desafío de los gestores con respecto a la RSC es convertirlo de un gasto en una inversión (Husted y Allen), crear valor a través de él y concienciar a los accionistas de esta creación de valor" (Bosch-Badia, Montllor-Serrats, & Tarrazon, 2013: 12-13).

2.4.2. La RSC /Sostenibilidad + Gobierno Corporativo

Como se afirmaba en la introducción de esta tesis, los trabajos académicos realizados para conectar los campos del GC y la RSC, tanto empíricos como teóricos, han sido escasos (Ricart, Rodríguez & Sánchez, 2005; Spitzeck, 2009) y, si se han abordado, ha sido de manera independiente, como modelos de rendición de cuentas no relacionados, (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008). Sin embargo, existen ya investigaciones que empiezan a apuntar hacia una progresiva convergencia entre la RSC y el GC (Money & Schepers, 2007), porque ambos conceptos son dos caras de la misma moneda (Bhimani & Soonawalla, 2005; Jamali et al. 2008) y porque no puede mantenerse permanentemente la separación tradicional entre el mundo del inversor y el resto de los *stakeholders* (Alejos, 2015).

En esta línea de relación entre GC y RSC, como ya se ha comentado sobradamente, incluso ha habido autores (Jo & Harjoto, 2012) que han demostrado empíricamente la correlación positiva entre la dimensión Gobierno Corporativo y el éxito de la RSC; tanto es así que han llegado a afirmar que "el CG es causa de la RSE, mientras que la RSC no es causa de CG" (ibíd.: 60-61), o lo que es lo mismo, el GC influye en la RSC pero la RSC no influye causalmente en el Gobierno Corporativo.

En esta misma línea se ha afirmado también que "las empresas con buen gobierno corporativo deberían ser mejores ciudadanos corporativos, y más social y ambientalmente responsables, que las empresas con un gobierno corporativo deficiente. Esto, a su vez, sugiere que debería haber una fuerte asociación positiva

entre la calidad del gobierno corporativo y la provisión voluntaria de información sobre RSE" (Chan, Watson & Woodliff, 2014: 62).

Avanzando en esta conexión, también se están difuminando las diferencias entre el comportamiento íntegro (*Integrity*) y el cumplimiento legal (*Compliance*), difuminando esa frase popular de que algo puede ser legal pero no ético, de forma que "las empresas no necesitan alejarse de una cultura de cumplimiento [a una cultura de integridad], sino trascender, ir más allá, incorporar el cumplimiento a un nivel dialéctico superior de comprensión, donde no necesariamente hay que tener conflicto entre el cumplimiento o la integridad (Verhezen, Campus, & Square, 2010: 21)

De esta forma, el enfoque de la *Integrity* se vuelve complementario del modelo *Compliance*. Pero, aún complementarios, se debe reconocer que la *Integrity* se sitúa en un nivel que trasciende el modelo de *Compliance* y que tiene un impacto mayor en el comportamiento ético de los empleados. La *integrity* se sitúa en un nivel interno, el nivel de los valores interiorizados, y se debe aspirar a la correspondencia entre los valores "nucleares" y las prácticas "reales" o efectivas. El comportamiento ético de los directivos es el mejor ejemplo para producir legitimidad e invitar a reproducir dichos comportamientos por parte de los empleados (Verhezen et al., 2010).

2.4.3. RSC / Sostenibilidad + rentabilidad económica.

Los estudios empíricos que investigan la relación entre la RSC (y, más concretamente, los criterios ESG - *Environment, Social & Governance*, en su acepción inglesa-) y el desempeño financiero comenzaron en los años setenta.

Desde entonces, se han publicado más de 2000 estudios empíricos, algo que genera cierta incertidumbre si lo que se busca es sostener una hipótesis concluyente y no contradictoria. De la revisión de esta literatura sobre el retorno financiero de la RSC, se han generado diferentes conclusiones, algunas de ellas contradictorias entre si. Entre ellas, destacan las siguientes:

- Existe una relación negativa entre la RSC y el retorno financiero porque la inversión en RSC es costosa (Alexander and Buchholz, 1978; Becchetti et al.,

2005). Esta visión implica que la inversión en RSC es contraria a los intereses primarios de los accionistas y supone que los recursos de las compañías se destinan a *stakeholders* externos (Aupperle et al., 1985; McGuire et al., 1988; Barnett, 2005).

- El impacto financiero de la responsabilidad social ofrece un saldo neutral (McWilliams and Siegel, 2000). Otras investigaciones defienden que no existe suficiente apoyo teórico para establecer una relación directa entre RSC y los resultados económicos (Ullmann, 1985).
- La RSC ofrece un retorno ligeramente positivo (Margolis & Walsh, 2001; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Beurden & Gössling, 2008). En esta línea se afirma que los beneficios financieros de la inversión en RSC superan los costes (McGuire et al., 1988; Barnett, 2005). La inversión en RSC genera beneficios como la motivación de los empleados, la mejora de la reputación y de la confianza, así como una relación más fluida entre todos los *stakeholders* que tiene como consecuencia final un mejor desempeño financiero.
- Existe un impacto positivo, a largo plazo. Otros autores defienden que la relación positiva entre las variables tiene lugar en el largo plazo, aunque no se muestra la correlación en el corto plazo (Shank, Manullang & Hill, 2005). La inversión responsable está asociada a la Sostenibilidad de la empresa favoreciendo la conservación en el tiempo de la empresa; la RSC contribuye positivamente a la Sostenibilidad de los resultados financieros (Roberts & Dowling, 2002). Es necesario estudiar un marco de tiempo más extenso para contrastar el desempeño real de las prácticas sostenibles, pues en el corto plazo las compañías incurren en costes que pueden suponerles una desventaja competitiva con respecto a otras compañías (López, Garcia, & Rodriguez, 2007).
- Existe una relación positiva entre RSC y retorno financiero cuando la primera se focaliza en los *stakeholders* primarios, pero no existe correlación bajo circunstancias distintas (Hillman & Keim, 2001).

- Otros autores han demostrado que la atención a los *stakeholders* secundarios protege a la compañía en situaciones de riesgo, crisis reputacional o eventos inesperados, generando valor para los accionistas en caso de que ocurran esas situaciones. Sería una especie de seguro en el que invertirían los accionistas (Godfrey, Merrill & Hansen, 2009)
- Para otros, la inversión responsable implica rentabilidades superiores frente a la inversión en productos convencionales, generando una inversión mayor en las empresas sostenibles y la consiguiente reducción de beneficios en las no sostenibles. Las empresas socialmente responsables generarían mayor valor para los accionistas en el largo plazo, reduciendo costes futuros (Díaz Marcos, 2015: 105).
- Las inversiones socialmente responsables conllevan un costo económico elevado lo que llevaría aparejada una menor rentabilidad (Beltratti, 2003; Zamagni, 2012: 177).
- La RSE puede ser utilizada como una herramienta para eliminar a las empresas competitivas. Las empresas responsables "oportunistas", sin una motivación "intrínseca" por la RSC, se comportarían de una forma más ética que las demás, marginando al resto de empresas, para que, una vez alcanzada la ventaja competitiva, vuelvan al comportamiento anterior (Zamagni, 2012: 178).

Como se desprende de todas estas posturas, se han producido numerosos estudios para poner de manifiesto la siempre presente dicotomía entre RSE y desempeño financiero; sin embargo, no existen conclusiones claras que aclaren la correlación positiva, negativa o inexistente entre estas dos variables.

Para evitar esta dispersión doctrinal, Friede, Busch & Bassen, (2015) publicaron un trabajo que combina los hallazgos de 2200 estudios individuales (la investigación académica más exhaustiva publicada hasta el momento) y que permite generalizar esta conclusión: casi el 90% de los estudios analizados demuestran una correlación entre los criterios ESG (*Environment, Social & Governance*) y el CFP (*Corporate*

Financial Performance) no-negativa, y la mayoría de los estudios afirman una correlación positiva. La Tabla 17 muestra estos datos.

Tabla 17: Revisión de estudios que analizan la correlación entre ESG (*Environment, Social & Governance)* y CFP (*Corporate Financial Performance*).

Study	Focus	Number of studies (N)	Positive	Neutral	Negative	Mixed
Arlow and Gannon (1982)	S	7	42.9%	42.9%	14.3%	
Cochran and Wood (1984)	S, E	13	69.2%	23.1%	7.7%	
Aupperle, Carroll, and Hatfield (1985)	S, E	9	55.6%	22.2%	11.1%	11.1%
Ullmann (1985)	S, E	24	54.2%	20.8%	12.5%	12.5%
Capon, Farley, and Hoenig (1990)	S, E	14	75.9%	19.5%	4.6%	
Wood and Jones (1995)	S, E	51	49.0%	21.6%	13.7%	15.7%
Pava and Krausz (1996)	S, E	21	57.1%	38.1%	4.8%	
Griffin and Mahon (1997)	S, E	50	44.0%	12.0%	22.0%	22.0%
Roman, Hayibor, and Agle (1999) 45	S, E	45	60.0%	24.4%	4.4%	11.1%
Richardson, Welker, and Hutchinson (1999)	E, S	22	50%	45,50%	4,50%	
Margolis and Walsh (2003)	S, E	126	42.9%	22.2%	5.6%	29.4%
Salzmann, Ionescu-Somers, and Steger (2005)	S, E	12	50%	25%	25%	
McWilliams, Siegel, and Wright (2006)	S, E	12	33,30%	25%	16,70%	25%
Gillan and Starks (2007) G 39	G	39	35.9%	43.6%	5.1%	15.4%
Ambec and Lanoie (2007)	E	41	68.3%	22.0%	4.9%	4.9%
van Beurden and Gössling (2008)	E, S	34	67.6%	26.5%	5.9%	
Peloza (2009)	S, E	130	63.0%	22.0%	15.0%	
Blanco, Rey-Maquieira, and Lozano (2009)	E	32	71.9%	21.9%	6.3%	
Molina-Azorín et al. (2009)	E	32	62.5%	12.5%	12.5%	12.5%
Horváthová (2010)	E	44	54.7%	29.7%	15.6%	0%
Westlund and Adam (2010)	S	21	85.7%			14,30%
Love (2010)	G	45	77.8%	0%	22.2%	
Derwall, Koedijk, and Horst (2011)	Funds	18	16.7%	33.3%	22.2%	27.8%
Günther, Hoppe, and Endrikat (2011)	E	274	44.5%		11.8%	43,70%
Sjöström (2011)	E, S	21	23.8%	33.3%	14.3%	28.6%
Boaventura, Santos da Silva, and Bandeira-de-M	S, E	58	55.2%	27.6%	10.3%	6.9%
Rathner (2013)	Funds	25	13.2%	72.0%	14.9%	0%
Schultze and Trommer (2012)	E	36	50.0%	19.4%	5.6%	25.0%
Viviers and Eccles (2012)	Funds	59	23.4%	56.2%	20.3%	
Fifka (2013)	Reporting	45	53.3%	42.2%	4.4%	
Kleine, Krautbauer, and Weller (2013)	E, S, G	182	30.8%	31.9%	7.7%	29.7%
Revelli and Viviani (2013)	Funds	75	24.0%	48.0%	14.7%	13.3%
Capelle-Blancard and Monjon (2014)	Funds	61	3.3%	47.5%	16.4%	32.8%
Clark, Feiner, and Viehs (2015)	E, S, G	110	85.5%	5.1%	0.9%	8.5%
Schröder (2014)	E, S	28	57.1%	7.1%	10.7%	25.0%
Total/n-weighted average		1.816	48.2%	23.0%	10.7%	18.0%

Fuente: (Friede, Busch & Bassen, 2015: 2013)[57].

57 Las etiquetas "S" y "E" significan un enfoque social (S) o ambiental (E). Para los estudios con enfoque E y S combinados, el orden de S y E indica el peso relativo de S frente a E. El etiquetado "E, S, G" indica que no hay peso relativo dentro de los grupos. "N" es el número votos que ha obtenido cada uno de los estudios de forma trasparente. En todos los demás casos, se utilizan los resultados resumidos de los encuestados.

Pero esta concluyente investigación no es la única. Una reciente investigación (Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G., 2016) ha identificado y refutado una serie de "mitos" en la narrativa empresarial que no se corresponden con la realidad (especialmente aquel que afirma que los esfuerzos en las dimensiones social y ambiental generan menor rentabilidad para los accionistas en el corto plazo). Estos mitos han sido refutados en la mayoría de las investigaciones de los últimos 10 años. La Tabla 18 muestra estos mitos.

Incluso se ha ido un paso más allá y se ha demostrado que las "empresas con un sólido desempeño en temas materiales superan a las empresas con un desempeño pobre en ellos, lo cual es consistente con que las inversiones materiales crean valor para el accionista. Por el contrario, las empresas con un sólido desempeño en temas de sostenibilidad inmaterial no superan a otras empresas con mal desempeño en temas inmateriales, lo que indica que las inversiones en sostenibilidad, como mínimo, no destruyen valor para los accionistas. Por último, las empresas con altas puntuaciones de materialidad y pero con bajas puntuaciones de inmaterialidad, tienen el mejor rendimientos a futuro, como se esperaba"[58]. (Khan, Serafeim y Yoon, 2015: 3)

[58] En inglés: "Results indicate that firms with strong performance on material topics outperform firms with poor performance on material topics, consistent with material investments being shareholder value enhancing. In contrast, firms with strong performance on immaterial sustainability topics do not outperform firms with poor performance on immaterial topics, indicating sustainability investments are at a minimum not shareholder value destroying. Finally, firms with high materiality scores and concurrently low immateriality scores have the best future stock performance, as expected".

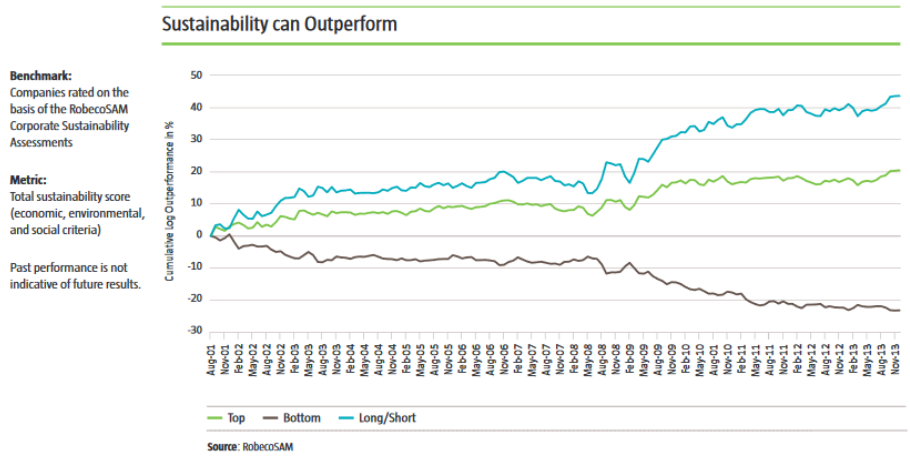
Tabla 18: Mitos Vs realidades en la narrativa empresarial sobre ESG *(Environment, Social & Governance*) y CFP (*Corporate Financial Performance*).

Mitos	**Realidades**
1. El efecto financiero neto de los esfuerzos de las empresas para abordar asuntos ambientales y sociales (ESG) es reducir la rentabilidad sobre capital operativo y, junto a ello, el valor para el accionista a largo plazo.	• Sólo un subconjunto relativamente pequeño de cuestiones ESG podrían describir como "materiales" y, por tanto, "relevantes" para el valor" en cada industria. • Las iniciativas e inversiones diseñadas para gestionar las cuestiones ESG materiales producirán resultados positivos, tanto en términos de aumento de beneficios como de rentabilidad de las acciones.
2. Lo criterios ESG tienen sentido en la gestión ordinaria de inversiones y en los mercados de capitales con más de 60.000 billones de dólares en activos, que han suscrito a los Principios para la Inversión Responsable establecidos por la ONU (UNPRI).	• Sólo un pequeño porcentaje de esos activos está teniendo en cuenta los criterios ESG de forma sistemática. • Donde hay mayor inversión es en los instrumentos específicos dedicados a la ESG.
3. Las empresas tienen poca o ninguna capacidad para influir en el tipo de inversores que compran las acciones de su empresa.	• Las empresas pueden influir, y han influido, en su base de accionistas e inversores. Un ejemplo real es el caso de Shire, que logró cambiar significativamente su base de accionistas en un plazo de 5 años utilizando estrategia de sostenibilidad e información integrada para resistir la presión excesiva para el desempeño a corto plazo.
4. Es casi imposible hacer un buen análisis fundamental de un valor teniendo en cuenta los datos de ESG, porque la calidad de los datos es escasa.	• En los últimos años se ha avanzado en la disponibilidad y calidad de los datos. Las empresas, los inversores, las bolsas, los analistas y las ONG han desempeñado un papel clave en la calidad de los datos ESG.
5. Los criterios ESG sólo tiene que ver con la gestión de riesgos.	• Existen muchos ejemplos de empresas que han utilizado la integración de ESG como un facilitador para lograr un valor a largo plazo y crecer su facturación: Dow Chemical, General Electric, Unilever.
6. La consideración de los factores ESG en la construcción de la cartera de inversiones es contraria al deber fiduciario.	• Reguladores y políticos, responsables de formular políticas públicas e impulsar iniciativas *multistakeholders*, están trabajando para promover reformas en la interpretación legal del deber fiduciario. Ya empieza a haber legislación en este aspecto (Departamento de Trabajo, octubre de 2015, que ha aprobado una nueva declaración para reconocer la relevancia de las cuestiones ESG sobre el valor económico).

Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016)

Donde no hay dudas en la conexión entre RSC y rendimientos financieros es en el comportamiento de los valores incluidos en los Índices de Sostenibilidad (ROBECOSAM, 2014; Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Los Gráficos 6 y 7 se muestran algunos ejemplos concretos de la relación positiva entre retorno financiero y sostenibilidad.

Gráfico 6: Comportamiento bursátil compañías incluidas en DJSI y analizadas por ROBECOSAM

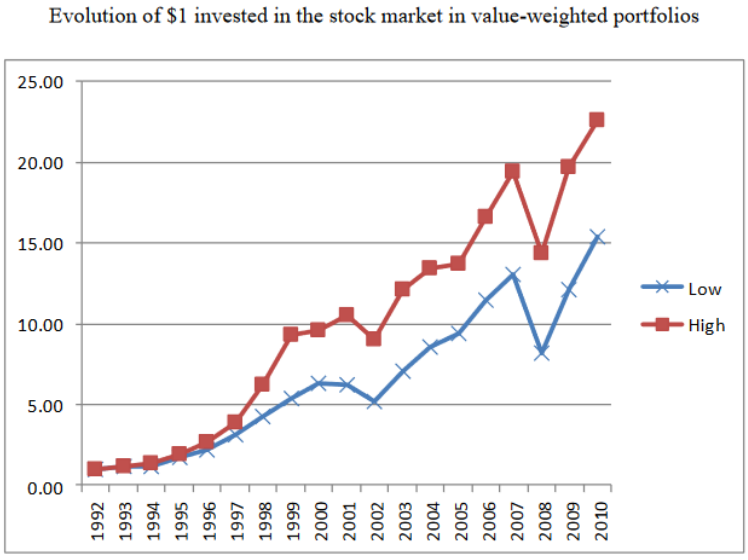


	Portfolio 1 Sustainability Leaders	Portfolio 5 Sustainability Laggards	Long/Short (Pf. 1 vs. Pf. 5)
Outperformance (p.a. in %):	1,67	-1,86	3,60
Tracking Error (in %):	3,05	2,56	4,82
Information Ratio:	0,55	-0,73	0,75
T-Stat:	1,96	-2,53	2,66

Terminology
Outperformance (p.a. in%) refers to the average annualized outperformance of a given portfolio relative to the overall sample of companies (Portfolios 1, 2, 3, 4, and 5).
Tracking Error (in%) refers to how closely a portfolio follows the wider sample to which it is benchmarked, as measured by the standard deviation of the relative stock returns.
Information Ratio = outperformance/tracking error. This is basically a measure of risk-adjusted returns.
T-Stat in this context is a measure of statistical significance.

Fuente: ROBECOSAM White Paper. Alpha from Sustainability (ROBECOSAM, 2014)

Gráfico 7: Comportamiento financiero de compañías con desempeño Débil Vs Fuerte en Sostenibilidad



Fuente Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014).

Por último, es importante señalar la existencia de riesgos reputacionales asociados a la RSC/ Sostenibilidad que generan consecuencias financieras; todos los índices de reputación corporativa incluyen variables que tratan de valorar el desempeño responsable de las compañías (Morales Sánchez, 2014: 160). Es más, diversas teorías sugieren que las estrategias de RSC pueden proteger y reforzar la reputación corporativa de las empresas (Ioannou & Serafeim, 2010: 5; Khan, Serafeim, & Yoon 2015: 5).

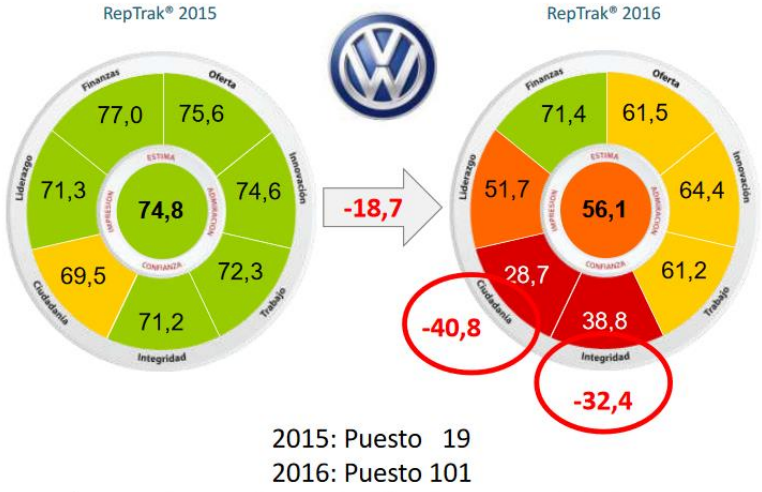
Un ejemplo claro del impacto financiero del riesgo reputacional, es denominado *DieselGate* de Wolkswagen. Aunque a marzo de 2017 no existe un consenso sobre el coste total del escándalo para la firma, "en junio de 2016, Volkswagen firmó un acuerdo de unos 10.000 millones de dólares para compensar a los conductores de 475.000 vehículos diésel con motores de 2 litros que incumplen las leyes de emisiones de gases nocivos en EEUU", cantidad que podría aumentarse en otros 1.000 millones de dólares para "poner fin a las reclamaciones vinculadas con los vehículos más grandes y de lujo" (Expansión, 2016).[59]

Consecuencia de este escándalo, la reputación de Wolkswagen se vio seriamente perjudicada. Según mediciones de Rep Track (Fombrum & Van Reel, 2004) - que es un índice que mide la reputación de las empresas en el imaginario de los consumidores como resultado del acumulado de las percepciones sobre 7 variables (su oferta de productos y servicios; ser un buen lugar para trabajar; su integridad; su capacidad innovadora; su compromiso social; sus resultados financieros; y la visión de su equipo directivo) - la reputación de Wolkswagen en el indicador agregado Pulse, pasó de una puntuación de 78,4 en 2015 a 56,1 en 2016 (lo que representa una caída del 28,4%) (Alloza 2016). De las 7 dimensiones, las que mayor caída registraron fueron las relacionadas con la integridad (un 58,7%) y con la ciudadanía (45,5%), que son las dos,

[59] Diario Expansión, 2016. Volkswagen ultima un pacto que aumentará en 1.000 millones de dólares los costes del 'dieselgate'. Empresas / Motor. [En línea] < http://www.expansion.com/empresas/motor > [Última Consulta Marzo, 2017]

precisamente, las más relacionadas con la responsabilidad son la integridad y la ciudadanía (Ver Gráfico 8).

Grafico 8: Efectos del Diesel Gate en la reputación de Wolkswagen



Sostenibilidad empresarial a través de los intangibles: Una visión de las empresas energéticas y sector público. (Alloza, 2016)

El *Dieselgate* es un ejemplo que conecta claramente con la intención de la investigación. Daniel Donovan, un empleado de Volkswagen, presentó una demanda alegando que fue despedido ilegalmente debido a que la compañía temía que fuera a informar a las autoridades de la destrucción de documentos relacionados con la instalación de software ilegal en motores diésel, para ocultar el verdadero nivel de las emisiones. Este suceso, lejos de ser una excepción, es la norma; hablar del mal comportamiento de las organizaciones tiene consecuencias para los empleados (Mayer, 2016)

Este es un tipo de cuestión que no está siendo preguntada en los Índices de Sostenibilidad, aunque tiene especial relevancia; los estudios demuestran que los líderes, la voz moral de las organizaciones, son los mejor valorados y respetados para denunciar actos ilícitos y crear una cultura de integridad; por el contrario, no es bien visto que las denuncias sean realizadas por los compañeros de trabajo porque se entiende que ese no debe ser su rol (Ibíd.).

2.4.4. RSC / Sostenibilidad, Gobierno Corporativo + Índices Sostenibilidad.

2.4.4.1 Una revisión general

- **Como se ha comentado ya en la introducción de esta tesis, existen conexiones evidentes entre estos tres campos del conocimiento.** Desde un plano académico, ya se ha afirmado que la RSC es el vínculo que faltaba para conectar el Gobierno Corporativo con el desempeño financiero de las compañías (Jo & Harjoto, 2012). Y puede llegar aún más lejos. Para estos autores la RSC es un "eslabón perdido entre el CG y el rendimiento de la empresa, de forma que, si no hay conflictos de intereses entre los *stakeholders* y los accionistas, el CG debe influir directamente en el rendimiento de la empresa; por el contrario, en caso de conflicto de intereses entre ambos, la RSC actúa como un dispositivo de resolución de conflictos entre los *stakeholders* y los accionistas (Jo & Harjoto, 2012: 65)[60]. Se ha afirmado también que "todas las variables de CG elegidas son significativas para explicar la conexión con la RSC" (Fowler & Hope, 2007; 60-61) y que el control y seguimiento que realicen el Consejo, los Consejos independientes, los inversores institucionales y los analistas tienen relación directa con la RSC. (ibíd.).

  Esta conexión también se produce en los principales Índices de Sostenibilidad -FTSE4Good/ Eiris, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013)-, que, como se ha comentado también, dedican una parte de su análisis a los aspectos del *Governance*, junto a otros criterios sociales y ambientales. En el caso del DJSI, estos aspectos tienen una ponderación del 5,4% en el total del índice, que podría ascender hasta un 12% si se incluyendo algunos aspectos que muchas empresas se vinculan al capítulo *Governance,* como son la gestión de riesgos (que pesa un 3,6%) y los Códigos de conducta para combatir la corrupción (que pesa otro 3%), (Fowler & Hope, 2007) aspectos. Esta misma línea, recordemos que la tesis doctoral (Díaz Marcos, 2015)

60 En inglés: CSR as a missing link between CG and firm performance. If we do not have conflict of interest between stakeholders and shareholders, CG should directly influence firm performance. Since, we have a conflict of interest between the two, however, CSR is acting as a conflict-resolution device between stakeholders and shareholders (Jo & Harjoto, 2012: 65)

sobre la creación de un indicador sintético global de RSC, establecía que el peso de las prácticas de *Governance* en este índice sintético era del 18,53%.

- **A pesar de esta unanimidad en incluir aspectos de Gobierno en los índices, hay lagunas que sacar a la luz y que justifican la investigación.** Para empezar, y a diferencia de los aspectos relacionados con la RSC (como los sociales, laborales o ambientales, que han creado un ecosistema de organizaciones e instituciones dedicadas al escrutinio público), en términos de estándares internaciones no ha habido un ecosistema internacional que haya extendido la demanda de información sobre buen gobierno. No existen instituciones que, al igual que el GRI, promuevan la mejora de la calidad de la información sobre aspectos relacionados con el buen gobierno (Martín Cavanna, 2013: 9).

  Un ejemplo claro de esta ausencia de estándares internacionales, se aprecia en el GRI, que deja fuera los indicadores relativos a gobierno corporativo, aun cuando esta dimensión es la que tiene mayores exigencias legales de reporte y, por tanto, mayor información reflejada por las empresas; aunque el GRI no incluya una dimensión específica para el gobierno corporativo, si lo considera suficientemente importante para establecer indicadores de gobernabilidad (De la Cuesta González et al., 2015: 79).

  Como se ha comentado también, los índices no comparten una metodología común ni un mismo cuestionario con el que analizar este aspecto en las empresas (Fowler & Hope, 2007) ya que cada índice pone foco en aquellos temas en los que centra su objeto de estudio, unos más orientados en aspectos ambientales, otros más en la ética corporativa, etc. De hecho, "los Índices de Sostenibilidad y las agencias, tienen diferentes criterios de evaluación de su desempeño en RSC y en la selección de los sectores y negocios" (Escrig-Olmedo, Muñoz-Torres & Fernandez-Izquierdo: 2010: 449).

  Un aspecto crucial son las metodologías que van a puntuar los aspectos de Sostenibilidad que, después, sirven para construir el ranking de las compañías.

Estas metodologías, además, no permiten comparaciones con respecto a los índices de referencia "por las diferencias en las ponderaciones de tamaño, país e industria"[61] (Fowler & Hope, 2007: 243–252). Este problema se ha expuesto también con precisión (Escrig-Olmedo et al., 2013) al afirmar que diferentes ponderaciones también son un problema y dificultan que las compañías puedan tener una calificación estandarizada en materia de RSC / Sostenibilidad, porque los malos resultados en una de las tres dimensiones de la Triple Cuenta de Resultados (Elkington, 1997) puede compensarse con las buenas calificaciones en otras, lo que representa un problema porque "una empresa es socialmente responsable cuando existe un balance equilibrado entre los tres pilares" de la triple cuenta (Ibíd: 561).

Por estos motivos, ya se ha afirmado que "no existe un sistema de ponderación probado que sea aceptado globalmente" (Donker & Zahir 2008: 91) porque cada índice tiene sus propios cálculos de ponderación y difiere de una empresa a otra y de un país a otro, por lo que es "cuestionable cómo pesar componentes diferentes" (íbid.).

Siento aún más específicos, y comparando los estándares, en el campo del Gobierno Corporativo y de sus Códigos es donde menor homogeneidad existe (Escrig, Fernández, Muñoz, 2013; De la Cuesta et. al., 2015). Por ejemplo, cuando un índice como el DJSI, pregunta sobre el número de miembros del Consejo, la remuneración del CEO, las políticas sobre la separación de roles entre el CEO / Presidente, o la independencia de los auditores, no siempre es evidente qué tipo de información han de ofrecer las empresas para responder con precisión el cuestionario; además, la ponderación de estas preguntas dentro de cada categoría es confidencial (Fowler & Hope, 2007).

Por tanto, hay una conclusión que ser hace evidente: "hasta la fecha, no somos conscientes de ninguna investigación académica seria sobre la metodología detrás

61 "Performance comparisons of sustainable indices other than the Domini 400 Social Index are problematic because of their even shorter histories. In addition, performance comparisons against benchmark indices are complicated by differences in size, country, and industry weightings"

de la construcción de índices sostenibles", (Fowler & Hope, 2007: 251), lo cual puede representar un problema en índices como el DJSI, Ethibel y FTSE4Good, que tienen una metodología detallada con la que, además, se hacen ranking de empresas (Ibíd).

- **La petición de los grandes inversores también justifica la investigación.** Los grandes fondos de inversión están iniciando una presión importante para que las compañías profundicen en la idea del Gobierno Corporativo y, muy especialmente ponen énfasis en el rol del Consejo de Administración. En este punto, destaca la toma de postura de BlackRock[62], uno de las mayores gestoras de fondos del mundo, que otorga una gran relevancia a los criterios de sostenibilidad y *Governance* para realizar sus inversiones. Por su interés, se recoge a continuación su posicionamiento en este tema:

  "La composición, eficacia y rendición de cuentas del Consejo siguen siendo una prioridad. En nuestra experiencia, la mayoría de los asuntos de Gobierno Corporativo, incluyendo cómo se manejan los factores ambientales y sociales, provienen del liderazgo y la supervisión del Consejo. Alentaremos los protocolos de compromiso que fomenten el diálogo constructivo, incluso con los consejeros independientes en aquellas situaciones en las que el independiente esté en mejor posición para explicar y justificar el enfoque de la empresa. Trataremos de entender mejor cómo los Consejos evalúan su desempeño, sus habilidades y conocimientos para gestionar la con una estrategia plurianual (no pensando en un año). En este contexto, queremos entender la posición del Consejo sobre la rotación de los Consejeros, la planificación de la sucesión y la diversidad. Más específicamente, en el próximo año, vamos a involucrar a las empresas para entender mejor sus progresos para mejorar el equilibro de género en el Consejos. Consejos diversos, por experiencia, edad, raza y género, toman mejores decisiones. Si no hay progreso dentro de un plazo razonable,

[62] BlackRock es una gestora de fondos estadounidense que, tras la compra de la división de activos de Barclays en 2009, se ha convertido en el mayor fondo de inversión del mundo. En 2015, Esta entidad tiene un patrimonio bajo gestión de 4,65 billones de dólares (4,2 billones de euros). (El País, 2015)

Tal y como se reconoce en su página web, Black Rock se autodefine como un fondo con criterios de RSC /Sostenibilidad. "As a fiduciary for our clients and as public company, our focus is long-term sustainability. We aim to be a responsible corporate citizen and to take into account environmental, social and governance issues that have real and quantifiable financial impacts over the long-term for our firm and the firms in which we invest. Long-term responsibility and sustainability are integrated into our business model and shareholder value creation framework and in the way we conduct our business, serve our clients and give back to the communities in which we and our clients live and work". (BlackRock, 2017)

haremos rendir cuentas a las Comisiones de Nombramientos y / de Gobierno por una aparente falta de compromiso con la efectividad del Consejo. Además, alentaremos las estructuras de gobierno que mejoren la rendición de cuentas (por ejemplo, el acceso indirecto), limiten los mandatos (por ejemplo, la elección anual de los directores y las evaluaciones del consejo) y alineen los derechos de voto y los intereses económicos (es decir, una acción y un voto)". (BlackRock, 2017). [63]

Esta petición de gestoras de fondos como BlackRock está en línea con lo que se ha ido investigando desde la academia para impulsar un comportamiento responsable de los Consejos de Administracion. Se ha afirmado que "los mecanismos existentes que regulan el funcionamiento de los Consejos de Administración pueden servir de guía a los accionistas e inversores para tomar sus decisiones de inversión" (Rodriguez-Fernandez, 2016: 147). También se ha insistido en la importancia de realizar informes de Gobierno Corporativo, porque éste debe ser reconocible como una palanca de generación de valor (Stiglbauer, 2010).

Y, sobre todo, se ha insistido en la importancia de los incentivos del Consejo y de la Alta Dirección en el sistema de Gobierno Corporativo de las empresas. Para aquellas organizaciones que incluyen los objetivos ambientales y sociales en el centro de su estrategia, lo más probable es que los gestores sean responsables de estos temas, y que "la compensación de la Alta Dirección esté en función de métricas de sostenibilidad, además de otras métricas tradicionales de desempeño financiero" (Eccles et al., 2012: 5).

[63] En Inglés: "Board composition, effectiveness, and accountability remain a top priority. In our experience, most Governance issues, including how environmental and social factors are managed, stem from board leadership and oversight. We will encourage engagement protocols that foster constructive dialogue including with independent directors in those situations where a director is best placed to explain and justify the company's approach. We will seek to better understand how boards assess their performance and the skills and expertise needed to take the company through its future multi-year strategy (rather than the last one). In that context, we want to understand the board's position on director turnover, succession planning and diversity. More specifically, over the coming year, we will engage companies to better understand their progress on improving gender balance in the boardroom. Diverse boards, including but not limited to diversity of expertise, experience, age, race and gender, make better decisions. If there is no progress within a reasonable time frame, we will hold nominating and/or governance committees accountable for an apparent lack of commitment to board effectiveness. Further, we will encourage governance structures that enhance accountability (e.g. proxy access), limit entrenchment (e.g. annual election of directors and board evaluations), and align voting rights and economic interests (i.e. one share, one vote)". (BlackRock, 2017)

Por último, también se ha puesto foco en el rol de los consejos externos y el tipo de reuniones que mantienen, tanto dentro como fuera de la agenda oficial de la compañía. En principio, un mayor número de reuniones debería significar un mejor seguimiento y control; sin embargo, el número de reuniones no siempre es un indicador de mejor seguimiento, porque "no es raro que los consejeros externos se reúnan en entornos informales (no en reuniones formales)" (Donker & Zahir, 2008: 91). Sólo tomar como indicador el número de reuniones, "no significa que los miembros externos actúen correctamente y tomen la decisión correcta en situaciones críticas" (ibíd).

2.4.4.2 La identificación del problema de investigación

De la revisión bibliográfica, queda demostrado que, históricamente, los mundos del Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad han vivido aislados (Ricart, Rodríguez & Sánchez, 2005; Spitzeck, 2009), aunque recientemente se han ido aproximando como consecuencia de estudios académicos (Bhimani & Soonawalla, 2005; Money y Schepers, 2007; Alejos, 2015; Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008; Spitzeck, 2009; Jo & Harjoto, 2012).

Queda demostrado también que existe una correlación positiva entre GC, RSC / Sostenibilidad y desempeño económico (Fowler & Hope 2007; Jo & Harjoto, 2012; Benavides et al. 2013; Chan et al., 2014; Friede, Busch & Bassen, 2015; Khan et al., 2015), Rodríguez-Fernández, 2016).

Queda constatado también que los principales Índices de Sostenibilidad - FTSE4Good/ EIRIS, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013)- abordan la cuestión del GC junto a otros criterios ambientales y sociales (Benavides, Alameda, Fernández, Viñuela, 2013; Diaz Marcos, 2015; Fower & Hope, 2012; De la Cuesta et al. 2015; MSCI, 2016; ROBECOSAMB, 2016a).

Queda también demostrado que existe una situación una incertidumbre, que nos separa del equilibrio o armonía (Dewey, 1950) en lo que respecta a los Índices de

Sostenibilidad por motivos diferentes, entre los que destacan la ausencia de metodología y de un cuestionario común (Fowler & Hope, 2007); las diferentes ponderaciones otorgadas a las variables que lo componen (Escrig-Olmedo et al. 2010; Donker & Zahir, 2008); las falta de estandarización, de trasparencia, de credibilidad y de independencia, así como la existencia de barreas o perjuicios y la necesidad de no herir en exceso a las compañías (Windolph, 2013); o la poca adaptabilidad a realidades locales distintas (Searcy & Elkhawas, 2012).

Y ese gap es mayor si cabe en los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo (Escrig-Olmedo et al., 2013; De la Cuesta et. al., 2015), debido a muchos factores, entre los que cabe resaltar la inexistencia de un ecosistema de organizaciones e instituciones dedicadas al escrutinio público en materia de Gobierno Corporativo (Martín Cavanna, 2013) y la no inclusión de una dimensión específica sobre Gobierno Corporativo en el GRI (De la Cuesta et. al., 2015). Y ello, a pesar de la llamada de grandes gestoras internacionales de fondos que ven en este aspecto una prioridad (BlackRock, 2016)

Tan grande es este gap que "Leighton y Thain afirmaron que es "imposible construir un marco de reglas para los Consejos de Administracion que pudiera ser universalmente válida" (Leighton & Thain, 1997: 64), aunque Cadbury no estaba de acuerdo, reconociendo la posibilidad de un *sistema plenamente integrado y coherente de Gobernanza* (Cadbury, 2002a: xiii)" (Carver, 2010: 150).

Dando un paso más allá, queda también patente la importancia del liderazgo y de la supervisión del Consejo de Administracion y de los consejeros (incluso los independientes) en el impulso de los factores ambientales y sociales (Donker & Zahir, 2008; Stiglbauer, 2010; Eccles et al., 2012; BlackRock, 2017).

Y precisamente ahí, en dónde está el origen de esta tesis. Por una parte, en la evidencia de que los Índices de Sostenibilidad no solo tienen limitaciones generales (Leighton y Thain, 1997; Fowler & Hope, 2007; Escrig-Olmedo et al. 2010; Windolph, 2013; y Searcy & Elkhawas, 2012), sino también específicas en materia de Gobierno Corporativo (Escrig-Olmedo et al., 2013; De la Cuesta et. al., 2015; Martín Cavanna,

2013) (BlackRock, 2016). Por otra, en la creencia, al igual que Cadbury (Carver, 2010) de que es posible un sistema plenamente integrado y coherente de Gobernanza, al menos, en lo que afecta a los cuestionarios de los principales Índices de Sostenibilidad en su dimensión *governance* por el impacto de esta dimensión tiene en la sostenibilidad, en la medida en que ya ha quedado demostrada la correlación positiva entre GC, RSC/ Sostenibilidad y desempeño económico (Fowler & Hope 2007; Jo & Harjoto, 2012; Benavides et al. 2013; Chan et al., 2014; Friede, Busch & Bassen, 2015; Rodríguez-Fernández, 2016)

Esa creencia se ha sometido a investigación empírica en cómo las empresas del IBEX 35 español entienden los principales Índices de Sostenibilidad -FTSE4Good/ EIRIS, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM- para: (1) revisar de forma critica los cuestionarios de estos índices en materia de Gobierno Corporativo – y descubrir si se están dejando fuera algunas cuestiones materiales (Eccles & Serafeim, 2013) y comprobar el la relevancia para la sostenibilidad (Khan et al., 2015: 2) que tienen las preguntas que se incluyen, o se podrían incluir, en ellos; y para (2) conocer la forma en la que los Consejos de Administración de estas empresas ejercen su responsabilidad sobre la estrategia y la política de RSC / Sostenibilidad, variable o item por el que ya están preguntando los índices mencionados y que, además, ya se exige, en el caso español, por la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 529 ter a) (BOE, 2014: 9811 - 9813).

2.5 Investigación Empírica

Con este foco, la investigación, además, aporta una novedad ya que, éste, el conocimiento de la dimensión Gobierno Corporativo en los Índices de Sostenibilidad, se ha estudiado poco en la academia. El hecho de que recientemente se haya dicho que "la variable del Gobierno Corporativo (en su conexión con índices como el DJSI, si bien gozando de amplio respaldo, nunca se había utilizado en un estudio empírico en España" (Rodriguez-Fernandez, 2016), así lo acredita.

Siendo éste el foco de la investigación, la investigación empírica se dividirá en dos grandes bloques

2.5.1 Bloque 1: "Revisión crítica de la dimensión "Gobierno Corporativo" en los Índices de Sostenibilidad".

Profundizando en los aspectos de Gobierno Corporativo analizados (BlackRock, 2016; De la Cuesta et al. 2015; PWC & Corporate Excellence, 2013; Rodríguez-Fernández, 2016), se identificaron los ítems considerados relevantes por las agencias de rating y los Índices de Sostenibilidad en la dimensión Gobierno Corporativo, agrupándolos -exclusivamente a efectos prácticos- en dos subdimensiones diferentes: Prácticas del Consejo (Tabla 19) y Ética del Negocio (Tabla 20).

Tabla 19: Información relevante para los Índices de Sostenibilidad. Dimensión: Gobierno Corporativo. Subdimensión: Prácticas del Consejo

Nivel de evaluación	Información considerada como relevante para las agencias de rating
Estructura y funcionamiento del gobierno	- Equilibrio del poder (separación CEO/Chairman, *Lead Independent Director*) - Independencia - Diversidad - Función y composición - Derechos de los accionistas minoritarios
Trasparencia	- Política y *reporting* en materia de remuneración - Objetivos de desempeño - Controversias e incidencias
Liderazgo en RSC	- Adherencia a iniciativas internacionales - Criterios ESG como componente de la retribución variable - Responsabilidad en RSC - Comunicación en RSC
Gestión de riesgo	- Responsabilidad - Trasparencia - Riesgos ESG - Sistema interno

Fuente: (PWC, 2013) y elaboración propia

Tabla 20: Información relevante para los Índices de Sostenibilidad. Dimensión: Gobierno Corporativo. Subdimensión: Ética del negocio

Nivel de evaluación	Información considerada como relevante para las agencias de rating
Código ético	- Riesgo país - Alcance del código ético - Mecanismos internos y sistemas de gestión
Soborno, corrupción y blanqueo de capitales	- Riesgo de corrupción y soborno - Política y estrategia - Formación y auditoría - Trasparencia en la información - Incidencias o controversias
Política pública	- Riesgo de reputación - Diálogo con entidades públicas - Aportaciones financieras y en especie a partidos políticos - Incidencias o controversias

Fuente: (PWC, 2013) y elaboración propia

Con estos ítems identificados, era necesario ir un paso más allá y poder acceder a los cuestionarios que estos índices formulan a las compañías. Para ello, como ya se comentó en la sección dedicada a metodología, fue muy útil contar como base de partida con y con el documento *Índice Sintético de Sostenibilidad: Nueva herramienta de gestión de la información sobre Sostenibilidad en los mercados financieros* (PWC & Corporate Excellence, 2013)[64], porque con él se podía acceder a los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad más usados por las empresas, cuya información aparece en la Tabla 21.

[64] En la página 26 se explica: "El motivo por el que se toma como base este informe es porque, en él, las dos instituciones promotoras pudieron acceder a los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad a través de las empresas pertenecientes a Corporate Excellence, especialmente el BBVA, que dieron su consentimiento para realizar este informe como una herramienta para compartir buenas prácticas. Para un investigador individual, no es posible acceder a los cuestionarios si no es a través de las compañías que los cumplimentan y por expresa cesión del mismo para actividades de investigación. Para este investigador, disponer de este documento, significó un notable avance en el punto de partida de la investigación, porque pudo acceder a un trabajo en el que se recogían todos los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad a través de una fuente abierta".

Este estudio analiza los cuestionarios los principales Índices de Sostenibilidad - FTSE4Good/ EIRIS, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (ibíd.)-, e identifica 35 ítems o cuestiones relacionados con la dimensión Gobierno Corporativo, que las empresas deben cumplimentar para ser evaluadas y, en su caso, ser incluidas en cada uno de ellos. Estos 35 ítems se dividen en dos grandes bloques: Prácticas de Negocio (Estructura y Funcionamiento del Consejo; Transparencia; Liderazgo en RSC; y Gestión del Riesgo); y Ética Del Negocio: Código Ético; Soborno, Corrupción y Blanqueo de Capitales; y Política Pública.

TABLA 21: Preguntas que realizan los índices a las empresas en la dimensión *Governance*

	EIRIS	CDP	MSCI	Goldman Sachs	Sustaina-lytics	SAM
GOBIERNO CORPORATIVO						
PRÁCTICAS DEL NEGOCIO						
Estructura y funcionamiento del Consejo						
Separación de las funciones del CEO y Chairman	X			X	X	X
Existencia de un Lead Independent Director				X		
Independencia de los Consejeros	X			X	X	X
Independencia de la Comisión de Auditoría	X			X	X	
Independencia de la Comisión de Riesgo			X			
Independencia de la Comisión de Remuneración y la Comisión de Nombramientos				X	X	
Diversidad del consejo (% de mujeres en el consejo de administración, expertise de los consejeros, perfil internacional)	X			X	X	X
Establecimiento de una política de gobierno corporativo que se asegure del derecho de los accionistas minoristas (Poison pill, Block Ownership, unequal voting rights, etc.)				X		
Transparencia						
Ratio de los fees de no auditoría respecto a los fees de auditoría				X	X	X
Transparencia sobre el funcionamiento del Consejo de Administración						X
Transparencia y coherencia de la Remuneración del gobierno y de los directivos	X			X	X	X
Remuneración del gobierno y de la dirección liados a criterios de RSC	X			X	X	X
Liderazgo en RSC						
Formalización del compromiso (Pacto Mundial, Declaración Universal de los Derechos Humanos, etc.)			X	X	X	X
Calidad del reporting RSC (nº de años reportados, datos verificados externamente, calidad de los datos reportados, etc.)				X	X	X
Consejo de administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía	X			X	X	X
Gestión de riesgo						
Responsable a alto nivel de la gestión de riesgos	X			X		X
Definición de los principales riesgos de la compañía				X		X
Transparencia en la metodología utilizada para mitigar los riesgos de la compañía				X		X
Establecimiento de un sistema de gestión de los riesgos ESG	X	X			X	
Definición de los principales riesgos de ESG de la compañía	X					
Controversias o incidencias en temas relacionados con el Gobierno Corporativo			X		X	

ÉTICA DEL NEGOCIO						
Código ético						
Alcance del código ético	X					X
Establecimiento de mecanismos internos para asegurar el cumplimiento del código ético	X					X
Presencia de la compañía en países de alto riesgo	X		X		X	X
Soborno, corrupción y blanqueo de capitales						
Exposición de la compañía a riesgo de soborno y corrupción (operaciones en países de alto riesgo)	X					
Elaboración de una política para luchar contra el soborno y la corrupción	X				X	X
Elaboración de una política para luchar contra el blanqueo de capitales					X	X
Establecimiento de un programa para luchar contra el soborno, la corrupción y el blanqueo de capitales (Comunicación a los empleados, procesos de seguimiento y revisión, reporte al consejo, formación a los empleados, due diligence, etc.)	X				X	X
Establecimiento de un canal de denuncia	X			X	X	X
Controversias o incidencias en temas relacionados con la ética del negocio			X		X	
Política Pública						
Comunicación de la empresa acerca de su posicionamiento sobre políticas públicas		X			X	
Valor total de las aportaciones económicas a partidos políticos					X	
Participación y diálogo con las instituciones públicas en materia de regulación		X	X		X	
Transparencia sobre los impuestos pagados por países					X	
Controversias o incidencias en temas relacionados con la política pública			X		X	

Fuente: PWC & Corporate Excellence, 2013

Con este documento como base, se fueron introducido nuevos ítems procedentes de las siguientes fuentes: Revisión bibliográfica (a lo largo del cuestionario, que se presenta en las páginas 145 a 148, se van introduciendo referencias a pie de página en las que se explican estas incorporaciones); Focus Group con empresas del IBEX 35; ISO Form 1: *Proposal for a new field activity: Corporate Governance* (ISO,2016); Ley 31/2014, de 3 de diciembre, de Sociedades de Capital (BOE, 2014); Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, (CNMV, 2015a); Ley Orgánica 1/2015 de reforma del código penal (BOE; 2015); e informe *RSE: Manual para Consejeros* (KPMG & Fundación Seres, 2015). Con esta base se intentaría dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación del primer bloque de esta investigación, y ver si los supuestos de partida resultarían, o no, confirmados tras la investigación.

Tabla 5a: Bloque primario. Objetivos, preguntas y supuestos de partida de la investigación

Dado que los Índices de Sostenibilidad más utilizados por las empresas como son el FTSE4Good/ Eiris, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013) dedican una parte de su análisis a los aspectos del *Governance*…		
Objetivos de Investigación	**Preguntas de Investigación**	**Supuestos de partida**
Objetivo 1: Conocer si los cuestionarios de estos Índices de Sostenibilidad, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, están dejando fuera de ellos algunos ítems o variables relevantes o materiales -es decir, con mayor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013)- para la RSC / Sostenibilidad.	**Pregunta 1**: ¿Están estos Índices, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, preguntando por todos los ítems o variables relevantes o materiales (Eccles & Serafeim, 2013) para la RSC/ Sostenibilidad o, por el contrario, están dejando fuera de sus cuestionarios algunos de ellos?	**Supuesto 1:** Actualmente, aun cuando estos Índices dedican apartados específicos a la dimensión Gobierno Corporativo incluyendo un número determinado de ítems a analizar por las empresas, podrían estar dejando de preguntar por algunas cuestiones relevantes para profundizar en esa la conexión entre RSC / Sostenibilidad y Gobierno Corporativo. ¿Es esto cierto?
Objetivo 2: Conocer si, a pesar de la correlación causal entre Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad (Jo & Harjoto, 2012), todas las variables incluidas en la dimensión Gobierno Corporativo de los índices mencionados en el objetivo primero, tanto las que ya están preguntando, como las que nuevas que podrían descubrirse fruto de la investigación, son igualmente relevantes o materiales para la RSC / Sostenibilidad y para el Gobierno Corporativo, es decir, si tienen mayor o menor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013) en ambas dimensiones.	**Pregunta 2**: ¿Es posible establecer qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando, y de los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto tanto para el Gobierno Corporativo como para la RSC / Sostenibilidad de las compañías? (Eccles & Serafeim, 2013)	**Supuesto 2**: A pesar de la correlación causal entre RSC/ Sostenibilidad y Gobierno Corporativo (Jo & Harjoto, 2012), no todos los ítems incluidos en la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad son igualmente relevantes o materiales para la gestión del Gobierno Corporativo o para la gestión de la Sostenibilidad/RSC. ¿Es esto cierto?

Fuente: Elaboración Propia

Para dar respuesta a las cuestiones que plantea el Bloque Primario de investigación, y más concretamente para saber qué temas son relevantes, se toma como base teórica el concepto de Materialidad; con él, podremos saber no solo qué variables o items podrían estar dejando de preguntar los Índices de Sostenibilidad en su dimensión *governance* (el supuesto de partida es que actualmente están dejando de incluir variables importantes), sino también diferenciar cuanto de relevante es cada uno de ellos para el Gobierno Corporativo y para la RSC / Sostenibilidad (el supuesto de partida es que no todas estas variables impactan de igual manera en ambos campos).

La Materialidad "determina la relevancia y el significado de un problema para una organización y sus *stakeholders* y una cuestión material es un tema que influirá en las decisiones, las acciones y el desempeño de una organización o stakeholders (AccountAbility, 2015: 11).

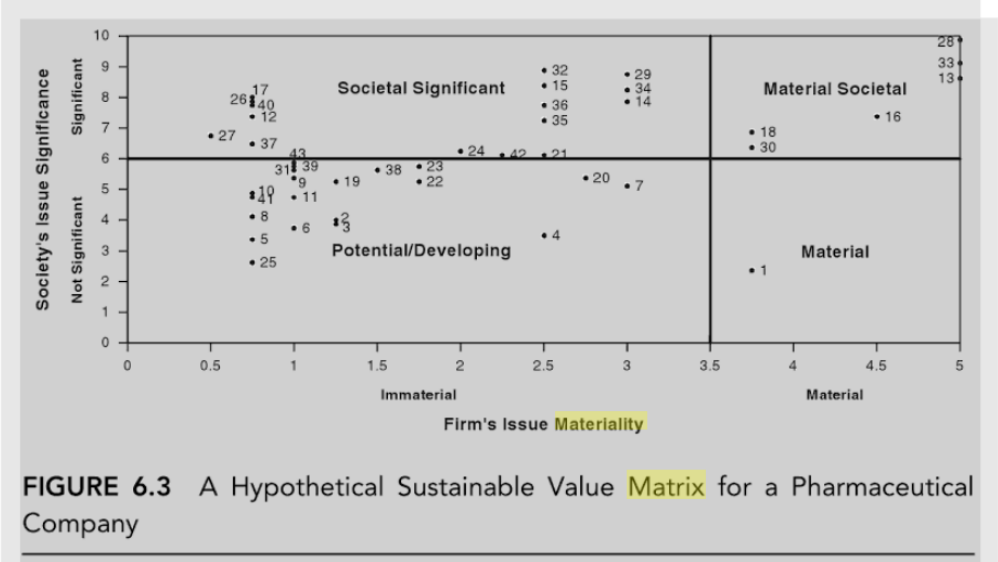
La materialidad se refiere, por tanto, a los temas que representan mayor evidencia de interés y de impacto en los stakeholders (Eccles & Serafeim, 2013) y a "la capacidad para responder a las demandas de información de los diferentes grupos de interés (Hsu et al., 2013)" (De la Cuesta et al. 2015: 85).

Utilizando la figura de la Triple Cuenta de Resultados (Elkington, 1997), también se habla de materialidad en el terreno económico y en del *governance*. Así, se habla de materialidad financiera para referirse a "cualquier factor que pueda tener un impacto presente o futuro en la valoración de las empresas y en su posición competitiva y, por lo tanto, en la creación de valor a largo plazo para los accionistas" (ROBECOSAM, 2015: 7). En el campo del *governance* y la ética también se ha utilizado el concepto de materialidad, aunque se trate de campos "muy específicos y complejos" (Khan et al. 2015:2).

Extrapolando, por tanto, el concepto de materialidad y la forma en la que ésta se visibiliza en sectores y empresas – a través de las matrices de materialidad- se dará respuesta a la Pregunta 2 de este bloque primario. Para ello, se elaborará una matriz que establezca, para cada uno de los ítems o variables incluidas en el cuestionario

elaborado por este investigador, lo relevante que es ese ítem tanto para la RSC / Sostenibilidad como para el Gobierno Corporativo. Se construirá así una matriz de relevancia en función de la valoración que hagan los encuestados (Empresas IBEX 35 español, Academia, ONG's, Medios y otros) aplicando una escala de 0 a 10. El Gráfico 9 un ejemplo de cómo se construiría una hipotética matriz de materialidad en un sector industrial, en concreto, el farmacéutico.

Gráfico 9: Hipotética matriz de materialidad para el sector farmacéutico



Fuente: Eccles & Krzus, 2014

2.5.2: Bloque 2: "Análisis del ejercicio de la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC en las compañías del Ibex 35 español".

Este bloque de investigación, permitirá profundizar, para el ámbito de las compañías del IBEX 35 español, en qué se concreta el ítem "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía", que actualmente se incluye en los cuestionarios de cuatro de los índices más usados por las empresas (FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM). Además, como ya se ha comentado, este ítem, desde un punto de vista metodológico, permite conectar los dos bloques de investigación.

A lo largo del marco teórico ya se ha abordado el rol clave del Consejo de Administración en el liderazgo, impulso y supervisión de la RSC / Sostenibilidad (Donker & Zahir, 2008; Stiglbauer, 2010; Eccles et al., 2012; BlackRock, 2017). Por ello, ser refuerza la idea de conectar la revisión crítica de los Índices de Sostenibilidad en la dimensión Gobierno Corporativo con el rol de los Consejos de Administración y la forma en la que estos ejercen su responsabilidad en esta materia.

Para responder a la tercera y cuarta preguntas de investigación y, sobre la base de los trabajos de Babé, et al., (2016) y del informe *"RSE. Manual para Consejeros"* (KPMG & Fundación Seres, 2015), éste investigador identificó una batería de 19 herramientas posibles herramientas que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 podrían utilizar para ejercer su responsabilidad indelegable en materia de RSC / Sostenibilidad.

Estas 19 herramientas que, en última instancia, desarrollan la variable "Consejo Administracion responsable de la estrategia y política de RSC incluida en los Índices de Sostenibilidad, se han ordenado bajo un posible ciclo de vida de gestión de la función de RSC, ordenado en 6 pasos, que son: (1) Asignación de Responsabilidades; (2) Identificación y gestión de riesgos; (3) Elaboración de políticas y procedimientos y objetivos asociados; (4) Incorporación de los Grupos de interés; (5) Rendición de cuentas; y (6) Supervisión, control y desempeño (Babé et al., 2016; KPMG & Fundación Seres, 2015). (Ver Tabla 22).

TABLA 22: Posibles herramientas a disposición de los Consejos de Administración del IBEX 35 para ejercer su responsabilidad indelegable en materia de RSC / Sostenibilidad

1.Responsabi-lidades	2. Identificación y evaluación riesgos	3. Políticas, procedimientos, y objetivos	4. Relación con grupos de interés	5. Información y rendición de cuentas	6. Supervisión y control del desempeño
1.1 Política RSC: Responsabilidad Consejo 1.2 Responsabilidades definidas por niveles 1.3 Comisión /es supervisión 1.4 Comisión Delegada Coordinación 1.5 Formación Consejo RSC 1.6 Responsabilidades DIRSE	2.1 Riesgos no financieros: definición y evaluación 2.2 Riesgos no financieros: mitigación 2.3 Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos	3.1 Política RSC: existencia 3.2 Normas desarrollo política RSC 3.3 *ScoreCard* RSC: objetivos	4.1 Sistema gestión *Stakeholders* 4.2 Inventario Compromisos	5.1 Responsabilidad Presidente informe RSC 5.2 Estándares internacionales Informe RSC 5.3 Criterios Comunicación Responsable	6.1 Informes preceptivos áreas técnicas 6.2 *ScoreCard*: Rendición Cuentas

Fuente: Elaboración propia sobre los trabajos Babé et al. (2016) y del informe "RSE. Manual para Consejeros" (KPMG & Fundación Seres, 2015)

Utilizando estos criterios, se persigue dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación del bloque secundario, preguntando a Empresas IBEX 35 por el nivel de implantación y relevancia de estas herramientas en una escala de 1 a 7, y preguntando también a otros colectivos españoles (Academia, ONG's, Medios y otros) por la relevancia de estas herramientas para que los Consejos de Administracion ejerzan su responsabilidad indelegable en materia de RSC / Sostenibilidad, aplicando también la escala de 0 a 7. La Tabla 5b recuerda los objetivos, preguntas y supuestos de partida de la investigación en el bloque secundario.

Tabla 5b. Bloque secundario: Objetivos, preguntas y supuestos de partida de la investigación

Dado que la variable "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía" es una por la que actualmente preguntan cuatro de los principales Índices de Sostenibilidad, (FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM), y para el caso del IBEX 35 español…		
Objetivos de Investigación	**Preguntas de Investigación**	**Supuestos de partida**
Objetivo 3: Conocer de qué instrumentos disponen los Consejos de Administración - especialmente los de las compañías que del IBEX 35 español, que es donde se centra la investigación- para ejercer la responsabilidad que les corresponde en materia de Sostenibilidad/ RSC en virtud del artículo 529 ter a) de la Ley de Sociedades de Capital.	**Pregunta 3**: ¿Es posible conocer qué herramientas concretas están hoy a disposición de los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 español para cumplir su responsabilidad indelegable en materia de RSC que les confiere la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 529 ter a)?	**Supuesto 3**: Actualmente los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35, en tanto que se enfrentan a una nueva responsabilidad indelegable desde la entrada en vigor de la Ley de Sociedades de Capital, y a diferencia de otras responsabilidades financieras, no han desarrollado aún una batería de instrumentos concretos para ejercer su responsabilidad en materia de RSC, especialmente en lo que afecta a su control y supervisión para rendir cuentas ante terceros. ¿Es cierto que carecen de esos instrumentos?
Objetivo 4: Identificar, de entre todos los instrumentos listados en el objetivo 3, cuáles son más relevantes para las Compañías del IBEX 35 español y dónde se encuentran las principales áreas de mejora para que los Consejos de Administración de estas compañías ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad, especialmente en lo que se refiere a la supervisión de la política y estrategia por la que interrogan los índices	**Pregunta 4**: ¿Es posible saber, de entre todas las herramientas identificadas en la pregunta 3, cuáles son las más relevantes para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad y, en base a ese conocimiento, establecer líneas de avance para perfeccionar la forma en la que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX ejercen esta responsabilidad?	**Supuesto 4**: No todos los instrumentos propuestos en esta investigación para ejercer la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC son igualmente relevantes. Es más: es posible que actualmente las compañías investigadas cuenten ya con algunos instrumentos no especialmente relevantes y que, sin embargo, no estén teniendo en cuenta otros que sí lo son para ejercer las funciones de control y supervisión que le corresponde al Consejo de Administración. ¿Es eso cierto?

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION, BLOQUE PRIMARIO

3.1 Primera parte de la investigación: Identificación de las variables o ítems sobre GC cubiertos, o no, por los Índices de Sostenibilidad.

Para abordar este punto, conviene recordar alcance de este primer punto de la investigación en lo que respecta al objetivo, la pregunta de investigación y el primer supuesto de partida, tal y como se recogen en la Tabla 23.

Tabla 23: Bloque Primario: Primer objetivo, pregunta y supuesto de partida de esta investigación

Dado que los Índices de Sostenibilidad más utilizados por las empresas como son el FTSE4Good/ Eiris, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013) dedican una parte de su análisis a los aspectos del *Governance*…		
Objetivo de Investigación	**Pregunta de Investigación**	**Supuesto de partida**
Objetivo 1: Conocer si los cuestionarios de estos Índices de Sostenibilidad, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, están dejando fuera de ellos algunos ítems o variables relevantes o materiales -es decir, con mayor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013)- para la RSC / Sostenibilidad	**Pregunta 1**: ¿Están estos Índices, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, preguntando por todos los ítems o variables relevantes o materiales (Eccles & Serafeim, 2013) para la Sostenibilidad o, por el contrario, están dejando fuera de sus cuestionarios algunos de ellos?	**Supuesto 1:** Actualmente, aun cuando estos Índices dedican apartados específicos a la dimensión Gobierno Corporativo incluyendo un número determinado de ítems a analizar por las empresas, podrían estar dejando de preguntar por algunas cuestiones relevantes para profundizar en esa la conexión entre RSC / Sostenibilidad y Gobierno Corporativo. ¿Es esto cierto?

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1. Objetivo de investigación

En esta fase de la investigación se busca conocer si los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad más relevantes para las empresas -FTSE4Good/ Eiris, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013)- de estos Índices de Sostenibilidad, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, están dejando fuera de ellos algunos ítems o variables relevantes o materiales -es decir, con mayor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013)- para la RSC / Sostenibilidad

La investigación se centró en las empresas del IBEX 35 español y en los *stakeholders* que afectan y son afectados por las compañías: Inversores, ONG'S, Academia; Reguladores; Medios; y otros (analistas de la industria y el colectivo Spainsif), tal y como se recoge en la Tablas 6 y 7. Se trata de descubrir si hay preguntas relevantes que actualmente no se están preguntado a las compañías analizadas por los Índices de Sostenibilidad más utilizados por las empresas y que permitan asegurar una valoración más acertada y fiable del desempeño sostenible.

3.1.2 Resultado de Investigación: el cuestionario como punto de partida.

La construcción del cuestionario sobre el que se basa esta tesis, ha sido el primer resultado de la investigación, en la medida en que era necesario conocer qué ser venia preguntando actualmente en los Índices de Sostenibilidad y comprobar si realmente había ítems que habían podido quedar fuera. La Tabla 24 muestra el cuestionario definitivo con los ítems relacionados con Gobierno Corporativo que figuran en los Índices de Sostenibilidad, e incluye tanto los ítems que ya se venían preguntando (PWC & Corporate Excellence, 2013) como los que, fruto de la investigación, podrían incluirse a partir de ahora. A efectos prácticos, de cara a favorecer las respuestas del cuestionario, estos índices se agruparon en dos bloques o sub-dimensiones: Prácticas de *Governance* vinculadas a la RSC y Gestión de las Ética. Este cuestionario, materializa la revisión crítica de la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad (primera parte del título de esta tesis doctoral). Para mejor entendimiento de la Tabla 24, en sombreado gris se recogen los nuevos ítems identificados en la investigación, tanto procedentes de la revisión de la literatura como de *focus group* realizado al tal efecto.

Tabla 24: Cuestionario definitivo de la investigación: revisión crítica de la dimensión *Governance* en los Índices de Sostenibilidad [65]

Items relacionados con Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad. Se preguntará a los encuestados que valoren, de 1 a 10, la importancia de cada uno de estos ítems para impulsar (1) el Gobierno Corporativo y (2) la Sostenibilidad (según la define DJSI)	Item actualmente incluido en Índices de Sostenibilidad (*)[66]	Item no incluido hoy en índices sostenibilidad, pero identificado en *focus group* y otros instrumentos[67]
PRÁCTICAS DE *GOVERNANCE* Y SU RELACIÓN CON LA RSC.		
1. Transparencia		
1.1 Ratio de los *fees* de no auditoría respecto de los *fees* de auditoría	(4) (5) (6)	
1.2 Transparencia sobre el funcionamiento del Consejo de Administración	(6)	
1.3 Transparencia y coherencia de la remuneración del gobierno y de los directivos	(1) (4) (5) (6)	
1.4 Remuneración Gobierno y de la dirección ligados a criterios de RSC	(1) (4) (5) (6)	
1.5 Constancia documental y trazabilidad de las decisiones tomadas por los órganos de gobierno (Consejo de Administración y Comisión Delegada) y por los principales órganos ejecutivos (Comité ejecutivo y resto de comités de nivel CEO-1)		(7) (8) (9)
2. Liderazgo en RSC		
2.1 Formación del compromiso (Pacto Mundial, Declaración de los Derechos Humanos, etc)	(3) (4) (5) (6)	
2.2 Calidad del *reporting* RSC (Nº de años reportados, datos verificados externamente, calidad de los datos reportados, etc)	(1) (4) (5) (6)	
2.3 Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía	(1) (4) (5) (6)	
2.4 Transparencia y claridad sobre el propósito (visión) de la organización y sus valores[68]		(7) (8) (12)
2.5 Transparencia sobre la política de cadena de suministro y de los procedimientos de supervisión		(8)
2.6 Transparencia sobre la política de respeto por los derechos humanos (aplicación del principio de debida diligencia y sistemas y mecanismos de acceso al remedio)		(8)
2.7 Procedimiento de incorporación de los criterios de ESG en el diseño en origen de los productos y servicios[69]		(8) (12)

[65] En sombreado gris se recogen los nuevos ítems identificados en la investigación, tanto procedentes de la revisión de la literatura como de Focus Group realizado al tal efecto.

[66] PWC, Corporate Excellence (2013): (1) EIRIS (2) CDP (3) MSCI (4) GOLMAN SACHS (5) SUSTAINALYTICS (6) DJSI / ROBECOSAM

[67] Otros instrumentos utilizados para conformar el cuestionario: (7) ISO Form 1: *Proposal for a new field activity: Corporate Governance* (8) Focus Group y entrevistas individuales (9) Ley 31/2014, de 3 de diciembre, de Sociedades de Capital (10) Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, (CNMV) (11) Ley Orgánica 1/2015 de reforma del código penal. *Compliance* Penal (12) Revisión bibliográfica

[68] Collins & Porras, (1996) y Porter & Kramer (2007) ofrecen la base teórica para incorporar la RSC/Sostenibilidad a la visión de las empresas como paso necesario para incorporar esta función a la cultura corporativa. Una referencia más explícita en Babé et. al., 2016: 49: "Establecer las definiciones de misión, visión y valores de la organización teniendo en cuenta los principios de sostenibilidad y verificar su incorporación". Otra referencia expresa, en Fernández Fernández, 2015: 130), que recomienda la existencia de "declaraciones de misión, credos corporativos, códigos éticos" para clarificar el propósito de la organización y sus valores.

[69] Una referencia académica se encuentra en Porter & Kramer, (2007: 5), al desglosar las aportaciones de la RSC a la cadena de valor. Otra, más específica, aparece en Kotsantonis, Pinney, & Serafeim, 2016, cuando se refieren a la oportunidad que encontraron algunas empresas al incorporar criterios ESG a su cadena de suministro.

2.8 Criterios para medir el impacto positivo de las políticas de RSC y, en su caso, indicadores de impacto		(8)
3. Estructura y Funcionamiento del Consejo		
3.1 Separación de las funciones de *Chairman* y CEO	(1) (4) (5) (6)	
3.2 Existencia de un *Lead Independent Director*	(4) (6)	
3.3 Independencia de los Consejeros	(1) (4) (5) (6)	
3.4 Independencia de la Comisión de Auditoría	(1) (4) (5)	
3.5 Independencia de la Comisión de Riesgo	(3)	
3.6 Independencia de la Comisión de Remuneración y la Comisión de Nombramientos	(4) (5)	
3.7 Diversidad del Consejo (entendemos la diversidad en sentido amplio: género, culturas, generación/edad, discapacidad...).	(1) (4) (5) (6)	
3.8 Política de gobierno corporativo que se asegure del derecho de los accionistas minoritarios (*Poison Pillm Block Ownership, unequal voting rights*, etc)	(4)	
3.9 Procedimientos para asegurar la participación de los accionistas en la junta (facilidad de voto, herramientas digitales para votación, acceso información, seguimiento de la junta…)		(8) (9)
3.10 Procedimientos para asegurar la independencia de los Consejeros, de las principales Comisiones dependientes del Consejo y de las decisiones tomadas por los consejeros independientes (para evitar represalias)		(8)
3.11 Evaluación del funcionamiento y la eficacia del Consejo y de los consejeros por un tercero independiente		(8)
3.12 Auditoría de nivel de cumplimiento del código de buen gobierno por un tercero		(8)
3.13 Procedimientos para asegurar la actuación en el interés de los accionistas a largo plazo (Ejemplos: clausulas clawback por las que los ejecutivos se obligan a devolver los bonus si en el medio o largo plazo - 3 a 5 años- sus decisiones lesionan los intereses de los accionistas).		(8)
3.14 Alineación de la estructura de incentivos con los intereses a largo plazo de los *Stakeholders*[70]		(8) (12)
3.15 Existencia de un área de *Compliance*, dependiente del Consejo para velar por el cumplimiento de la ley, del espíritu de la ley, y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía públicamente)		(8) (11)
3.16 Existencia de protocolo de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué órgano, tanto de los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada), como de los órganos de gestión (Comité Ejecutivo, Comités de nivel CEO-1) es responsable de la aprobación de las diferentes decisiones en función de su naturaleza		(7) (8)
3.17 Publicación del organigrama de posiciones directivas y los reportes formales con el Consejo de Administración en pleno y sus comisiones		(7) (8)
4. Gestión del Riesgo		
4.1 Responsable a alto nivel de la gestión de riesgos	(1) (4) (6)	
4.2 Definición de los principales riesgos de la compañía	(4) (6)	
4.3 Trasparencia en la metodología utilizada para mitigar los riesgos de la compañía	(4) (6)	
4.4 Establecimiento de un sistema de gestión de riesgos *Environmental, Social and Governance* (ESG).	(1) (2) (5)	
4.5 Definición de los principales riesgos de ESG de la compañía	(1)	
4.6 Controversias o incidencias en temas relacionados con el Gobierno Corporativo	(3) (5)	
4.7 Fijación del nivel máximo de riesgo que la sociedad considere aceptable y desglose cuantitativo de las partidas de mayor nivel de riesgo		(8)

[70] La referencia a la incorporación de los criterios de RSC a los incentivos se encuentra en (Babe et al., 2016: 136): "Promover la integración y alineamiento de los objetivos de la organización con los objetivos vinculados a los grupos de interés y la correspondiente generación de valor".

4.8 Responsabilidad de la Comisión de Auditoría en la supervisión y control de los riesgos de la compañía (financieros y ESG)		(8)
4.9 Definición del mapa de riesgos penales de la compañía		(8)
LA GESTIÓN DE LA ÉTICA		
&5. Código Ético		
5.1 Alcance del Código Ético	(1) (6)	
5.2 Establecimiento de mecanismos para asegurar el cumplimiento del Código Ético	(1) (6)	
5.3 Desglose de la presencia de la compañía en países de alto riesgo	(1) (3) (5) (6)	
5.4 Claridad del sistema corporativo de sanciones en caso de incumplimiento de las directrices del Código Ético		(8)
5.5 Promoción de la cultura de la ética entre los empleados más allá de los sistemas formales de cumplimiento del código e incorporación de sus principios en el proceso formal de toma de decisiones. (Por ejemplo, algunas compañías definen una batería de preguntas ácidas que han de plantearse todos sus ejecutivos antes de tomar decisiones: ¿qué titular de periódico no quisieras ver si tomas esta decisión? o ¿Cómo le podrías explicar esta decisión a tu familia, especialmente a tus hijos? o ¿Esta decisión compromete el largo plazo, aunque sea beneficiosa en el corto plazo?) [71]		(8) (12)
5.6 Existencia de un diagnóstico de cultura corporativa que identifique la coherencia de la organización, a través de posibles Gaps entre lo declarado formalmente (propósito, valores, principios emanados del Código) y la realidad (especialmente en los niveles directivos y mandos intermedios)[72]		(8) (12)
5.7 Trasparencia en los indicadores básicos asociados al Código Ético (personal formado, cursos realizados, sanciones impuestas, percepción de cultura ética por los empleados, indicador de *engagement*…) [73]		(8) (12)
6. Soborno, Corrupción y Blanqueo de Capitales		
6.1 Exposición de la compañía a riesgo de soborno y corrupción (operaciones en países de alto riesgo)	(1)	
6.2 Elaboración de una política para luchar contra el soborno y la corrupción	(1) (5) (6)	
6.3 Elaboración de una política para luchar contra el blanqueo de capitales	(5) (6)	
6.4 Establecimiento de un programa para luchar contra el soborno, la corrupción y el blanqueo de capitales (Comunicación a los empleados, procesos de seguimiento y revisión, reporte al consejo, formación a los empleados, *due diligence*, etc)	(1) (5) (6)	
6.5 Controversias o incidencias en temas relacionados con la ética del negocio	(1) (4) (5) (6)	
6.6 Existencia de canales de denuncia (*Whistleblowing*) independientes (firma externa) y garantía de anonimato. Procedimientos para garantizar la independencia de los canales de denuncias[74] [75]		(8) (12)

[71] Una referencia académica se encuentra en (Verhezen et al., 2010: 10): "When employees feel that ethical discussion is not welcome in an organization, the organizational culture will logically avoid ethical issues that have empirically proven to cause potential problems. Creating a bureaucratic ethics that focuses on tick-the-box-to-rules potentially harms the organization itself".

[72] Sobre la promoción de la cultura corporativa de la integridad (Verhezen et al., 2010)

[73] Una referencia académica se encuentra en Fernández Fernández, 2015, al referirse a la necesidad de que la RSC/ Sostenibilidad se integre trasversalmente en las organizaciones, "desde la planificación estratégica hasta la elaboración de presupuestos o la evaluación el desempeño de los empleados".

[74] Este ítem se ha reformado respecto de la formulación original del documento de PWC y Corporate Excellence (2013) en la medida en que se incluyen otros aspectos que no se contemplaban en él (anonimato y procedimiento para su aseguramiento). Por ese motivo, se ha clasificado como item nuevo.

[75] Una referencia académica al *Whistleblowing* se encuenta en Meyers (2016): "People tend to denigrate their peers for speaking up because it is not viewed as their place, but they celebrate leaders who do so because they expect them to be the moral voice of organizations. An important implication of this research is that leaders have a critical responsibility both to speak up and to create a culture where employees are accountable to one another and the organization to report any wrongdoing".

6.7 Trasparencia en los pagos a partidos políticos y a las fundaciones dependientes de éstos, a medios de comunicación y a sindicatos, y conformidad de estos pagos con la ley[76]		(7) (8)
6.8 Transparencia en las donaciones benéficas y los patrocinios con instituciones públicas		(7) (8)
6.9 Procedimiento de depuración de responsabilidades por malas prácticas en los procedimientos de contratación y licitación pública		(8)
7. Política pública		
7.1 Comunicación de la empresa acerca de su posicionamiento sobre políticas públicas	(1) (5)	
7.2 Participación y dialogo con las instituciones en materia de regulación	(2) (3) (5)	
7.3 Transparencia de los impuestos pagados por países	(2) (3) (5)	
7.4 Controversias o incidencias en temas relacionados con las políticas públicas	(5)	
7.5 Trasparencia sobre los procesos judiciales y/o administrativos abiertos a la compañía (incluyendo los vinculados a prácticas colusorias de la competencia) y de las provisiones realizadas para cubrir eventuales multas o sanciones derivadas de esos procesos		(7) (8)
7.6 Transparencia sobre las condenas firmes a la compañía en procesos judiciales y/o administrativos (incluyendo las vinculadas a prácticas colusorias de la competencia), sobre las multas asociadas y, en su caso, sobre las penas de cárcel a sus ejecutivos si las hubiere		(8)
7.7 Procedimiento de depuración de responsabilidades por incumplimiento de las normas de la competencia		(8)
7.8 Responsabilidad a alto nivel de la política fiscal de la compañía (diseño, aprobación, supervisión y control)		(8)
7.9 Transparencia sobre la política fiscal de la compañía y de las operaciones intragrupo con posibles consecuencias desde una perspectiva fiscal (precios, prestamos…)		(8)
7.10 Información sobre actividades en territorios considerados como paraísos fiscales o con riesgo de actividades de elusión fiscal		(8)

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 Respuesta a la primera pregunta de investigación

Pregunta1: ¿Están estos Índices, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, preguntando por todos los ítems o variables relevantes o materiales (Eccles & Serafeim, 2013) para la Sostenibilidad o, por el contrario, están dejando fuera de sus cuestionarios algunos de ellos?

A esta primera pregunta puede responderse que los actuales cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad más utilizados por las empresas (PWC & Corporate Excellence, 2013) están dejando fuera cuestiones relevantes, que serían susceptibles de incorporarse en futuras revisiones de los cuestionarios de estos índices o, en caso, constituir un índice sintético ad hoc en materia de Gobierno Corporativo.

[76] Este ítem se ha reformado respecto de la formulación original del documento de PWC y Corporate Excellence (2013) en la medida en que se incluyen otros aspectos que no se contemplaban en él (fundaciones dependientes de éstos, a medios de comunicación y a sindicatos). Por ese motivo, se ha clasificado como nuevo.

- **Tras una primera revisión bibliográfica, se encontraron 15 nuevos ítems:** 8 correspondientes a la sub-dimensión Prácticas de *Governance*, y 7 a la de Gestión de la Ética. Los nuevos ítems proceden de 5 fuentes diferentes: 1, ISO Form 1: *Proposal for a new field activity: Corporate Governance* (ISO,2016); 2, Ley 31/2014, de 3 de diciembre, de Sociedades de Capital (BOE, 2014); 3, Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, (CNMV, 2015a); 4, Ley Orgánica 1/2015 de reforma del código penal (BOE; 2015); y 5, Revisión bibliográfica académica.

- **Tras el *focus group* y entrevistas individuales, se identificaron 17 nuevos ítems:** 7 relacionados con Prácticas *Governance* y 10 con la Gestión de la Ética.

- **En total, entre la revisión procedente de la revisión bibliográfica y de la sesión del *focus group* y las entrevistas individuales, se llegaron a identificar hasta 32 items nuevos.** En este punto cabe destacar dos aspectos relevantes. Por una parte, que la revisión bibliográfica y el *focus group* coincidieron en identificar hasta 15 elementos comunes, 8 relacionados con Prácticas de *Governance* y 7 con la Gestión de la Ética. Respecto a este punto, los temas que la academia identificó como relevantes (y que no se habían incluido en las preguntas que ya venían formulado los Índices de Sostenibilidad) fueron los siguientes: la necesidad de incorporar la RSC a la visión y al propósito (Collins & Porras, 1996, Porter & Kramer, 2007; Babé et. al., 2016); incorporar criterios ESG al diseño de productos (Porter & Kramer, 2007; Kotsantonis, Pinney, & Serafeim, 2016); alinear la estructura de inventivos de los directivos a largo plazo (Eccles et al. 2012; Babe et al., 2016); incorporar la RSC en la cultura de la compañía y promover la cultura de la ética en toda la organización (Verhezen et al., 2010; Fernández Fernández, 2015); incluir indicadores de RSC / Sostenibilidad de forma trasparente el procesos y objetivos (Fernández Fernández, 2015); la necesidad de incorporar el *whistleblowing*, o líneas de denuncia anónima en el seno de las organizaciones (Meyers, 2016).

  Por otra, y este es un tema a considerar como relevante, ninguna de las nuevas preguntas procedía exclusivamente de la literatura: en opinión de este

investigador, literatura y práctica, en tema de Gobierno Corporativo, parecen ir de la mano, no existiendo mundos o realidades confrontadas. (Ver Tabla 25).

Tabla 25. Nuevos ítems susceptibles a incorporarse a la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad: Procedencia y número

	Solo Literatura	Literatura y *Focus Group*	Solo *Focus Group*	TOTAL
Prácticas del *Governance*	0	8	10	**18**
Gestión de la Ética	0	7	7	**14**
TOTAL	**0**	**15**	**17**	**32**

De esta forma, los 30 nuevos ítems que resultan de la investigación, se añaden así a los 25 por los que ya se venían preguntando en los Índices de Sostenibilidad más usados por las empresas (Pwc & Corporate Excellence, 2013). (Ver Tabla 26).

Tabla 26. Comparativa: número de Items que los Índices de Sostenibilidad ya venían preguntando en materia de Gobierno Corporativo Vs número de nuevos ítems descubiertos en la investigación

	Items que actualmente se preguntan	Nuevos ítems surgidos de la investigación	TOTAL
Prácticas del *Governance*	**21**	18 [77]	**39**
Gestión de la Ética	**12**	14	**26**
TOTAL	**33**	**32**	**65**

[77] En el documento de PWC y Corporate Excellence (2013) que se toma se incluían dos ítems (canal de denuncias y pagos a partidos políticos) que, al someterse a contraste en el focus group y las entrevistas individuales como la revisión de las nuevas fuentes, fueron reformulados en aspectos materiales por el investigador (ver notas 46 y 47). Por ese motivo, se ha clasificado como items nuevos a efectos de los resultados de la investigación

3.1.4 Confirmación (o no) del primer supuesto de partida

Supuesto 1: Actualmente, aun cuando estos Índices dedican apartados específicos a la dimensión Gobierno Corporativo incluyendo un número determinado de ítems a analizar por las empresas, podrían estar dejando de preguntar por algunas cuestiones relevantes para profundizar en esa la conexión entre RSC / Sostenibilidad y Gobierno Corporativo. ¿Es esto cierto?

A la luz de los resultados que figuran en la Tablas 25 y 26 puede afirmarse que, en esta parte de la investigación, se ha confirmado el primer supuesto de partida, en la medida en que la identificación de 32 nuevos ítems susceptibles de incorporase a la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad, dato suficientemente relevante.

3.2 Segunda parte de la investigación: relevancia para la RSC / Sostenibilidad y el Gobierno Corporativo de las variables o ítems incluidos en la dimensión *Governance* de los Índices de Sostenibilidad.

Para abordar este punto, conviene recordar alcance de este segundo punto de la investigación en lo que respecta a objetivo, la pregunta de investigación y el supuesto de partida, tal y como se recogen en la Tabla 27.

Tabla 27: Bloque Primario: Segundo objetivo, pregunta y supuesto de partida de esta investigación

Dado que los Índices de Sostenibilidad más utilizados por las empresas como son el FTSE4Good/ Eiris, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013) dedican una parte de su análisis a los aspectos del *Governance*…		
Objetivo de Investigación	**Pregunta de Investigación**	**Supuesto de partida**
Objetivo 2: Conocer si, a pesar de la correlación causal entre Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad (Jo & Harjoto, 2012), todas las variables incluidas en la dimensión Gobierno Corporativo de los índices mencionados en el objetivo primero, tanto las que ya están preguntando, como las que nuevas que podrían descubrirse fruto de la investigación, son igualmente relevantes o materiales para la RSC / Sostenibilidad y para el Gobierno Corporativo, es decir, si tienen mayor o menor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013) en ambas dimensiones.	**Pregunta 2**: ¿Es posible establecer qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando, y de los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto (Eccles & Serafeim, 2013) tanto para el Gobierno Corporativo como para la RSC / Sostenibilidad de las compañías?	**Supuesto 2**: A pesar de la correlación causal entre RSC/ Sostenibilidad y Gobierno Corporativo (Jo & Harjoto, 2012), no todos los ítems incluidos en la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad son igualmente relevantes o materiales para la gestión del Gobierno Corporativo o para la gestión de la Sostenibilidad/RSC. ¿Es esto cierto?

Fuente: elaboración propia

3.2.1. Objetivo de investigación y metodología utilizada: escala de Guttman

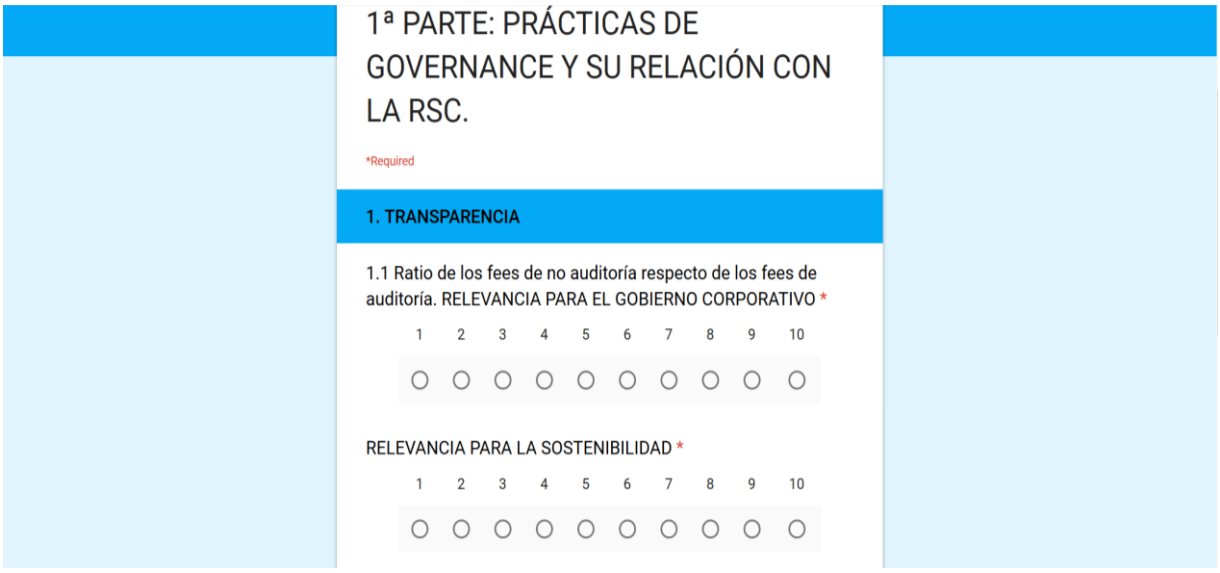
En esta fase de la investigación se busca conocer si, a pesar de la correlación causal entre Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad (Jo & Harjoto, 2012), todas las variables incluidas en la dimensión Gobierno Corporativo de los índices mencionados en el objetivo primero, tanto las que ya están preguntando, como las que nuevas que podrían descubrirse fruto de la investigación, son igualmente relevantes o materiales

para la RSC / Sostenibilidad y para el Gobierno Corporativo, es decir, si tienen mayor o menor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013) en ambas dimensiones.

Para ello, la investigación cuantitativa se diseñó para, extrapolando la metodología de la materialidad, realizar una suerte de matriz que permitiera descubrir qué relevancia tiene cada uno de los ítems preguntados en las dos primeras partes de cuestionario en el Gobierno Corporativo en general (sin diferenciar entre las subdimensiones Practicas de *Governance* y Gestión de la Ética) y en la RSC/ Sostenibilidad.

Para poder obtener esta esta matriz, el cuestionario se construyó de tal forma que permitiera solicitar a los encuestados que, para cada una de los 65 items incluidos en el cuestionario (Ver Tabla 28), valorasen de 1 a 10 (siendo 1 el menor y 10 el mayor) el impacto que de cada una de ellas tanto en la calidad del Gobierno Corporativo como en el desarrollo de políticas de Sostenibilidad Corporativa. Un ejemplo del modo de formular las preguntas se recoge en el Grafico 10.

Gráfico 10: Representación gráfica del cuestionario para lograr responder a la pregunta segunda de investigación y construir una matriz de relevancia Gobierno Corporativo Vs RSC/Sostenibilidad



Conforme estas preguntas eran valoradas de la misma manera por los diferentes grupos para cada uno de los 65 items del cuestionario, se obtendrían tres resultados: (1) la relevancia para el Gobierno Corporativo; (2) la relevancia para la RSC / Sostenibilidad; y la relevancia media de ese ítem (resultado de la suma de los puntos 1 y 2 y su posterior división por dos). De esta forma se construiría la Matriz Global de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RC / Sostenibilidad (Ver Gráfico 11).

Una vez ordenados los ítems en la Matriz Global de Relevancia Gobierno Corporativo Vs RC / Sostenibilidad (Gráfico 11), el siguiente paso fue ordenar los ítems por razón de su relevancia utilizando una técnica que permitiera obtener datos homogéneos, representativos, definidos y escalonables. (Corbetta, 2003: 242-248)

Para ello, se ha trabajado con una técnica inspirada en la **escala Guttman**, que se diferencia de las escalas de Likert por el carácter binario de las elecciones. El carácter binario significa que un ítem se considera relevante si y solo si supera unas medias de corte.

De esta forma serían considerados como relevantes aquellos ítems que superasen dos medias: (1) la media de las valoraciones otorgadas para cada ítem del cuestionario en una escala de 1 a 10 en las dos dimensiones analizadas (Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad); y (2) y la media de las valoraciones otorgadas para cada ítem en, al menos, uno de los colectivos encuestados.

En función de este criterio, un ítem que, por ejemplo (1) haya superado la media general de relevancia Gobierno Corporativo y RSC/ Sostenibilidad, y (2) supere la media asignada al colectivo IBEX y al de MEDIOS, obtendría una puntuación de 2/5. Siguiendo el mismo ejemplo, un ítem que superase todas las medias en todos los colectivos preguntados (y en RSC y GC), alcanzaría una valoración de 5/5 y, en consecuencia, sería considerado como un ítem determinante. Usando la misma lógica y siendo rigurosos con el criterio, un ítem que no alcanzase la valoración media en ninguno de las dos variables sometidas a investigación (Gobierno Corporativo y RSC /

Sostenibilidad) en ninguno de los colectivos investigados, sería considerado como NO relevante y, en consecuencia, fuera de cualquier análisis de relevancia.

Con este método explicado, pueden analizarse los datos en el siguiente punto.

3.2.2. Resultados de la investigación

3.2.2.1. Matriz global de relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad

Siguiendo los criterios explicados anteriormente, se construyó el Grafico 11 (Matriz Global de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad), en el que se ofrecen los resultados de los 65 items incluidos en el cuestionario (para ser más precisos, en las dos primeras partes del cuestionario) distinguiendo: (a) los resultados según cada ítem del cuestionario, se consideraba relevante para el Gobierno Corporativo y para la RSC / Sostenibilidad; (b) los resultados distinguiendo entre las preguntas que ya estaban siendo preguntadas en los índices (identificadas en color azul) y las nuevas que propone ésta investigación (identificadas en color rojo); y (c) la media que permite establecer un criterio para identificar las preguntas más relevantes (identificada con un triángulo verde).

Este gráfico muestra una suerte de matriz de materialidad que permiten descubrir qué aspectos del Gobierno Corporativo tienen mayor evidencia de interés y evidencia de impacto en la RSC y viceversa. Como primer resultado, y gracias a utilizar la media de todas las respuestas como criterio de corte, se realizó una primera discriminación de relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad entre los 65 items que componían las dos primeras partes del cuestionario.

Esta matriz tiene la virtualidad de descubrir a simple vista que algunos ítems considerados como mantras para el Buen gobierno Corporativo aparecen como menos relevantes y con una puntuación por debajo de la media, como son el (1.1) "1.1 Ratio de los fees de no auditoría respecto de los fees de auditoría"; el (2,1) "Formación del compromiso (Pacto Mundial, Declaración de los Derechos Humanos, etc)"; el (7.1) "Comunicación de la empresa acerca de su posicionamiento sobre políticas públicas"; o el (3.2) "Existencia de un *Lead Independent Director*".

De la misma manera, otros ítems también considerados iconos en el mundo de la RSC / Sostenibilidad, tampoco fueron considerados como relevantes, como es el caso del (1.4) "Remuneración Gobierno y de la dirección ligados a criterios de RSC"; o el (2.2) "Calidad del *reporting* RSC (Número de años reportados, datos verificados externamente, calidad de los datos reportados, etc)".

El Gráfico 11 se complementa con los Gráficos siguientes:

- Gráficos 12 (ítems valorados con puntuación entre 6,5 y 9,5 por TODOS los colectivos) y 12 bis (items que superan la media de ese colectivo).
- Gráficos 13 (ítems valorados con puntuación entre 6,5 y 9,5 por la ACADEMIA) y 13 bis (items que superan la media de ese colectivo).
- Gráficos 14 (ítems valorados con puntuación entre 6,5 y 9,5 por el IBEX 35) y 14 bis (items que superan la media de ese colectivo).
- Gráficos 15 (ítems valorados con puntuación entre 6,5 y 9,5 por las ONG'S) y 15 bis (items que superan la media de ese colectivo).
- Gráficos 16 (ítems valorados con puntuación entre 6,5 y 9,5 por los MEDIOS,) y 16 bis (items que superan la media de ese colectivo).

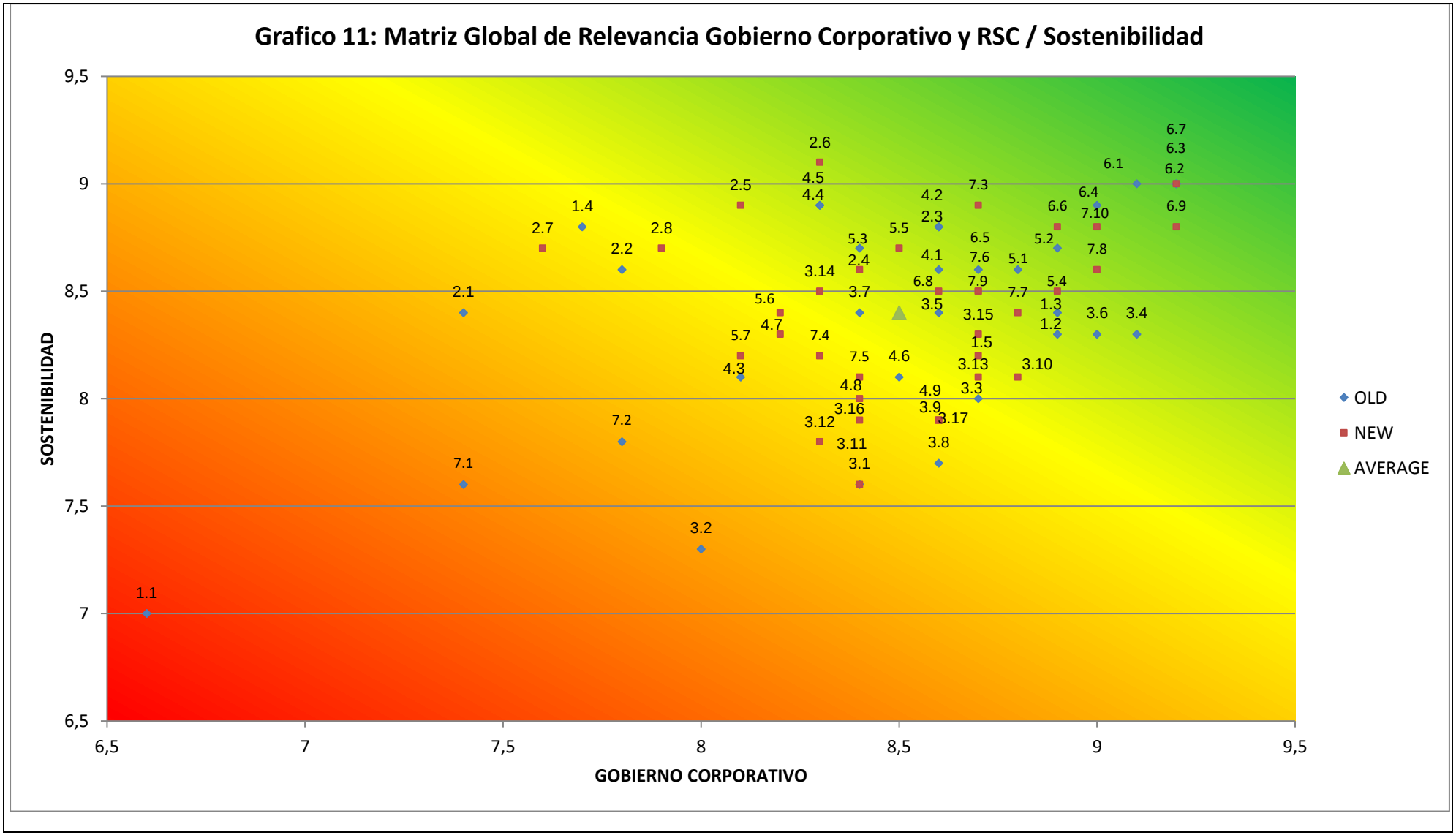


Grafico 11: Matriz Global de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad
SOSTENIBILIDAD
GOBIERNO CORPORATIVO
9,5
9
8,5
8
7,5
7
6,5
6,5
7
7,5
8
8,5
9
9,5
OLD
NEW
AVERAGE
1.1
1.2
1.3
1.4
1.5
2.1
2.2
2.3
2.4
2.5
2.6
2.7
2.8
3.1
3.2
3.3
3.4
3.5
3.6
3.7
3.8
3.9
3.10
3.11
3.12
3.13
3.14
3.15
3.16
3.17
4.1
4.2
4.3
4.4
4.5
4.6
4.7
4.8
4.9
5.1
5.2
5.3
5.4
5.5
5.6
5.7
6.1
6.2
6.3
6.4
6.5
6.6
6.7
6.8
6.9
7.1
7.2
7.3
7.4
7.5
7.6
7.7
7.8
7.9
7.10

LEYENDA[78]

1. TRANSPARENCIA

1.1 Ratio Fees: Auditoria Vs No Auditoría (6,6; 7)

1.2 Transparencia funcionamiento del Consejo (8,9; 8,3)

1.3 Remuneración: trasparencia y coherencia (8,9; 8,4)

1.4 Remuneración: criterios RSC (7,7; 8,8)[79]

1.5 Decisiones: Constancia documental (gobierno y dirección) (8,7; 8,2)[80]

2. LIDERAZGO EN RSC

2.1 Compromiso: Formalización (7,4; 8,4)

2.2 *Reporting* RSC: Calidad (7,8; 8,6)

2.3 Política RSC: responsabilidad Consejo (8,6; 8,8)

2.4 Propósito, Valores: transparencia (8,4; 8,6)

2.5 Cadena Suministro: trasparencia / supervisión (8,1; 8,9)

2.6 Derechos Humanos: diligencia debida/remedio (8,3;9,1)

2.7 Criterios ESG en diseño productos (7,6; 8,7)

2.8 Impacto positivo: indicadores de impacto (7,9; 8,7)

4. GESTIÓN DEL RIESGO

4.1 Gestión riesgos: Responsable (8,6; 8,6)

4.2 Gestión riesgos: definición / identificación (8,6; 8,8)

4.3 Gestión riesgos: metodología trasparente (8,1; 8,1)

4.4 Riesgos ESG: sistema de gestión (8,3; 8,9)

4.5 Riesgos ESG: definición (8,3; 8,9)

4.6 Incidencias en Gobierno Corporativo (8,5; 8,1)

4.7 Riesgo: Nivel máximo aceptable (8,2; 8,3)

4.8 Supervisión y control Riesgos: Responsabilidad Comisión Auditoria (8,4; 8)

4.9 Mapa de riesgos penales (8,6; 7,9)

3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO

3.1 Separación Presidente y CEO (8,4; 7,6)

3.2 *Lead Independent Director* (8; 7,3)

3.3 Independencia Consejeros (8,7; 8)

3.4 Independencia Comisión de Auditoría (9,1; 8,3)

3.5 Independencia Comisión Riesgos (8,6; 8,4)

3.6 Independencia Comisión de Remuneración y Nombramientos (9; 8,3)

3.7 Diversidad del Consejo (8,4; 8,4)

3.8 Accionistas minoritarios: política defensa (8,6; 7,7)

3.9 Participación accionistas en junta (8,6; 7,9)

3.10 Independencia Consejeros: procedimiento garantía (8,8; 8,1)

3.11 Funcionamiento Consejo: Valoración tercero independiente (8,4; 7,6)

3.12 Cumplimiento Código Buen Gobierno: auditoria complimiento (8,3; 7,8)

3.13 Interés accionistas a largo plazo (8,7; 8,1)

3.14 Interés *stakeholders* a largo plazo (8,3; 8,5)

3.15 Existencia área *Compliance* (8,7; 8,3)

3.16 Protocolo asignación responsabilidades (8,4; 7,9)

3.17 Publicación organigrama directivo (8,6; 7,9)

5. CÓDIGO ÉTICO.

5.1 Código Ético: alcance (8,8; 8,6)

5.2 Código Ético: mecanismos asegurar cumplimiento (8,9; 8,7)

5.3 Países de Alto Riesgo: desglose (8,4; 8,7)

5.4 Código Ético: claridad sistema sanciones (8,9; 8,5)

5.5 Promoción cultura ética (8,5; 8,7)

5.6 Diagnóstico cultura corporativa (8,2; 8,4)

5.7 Código Ético: indicadores básicos (8,1; 8,2)

6. SOBORNO, CORRUPCIÓN Y BLANQUEO DE CAPITALES

6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición (9,1; 9)

6.2 Soborno y corrupción: política mitigación (9,2; 9)

6.3 Blanqueo capitales: política (9,2; 9)

6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión (9; 8,9)

6.5 Incidencias en Código Ético (8,7; 8,6)

6.6 Existencia canales denuncia (8,9; 8,8)[81]

6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones (9,2; 9)

6.8 Donaciones y patrocinios instituciones públicas (8,6; 8,5)

6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades (9,2; 8,8)

7. POLÍTICA PÚBLICA

7.1 Políticas Públicas: posicionamiento (7,4; 7,6)

7.2 Reguladores: actividad de dialogo y participación (7,8; 7,8)

7.3 Impuestos pagados por país (8,7; 8,9)

7.4 Incidencias en Políticas Públicas (8,3; 8,2)

7.5 Trasparencia procesos judiciales en curso (8,4; 8,1)

7.6 Trasparencia condenas firmes y multas competencia (8,7; 8,5)

7.7 Normas de competencia (8,8; 8,4)

7.8 Política Fiscal: responsabilidad (9; 8,6)

7.9 Política Fiscal: trasparencia (8,7; 8,5)

7.10 Paraísos fiscales: informe actividad (9; 8,8)

[78] El primer número que aparece junto a cada ítem, es el nivel de relevancia de ese ítem para el Gobierno Corporativo; el Segundo, el nivel relevancia para la RSC/ Sostenibilidad

[79] En azul, los items antiguos

[80] En rojo, los ítems nuevos

[81] En gris, los ítems reformulados, y considerados como nuevos para la investigación

GRAFICO 12: TOTAL: Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad (ítems valorados entre 6,5 y 9,5 puntos de relevancia media)

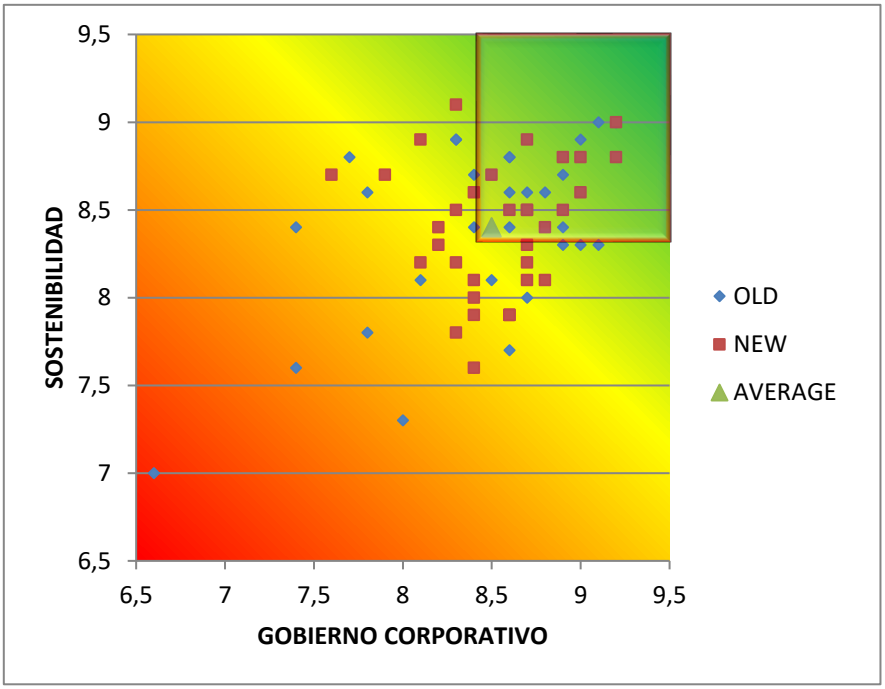
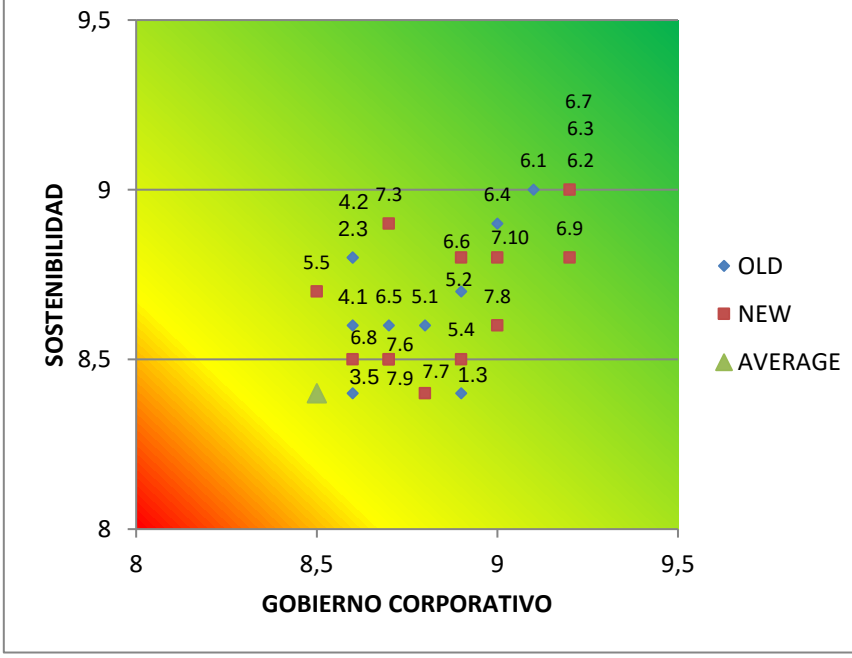


GRAFICO 12 bis: TOTAL: Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad: ítems top, valorados por encima de la media (triangulo verde)



LEYENDA

1. TRANSPARENCIA

1.3 Remuneración: trasparencia y coherencia (8,9; 8,4)

2. LIDERAZGO EN RSC

2.3 Política RSC: responsabilidad Consejo (8,6; 8,8)

3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO CONSEJO

3.5 Independencia Comisión Riesgos (8,6; 8,4)

4. GESTIÓN DEL RIESGO

4.1 Gestión riesgos: Responsable (8,6; 8,6)

4.2 Gestión riesgos: definición / identificación (8,6; 8,8)

5. CÓDIGO ÉTICO.

5.1 Código Ético: alcance (8,8; 8,6)

5.2 Código Ético: mecanismos cumplimiento (8,9; 8,7)

5.4 Código Ético: claridad sistema sanciones (8,9; 8,5)

5.5 Promoción cultura ética (8,5; 8,7)

6. SOBORNO, CORRUPCIÓN Y BLANQUEO DE CAPITALES

6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición (9,1; 9)

6.2 Soborno y corrupción: política mitigación (9,2; 9)

6.3 Blanqueo capitales: política (9,2; 9)

6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión (9; 8,9)

6.5 Incidencias en Código Ético (8,7; 8,6)

6.6 Existencia canales denuncia (8,9; 8,8)

6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones (9,2; 9)

6.8 Donaciones y patrocinios instituciones públicas (8,6; 8,5)

6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades (9,2; 8,8)

7. POLÍTICA PÚBLICA

7.3 Impuestos pagados por país (8,7; 8,9)

7.6 Trasparencia condenas firmes y multas competencia (8,7; 8,5)

7.7 Normas de competencia (8,8; 8,4)

7.8 Política Fiscal: responsabilidad (9; 8,6)

7.9 Política Fiscal: trasparencia (8,7; 8,5)

7.10 Paraísos fiscales: informe actividad (9; 8,8)

GRAFICO 13. ACADEMIA. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad (ítems valorados entre 6,5 y 9,5 puntos de relevancia media)

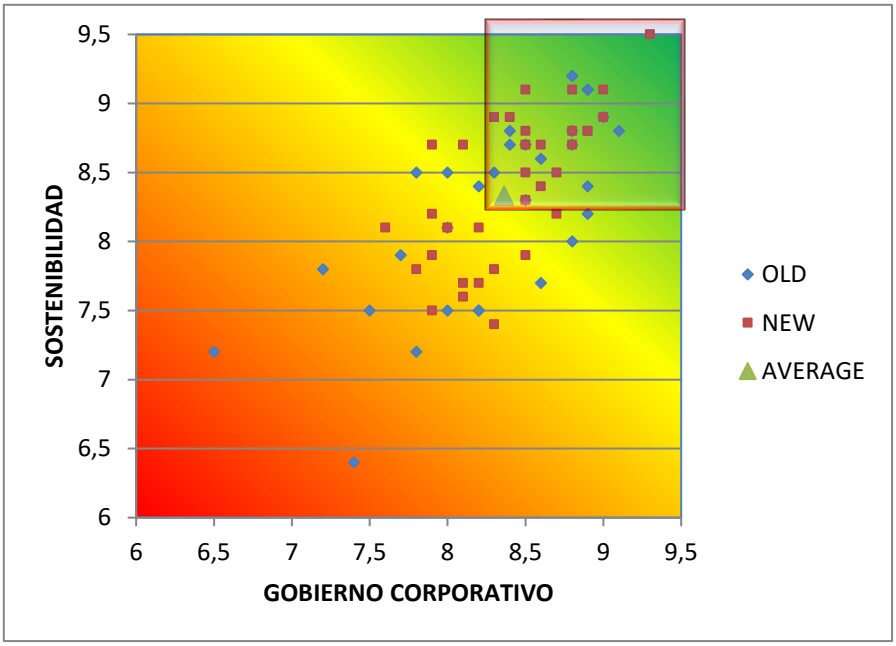
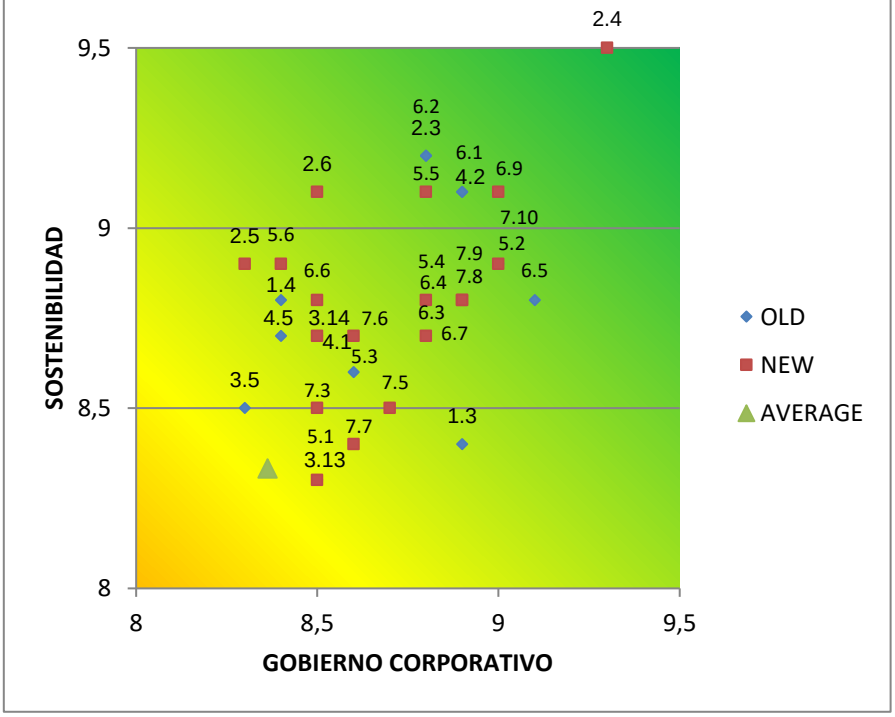


GRAFICO 13 bis. ACADEMIA. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad: ítems valorados por encima de la media, (triangulo verde)



LEYENDA

1. TRANSPARENCIA

1.3 Remuneración: trasparencia y coherencia (8,9; 8,4)

1.4 Remuneración: criterios RSC (8,4; 8,8)

2. LIDERAZGO EN RSC

2.3 Política RSC: responsabilidad Consejo (8,8; 9,2)

2.4 Propósito, Valores: transparencia (9,3; 9,5)

2.5 Cadena Suministro: trasparencia / supervisión (8,3; 8,9)

2.6 Derechos Humanos: diligencia debida/remedio (8,5; 9,1)

3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO

3.5 Independencia Comisión Riesgos (8,3; 8,5)

3.13 Interés accionistas a largo plazo (8,5; 8,3)

3.14 Interés *stakeholders* a largo plazo (8,5; 8,7)

4. GESTIÓN DEL RIESGO

4.1 Gestión riesgos: Responsable (8,5; 8,7)

4.2 Gestión riesgos: definición / identificación (8,9; 9,1)

4.5 Riesgos ESG: definición (8,4; 8,7)

5. CÓDIGO ÉTICO.

5.1 Código Ético: alcance (8,5; 8,3)

5.2 Código Ético: mecanismos asegurar cumplimiento (9;8,9)

5.3 Países de Alto Riesgo: desglose (8,6; 8,6)

6. SOBORNO, CORRUPCIÓN Y BLANQUEO DE CAPITALES

6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición (8,9; 9,1)

6.2 Soborno y corrupción: política mitigación (8,8; 9,2)

6.3 Blanqueo capitales: política (8,8; 8,7)

6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión (8,8; 8,8)

6.5 Incidencias en Código Ético (9,1; 8,8)

6.6 Existencia canales denuncia (8,5; 8,8)

6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones (8,8; 8,7)

6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades (9; 9,1)

7. POLÍTICA PÚBLICA

7.3 Impuestos pagados por país (8,5; 8,5)

7.5 Trasparencia procesos judiciales en curso (8,7; 8,5)

7.6 Trasparencia condenas firmes y multas competencia (8,6; 8,7)

7.7 Normas de competencia (8,6; 8,4)

7.8 Política Fiscal: responsabilidad (8,9; 8,8)

7.9 Política Fiscal: trasparencia (8,9; 8,8)

7.10 Paraísos fiscales: informe actividad (9; 8,9)

GRAFICO 14. IBEX 35. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad (ítems valorados entre 6,5 y 9,5 puntos de relevancia media)

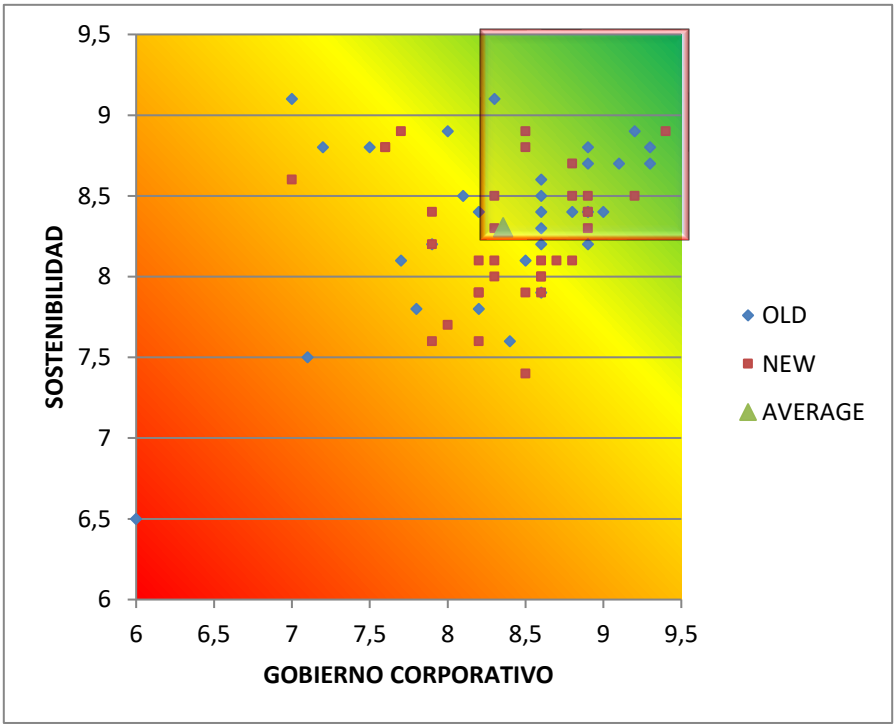
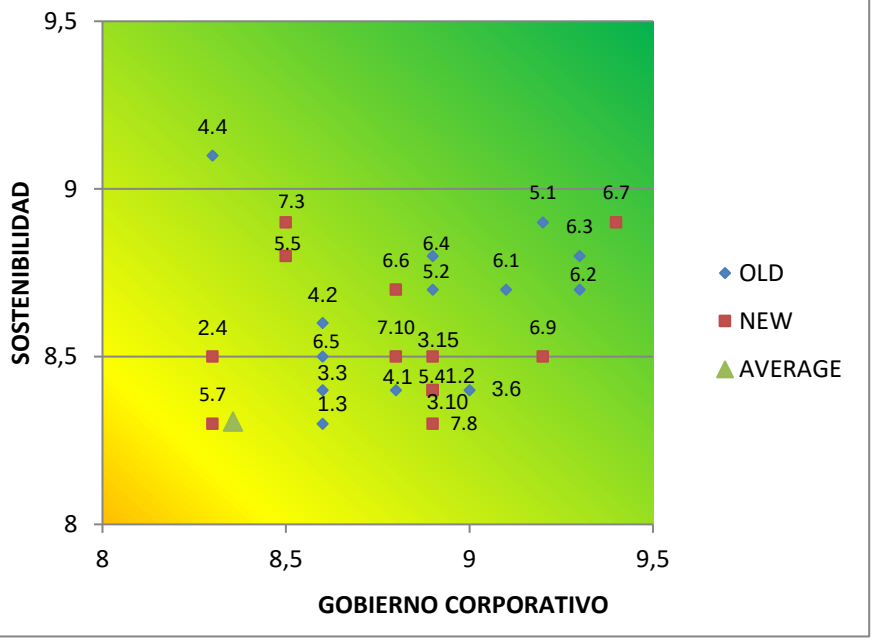


GRAFICO 14 bis. IBEX 35. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad: ítems valorados por encima de la media (triangulo verde)



LEYENDA

1. TRANSPARENCIA

1.2 Transparencia funcionamiento del Consejo (8,9; 8,4)

1.3 Remuneración: trasparencia y coherencia (8,6; 8,3)

2. LIDERAZGO EN RSC

2.4 Propósito, Valores: transparencia (8,3; 8,5)

3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO

3.3 Independencia Consejeros (8,6; 8,4)

3.6 Independencia Comisión de Remuneración y Nombramientos (9; 8,4)

3.10 Independencia Consejeros: procedimiento garantía (8,9; 8,4)

3.15 Existencia área *Compliance* (8,9; 8,5)

4. GESTIÓN DEL RIESGO

4.1 Gestión riesgos: Responsable (8,8; 8,4)

4.2 Gestión riesgos: definición / identificación (8,6; 8,6)

4.4 Riesgos ESG: sistema de gestión (8,3; 9,1)

5. CÓDIGO ÉTICO.

5.1 Código Ético: alcance (9,2; 8,9)

5.2 Código Ético: mecanismos asegurar cumplimiento (8,9; 8,7)

5.4 Código Ético: claridad sistema sanciones (8,9; 8,4)

5.5 Promoción cultura ética (8,5; 8,8)

5.7 Código Ético: indicadores básicos (8,3; 8,3)

6. SOBORNO, CORRUPCIÓN Y BLANQUEO DE CAPITALES

6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición (9,1; 8,7)

6.2 Soborno y corrupción: política mitigación (9,3; 8,7)

6.3 Blanqueo capitales: política (9,3; 8,8)

6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión (8,9; 8,8)

6.5 Incidencias en Código Ético (8,6; 8,5)

6.6 Existencia canales denuncia (8,8; 8,7)

6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones (9,4; 8,9)

6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades (9,2; 8,5)

7. POLÍTICA PÚBLICA

7.3 Impuestos pagados por país (8,5; 8,9)

7.8 Política Fiscal: responsabilidad (8,9; 8,3)

7.10 Paraísos fiscales: informe actividad (8,8; 8,5)

GRAFICO 15. ONG's. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad (ítems valorados entre 6,5 y 9,5 puntos de relevancia media)

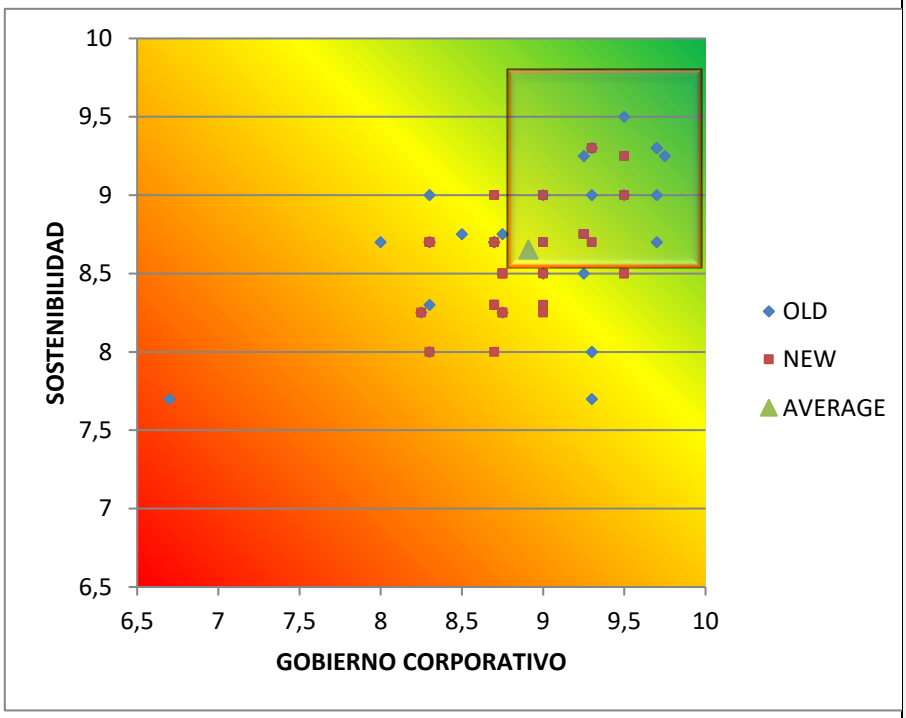
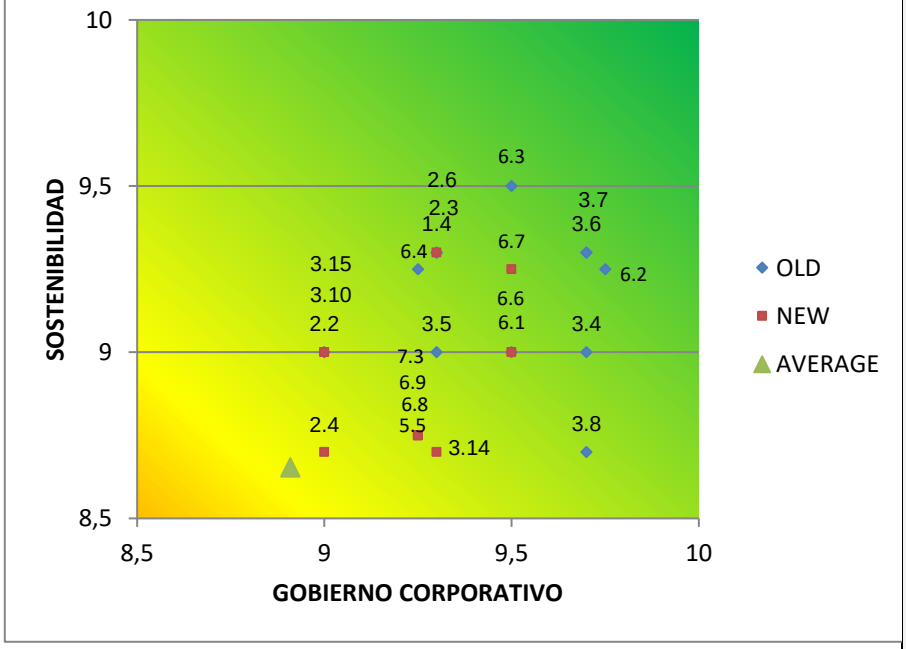


GRAFICO 15 bis. ONG's. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad: ítems valorados por encima de la media (triangulo vede)



LEYENDA

1.TRANSPARENCIA

1.4 Remuneración: criterios RSC (9,3; 9,3)

2. LIDERAZGO EN RSC

2.2 *Reporting* RSC: Calidad (9; 9)

2.3 Política RSC: responsabilidad Consejo (9,3; 9,3)

2.4 Propósito, Valores: transparencia (9; 8,7)

2.6 Derechos Humanos: diligencia debida/remedio (9,3; 9,3)

3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO

3.4 Independencia Comisión de Auditoría (9,7; 9)

3.5 Independencia Comisión Riesgos (9,3; 9)

3.6 Independencia Comisión de Remuneración y Nombramientos (9,7; 9,3)

3.7 Diversidad del Consejo (9,7; 9,3)

3.8 Accionistas minoritarios: política defensa (9,7; 8,7)

3.10 Independencia Consejeros: procedimiento garantía (9; 9)

3.14 Interés *stakeholders* a largo plazo (9,3; 8,7)

3.15 Existencia área *Compliance* (9; 9)

5. CÓDIGO ÉTICO.

5.5 Promoción cultura ética (9,25; 8,75)

6. SOBORNO, CORRUPCIÓN Y BLANQUEO DE CAPITALES

6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición (9,5; 9)

6.2 Soborno y corrupción: política mitigación (9,7; 9,25)

6.3 Blanqueo capitales: política (9,5; 9,5)

6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión (9,25; 9,25)

6.6 Existencia canales denuncia (9,5; 9)

6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones (9,5; 9,25)

6.8 Donaciones y patrocinios instituciones públicas (9,25; 8,75)

6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades (9,2; 8,75)

7. POLÍTICA PÚBLICA

7.3 Impuestos pagados por país (9,25; 8,75)

GRAFICO 16. MEDIOS. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad (ítems valorados entre 6,5 y 9,5 puntos de relevancia media)

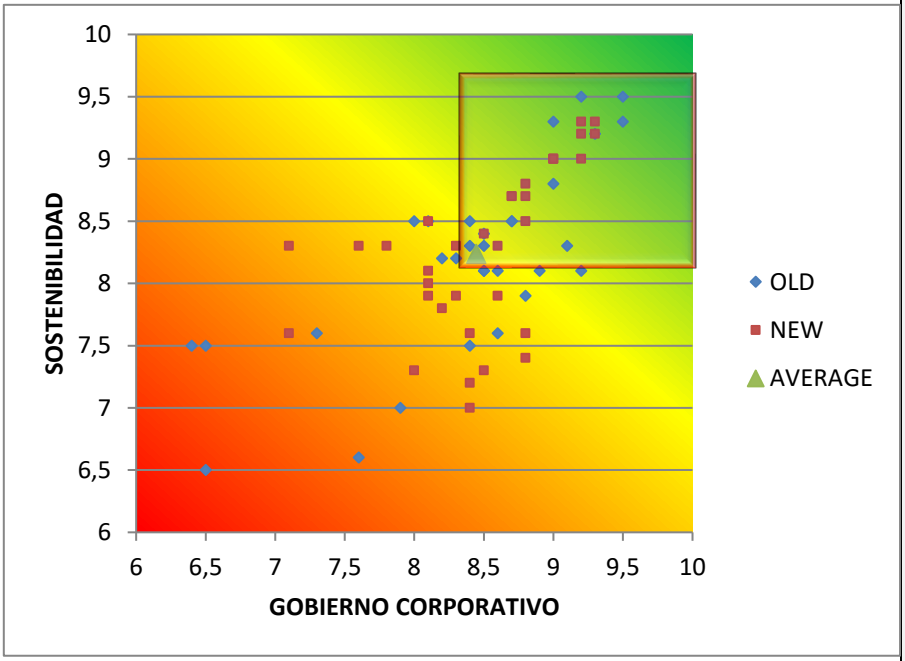
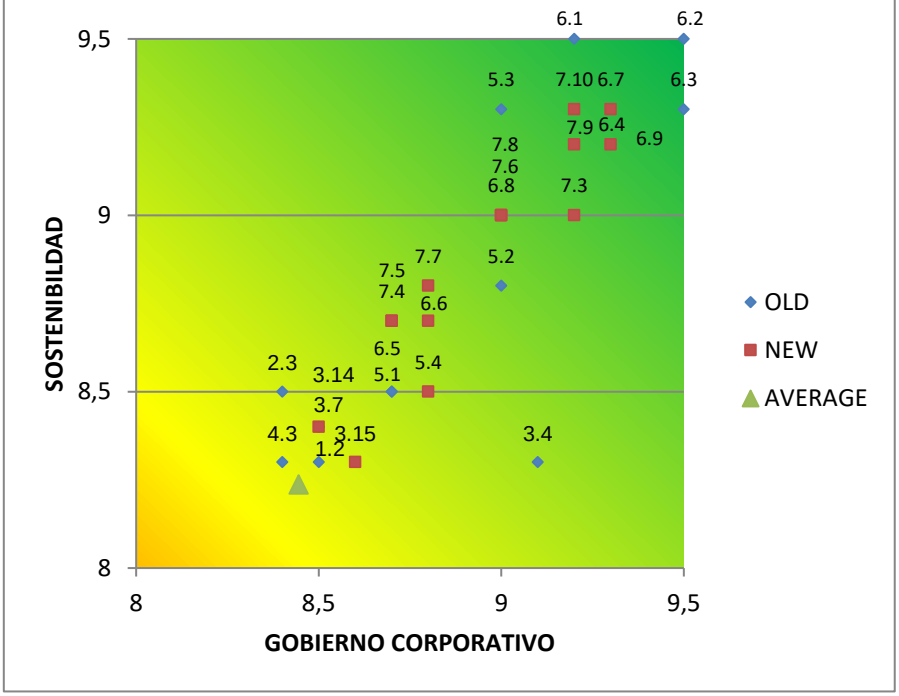


GRAFICO 16 Bis. MEDIOS. Matriz de Relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad: ítems valorados por encima de la media (triangulo verde)



LEYENDA

1 .TRANSPARENCIA
1.2 Transparencia funcionamiento del Consejo (8,5; 8,3)

2. LIDERAZGO EN RSC
2.3 Política RSC: responsabilidad Consejo (8,4; 8,5)

3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO
3.4 Independencia Comisión de Auditoría (9,1; 8,3)
3.7 Diversidad del Consejo (8,5; 8,4)
3.14 Interés *stakeholders* a largo plazo (8,5; 8,4)
3.15 Existencia área *Compliance* (8,6; 8,3)

4. GESTIÓN DEL RIESGO
4.3 Gestión riesgos: metodología trasparente (8,4; 8,3)

5. CÓDIGO ÉTICO.
5.1 Código Ético: alcance (8,7; 8,5)
5.2 Código Ético: mecanismos asegurar cumplimiento (9; 8,8)
5.3 Países de Alto Riesgo: desglose (9; 9,3)
5.4 Código Ético: claridad sistema sanciones (8,8; 8,5)

6. SOBORNO, CORRUPCIÓN Y BLANQUEO DE CAPITALES
6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición (9,2; 9,5)
6.2 Soborno y corrupción: política mitigación (9,5;9,5)
6.3 Blanqueo capitales: política (9,5; 9,3)
6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión (9,3; 9,2)
6.5 Incidencias en Código Ético (8,7; 8,5)
6.6 Existencia canales denuncia (8,8; 8,7)
6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones (9,3; 9,3)
6.8 Donaciones y patrocinios instituciones públicas (9;9)
6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades (9,3; 9,2)

7. POLÍTICA PÚBLICA
7.3 Impuestos pagados por país (9,2; 9)
7.4 Incidencias en Políticas Públicas (8,7; 8,7)
7.5 Trasparencia procesos judiciales en curso (8,7; 8,7)
7.6 Trasparencia condenas firmes y multas competencia (9; 9)
7.7 Normas de competencia (8,8; 8,8)
7.8 Política Fiscal: responsabilidad (9; 9)
7.9 Política Fiscal: trasparencia (9,2; 9,2)
7.10 Paraísos fiscales: informe actividad (9,2; 9,3

3.2.2.2 Análisis de los datos por las categorías con las que los índices de Inversión Socialmente Responsable agrupan los ítems dedicados al Gobierno Corporativo

Para poder ordenar toda esta información, y tomando como referencia de partida los gráficos 11 al 16, se han construido dos tablas complementarias: la Tabla 28 (que es objeto de análisis en este apartado) y la Tabla 29 (que será objeto de análisis en el apartado 3.2.2.3).

Gracias a estas dos Tablas, la investigación arroja los resultados para comprender qué ítems son los más relevantes tanto desde el punto de vista del Gobierno Corporativo, como desde el punto de vista de la RSC/ Sostenibilidad, en general y para cada uno de los colectivos analizados.

En concreto, gracias al uso de la escala de Guttman, que ha realizado utilizando la media como criterio de corte, 46 items de los 65 que constituían las dos primeras partes del cuestionario se han considerado relevantes. De esos 46 items, 27 corresponden a preguntas que ya se realizaban en los Índices de Sostenibilidad más usados por las empresas (PWC & Corporate Excellence, 2013) mientras que 19 son nuevos ítems que han sido aportados en esta investigación.

Utilizar la media como criterio de corte, en la práctica, significa que, a efectos de esta investigación, sólo aquellos ítems que hayan obtenido (1) una valoración por encima de la media en uno o más colectivos investigados (Academia, IBEX 35, ONG's Media y Todos) y (2) una valoración por encima de la media en la valoración de su mipacto en el GC y en la RSC, serán considerados como relevantes. De esta forma, podremos abordar el segundo objetivo de investigación.

Las medias que se han utilizado como criterios de corte para los colectivos investigados son las siguientes: ACADEMIA (8,3 *Governance* / 8,3 Sostenibilidad); IBEX (8,3 *Governance* / 8,3 Sostenibilidad); ONGs (8,9 *Governance* / 8,7 Sostenibilidad); MEDIOS (8,4 *Governance* / 8,2 Sostenibilidad); y TODOS, que incluye las respuestas procedentes de todos los anteriores colectivos a los que se añaden las procedentes de INVERSORES, ANALISTAS y REGULADORES (8,5 *Governance* / 8,4 Sostenibilidad), ya que en estos

colectivos no se consiguió un número relevante de respuestas como para hacer cortes representativos.

La escala de Guttman ha permitido definir 5 niveles de relevancia, de forma que los 46 items que figuran en la Tabla 28 se califican de la siguiente manera:

- Nivel 5: determinante (5/5). Supera las medias en los 5 colectivos investigados.
- Nivel 4: extremadamente relevante (4/5). Supera las medias en 4 colectivos investigados.
- Nivel 3: muy relevante (3/5). Supera las medias en 3 colectivos investigados.
- Nivel 2: relevante (2/5). Supera las medias en 2 colectivos investigados.
- Nivel 1: poco relevante (1/5). Supera las medias en 1 colectivo investigado.

Con este criterio, y para obtener una respuesta adecuada a la segunda pregunta de investigación, se han construido las Tablas 28 y 29 que muestran qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando y los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto en el Gobierno Corporativo y en la Sostenibilidad/RSC de las compañías.

En concreto, la Tabla 28 muestra los 46 ítems en función de las diferentes "dimensiones" con las que los índices de Inversión Socialmente responsable agrupan los ítems dedicados al Gobierno Corporativo (y que han sido los mismos bajo los que se han agrupado los 65 items que componen las dos primeras partes del cuestionario): (1) Transparencia; (2) Liderazgo en RSC; (3) Estructura y Funcionamiento del Consejo; (4) Gestión del Riesgo; (5) Código Etico; (6) Soborno Corrupción y Blanqueo de Capitales; y (7) Política Pública.

Por su lado, la Tabla 29 muestra esta misma información, pero ordenada por razón de la relevancia de los ítems. Para ello, se ha procedido a ordenar los 46 items siguiendo dos criterios: el primer criterio, ordena los 46 items en los 5 niveles indicados anteriormente (de 5/5 cuando un ítem supera la media todos los colectivos preguntados, hasta 1/5, cuando un ítem solo supera la media en un colectivo); el

segundo criterio, ordena de mayor a menor, dentro de cada uno de esos 5 niveles, los ítems que figuran en cada nivel en función de la calificación media obtenida cuando los encuestados respondieron a la relevancia que cada ítem tenía para el Gobierno Corporativo y para la RSC / Sostenibilidad.

Con estas ideas de partida, los resultados son los siguientes:

Tabla 28: Temas más relevantes (por dimensiones del *Governance* en índices ESG) [82]

	RELEVANCIA GOB	RELEVANCIA SOST	MEDIA	ACADEMIA	IBEX	ONGS	MEDIOS	TODOS	NIVEL RELEVANCIA
1. TRANSPARENCIA									
1.2 Transparencia funcionamiento del Consejo	8,9	8,3	8,6	0	1	0	1	0	2
1.3 Remuneración: trasparencia y coherencia	8,9	8,4	8,7	1	1	0	0	1	3
1.4 Remuneración: criterios RSC	7,7	8,8	8,3	1	0	1	0	0	2
2. LIDERAZGO EN RSC									
2.2 Reporting RSC: Calidad	7,8	8,6	8,2	0	0	0	1	0	1
2.3 Política RSC: responsabilidad Consejo	8,6	8,8	8,7	1	0	1	1	1	4
2.4 Propósito, Valores: transparencia	8,4	8,6	8,5	1	1	1	0	0	3
2.5 Cadena Suministro: trasparencia / supervisión	8,1	8,9	8,5	1	0	0	0	0	1
2.6 Derechos Humanos: diligencia debida/remedio	8,3	9,1	8,7	1	0	1	0	0	2
3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO									
3.3 Independencia Consejeros	8,7	8,0	8,4	0	1	0	0	0	1
3.4 Independencia Comisión de Auditoría	9,1	8,3	8,7	0	0	1	1	0	2
3.5 Independencia Comisión Riesgos	8,6	8,4	8,5	1	0	1	0	1	3
3.6 Independencia Comisión de Remuneración y Nombramientos	9,0	8,3	8,7	0	1	1	0	0	2
3.7 Diversidad del Consejo	8,4	8,4	8,4	0	0	1	1	0	2
3.8 Accionistas minoritarios: política defensa	8,6	7,7	8,2	0	0	1	0	0	1
3.10 Independencia Consejeros: procedimiento garantía	8,8	8,1	8,5	0	1	1	0	0	2
3.13 Interés accionistas a largo plazo	8,7	8,1	8,4	1	0	0	0	0	1
3.14 Interés stakeholderes a largo plazo	8,3	8,5	8,4	1	0	1	1	0	3
3.15 Existencia área compliance	8,7	8,3	8,5	0	1	1	1	0	3
4. GESTIÓN DEL RIESGO									
4.1 Gestión riesgos: Responsable	8,6	8,6	8,6	1	1	0	0	1	3
4.2 Gestión riesgos: definición / identificación	8,6	8,8	8,7	1	1	0	0	1	3
4.3 Gestión riesgos: metodología trasparente	8,1	8,1	8,1	0	0	0	1	0	1
4.4 Riesgos ESG: sistema de gestión	8,3	8,9	8,6	0	1	0	0	0	1
4.5 Riesgos ESG: definición	8,3	8,9	8,6	1	0	0	0	0	1
5. CÓDIGO ÉTICO.									
5.1 Código Ético: alcance	8,8	8,6	8,7	1	1	0	1	1	4
5.2 Código Ético: mecanismos asegurar cumplimiento	8,9	8,7	8,8	1	1	0	1	1	4
5.3 Países de Alto Riesgo: desglose	8,4	8,7	8,6	1	0	0	1	0	2
5.4 Código Ético: claridad sistema sanciones	8,9	8,5	8,7	0	1	0	1	1	3
5.5 Promoción cultura ética	8,5	8,7	8,6	0	1	1	0	1	3
5.7 Código Ético: indicadores básicos	8,1	8,2	8,2	0	1	0	0	0	1
6. SOBORNO, CORRUPCIÓN Y BLANQUEO DE CAPITALES									
6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición	9,1	9,0	9,1	1	1	1	1	1	5
6.2 Soborno y corrupción: política mitigación	9,2	9,0	9,1	1	1	1	1	1	5
6.3 Blanqueo capitales: política	9,2	9,0	9,1	1	1	1	1	1	5
6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión	9,0	8,9	9,0	1	1	1	1	1	5
6.5 Incidencias en Código Ético	8,7	8,6	8,7	1	1	1	1	1	5
6.6 Existencia canales denuncia	8,9	8,8	8,9	1	1	1	1	1	5
6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones	9,2	9,0	9,1	1	1	1	1	1	5
6.8 Donaciones y patrocinios instituciones públicas	8,6	8,5	8,6	0	0	1	1	1	3
6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades	9,2	8,8	9,0	1	1	1	1	1	5
7. POLÍTICA PÚBLICA									
7.3 Impuestos pagados por país	8,7	8,9	8,8	1	1	1	1	1	5
7.4 Incidencias en Políticas Publicas	8,3	8,2	8,3	0	0	0	1	0	1
7.5 Trasparencia procesos judiciales en curso	8,4	8,1	8,3	1	0	0	1	0	2
7.6 Trasparencia condenas firmes y multas competencia	8,7	8,5	8,6	1	0	0	1	1	3
7.7 Normas de competencia	8,8	8,4	8,6	1	0	0	1	1	3
7.8 Política Fiscal: responsabilidad	9,0	8,6	8,8	1	1	0	1	1	4
7.9 Política Fiscal: trasparencia	8,7	8,5	8,6	1	0	0	1	1	3
7.10 Paraísos fiscales: informe actividad	9,0	8,8	8,9	1	1	0	1	1	4

82 En azul, los items antiguos; En rojo, los ítems nuevos; en gris, los ítems reformulados, y considerados como nuevos para la investigación

Las principales conclusiones que pueden extraerse de la Tabla 28, y que dan respuesta a la segunda pregunta de investigación, son las siguientes

- **En general.** De los 46 items que han superado la media en, al menos, uno de los colectivos investigados, 27 ya se incluían en los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad más usados por las empresas (PWC & Corporate Excellence, 2013), mientras que 19 han aparecido en la investigación que soporta esta tesis.

- **En Transparencia.** Aparecen tres ítems que se sitúan por encima de la media en 2 o más colectivos analizados**.** Se trata de las siguientes (1.2) "Transparencia sobre el funcionamiento del Consejo de Administración", con una valoración relevante de 2/5; (1.3) "Transparencia y coherencia de la remuneración del gobierno y de los directivos", con una muy relevante de 3/5); y (1.4) "Remuneración Gobierno y de la dirección ligados a criterios de RSC".

  Sin embargo, se trata de variables que ya preguntan los Índices de Sostenibilidad (GOLMAN SACHS, SUSTAINALYTICS y/o DJSI / SAM) por lo que la investigación no avanza en el conocimiento en esta dimensión. Sin embargo, la investigación cuantitativa, el cuestionario, permite reconocer la importancia de la remuneración y la transparencia del Consejo como factores que contribuyen a la sostenibilidad de las compañías. El peso de las preguntas que superan la media respecto del total de preguntas de la dimensión de transparencia representa un 28%.[83]

- **Liderazgo en RSC.** Al igual que sucedía en la dimensión anterior, hay dos variables que ya se están preguntando y que se encuentran por encima de la media en valoración: la (2.2) "Calidad del *reporting* RSC" y, muy especialmente, la (2.3) "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía", que recibe una valoración por casi todos los colectivos (ACADEMIA, ONGs y MEDIOS), excepto por el IBEX 35; este aspecto es de gran importancia para

[83] Se entiende que cuanto mayor sea este porcentaje más relevante será la dimensión para el *Governance* y la sostenibilidad.

esta tesis doctoral, ya que es el punto de arranque de las preguntas 3 y 4 de esta investigación y que se explicará más adelante.

También está por encima de la media en la suma de todos los colectivos (OTROS), que incluyen a analistas, reguladores e inversores, alcanzando una valoración extremadamente relevante de 4/5. Por otra parte, en esta dimensión, la investigación descubre tres variables que no se están preguntando actualmente: la (2.4) "Transparencia y claridad sobre el propósito (visión) de la organización y sus valores", con una valoración muy relevante de 3/5; la (2.5) "Transparencia sobre la política de cadena de suministro y de los procedimientos de supervisión, con una valoración de 1/5"; y la (2.6) "Transparencia sobre la política de respeto por los derechos humanos (aplicación del principio de debida diligencia y sistemas y mecanismos de acceso al remedio)", con una valoración relevante de 2/5. El peso de las preguntas que pasan el corte respecto al total de preguntas que componen el cuestionario en la dimensión de Liderazgo en RSC representa un 27,50%

- **Estructura y funcionamiento del Consejo.** En esta dimensión aparecen dos grupos de variables que han pasado el "corte" y se distinguen por ser "viejos" o "nuevos" ítems. Por una parte las preguntas que ya aparecen en los cuestionarios de sostenibilidad y son relevantes: la (3.3) "Independencia de los Consejeros"; la (3.4) Independencia de la Comisión de Auditoría (variable relevante 2/5); la (3.5) "Independencia de la Comisión de Riesgo" (variable muy relevante 3/5): la (3.6) "Independencia de la Comisión de Remuneración y la Comisión de Nombramientos" (variable relevante 2/5); la (3.7) "Diversidad del Consejo" (variable relevante 2/5); y la (3.8) "Política de gobierno corporativo que se asegure del derecho de los accionistas minoritarios".

  Hay también preguntas que fueron descubiertas en la investigación cualitativa y no estaban siendo preguntadas: la (3.10) "Procedimientos para asegurar la independencia de los Consejeros, de las principales Comisiones dependientes del Consejo y de las decisiones tomadas por los consejeros independientes" (variable

relevante 2/5); la (3.13) "Procedimientos para asegurar la actuación en el interés de los accionistas a largo plazo"; la (3.14) "Alineación de la estructura de incentivos con los intereses a largo plazo de los *Stakeholders*" (variable muy relevante 3/5); y la (3.15) "Existencia de un área de *Compliance*, dependiente del Consejo para velar por el cumplimiento de la ley, del espíritu de la ley, y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía públicamente" (variable muy relevante 3/5). Por tanto, la investigación descubre dos variables muy relevantes que no están siendo preguntadas y que coinciden con la esencia o el núcleo de la sostenibilidad; el largo plazo, que hace referencia al concepto de *integrity* y el cumplimiento de la ley, que hace referencia al concepto de *Compliance* (Fernández Fernández, 2015; Verhezen et al., 2010).

El peso de las preguntas que pasan el corte respecto al total de preguntas que componen el cuestionario en la dimensión Estructura y funcionamiento del Consejo representa un 23,50%. Se trata de una dimensión con un gran número de variables pero no todas han sido consideradas relevantes por cada uno de los colectivos.

- **Gestión del Riesgo.** En esta dimensión no se han descubierto nuevas variables, por lo que el resultado de la investigación sirve para ratificar las ya existentes en los índices. Se trata de la (4.1) "Responsable a alto nivel de la gestión de riesgos" (variable muy relevante 3/5); la (4.2) "Definición de los principales riesgos de la compañía" (variable muy relevante 3/5); la (4.3) "Trasparencia en la metodología utilizada para mitigar los riesgos de la compañía"; la (4.4) "Establecimiento de un sistema de gestión de riesgos *Environmental, Social and Governance* (ESG)"; y la (4.5) "Definición de los principales riesgos de ESG de la compañía". El peso de las preguntas que superan la media respecto del total de preguntas de la dimensión de transparencia representa un 20%. Aunque todas las variables que han aparecido en estas dimensiones son relevantes (unas en mayor medida que otras) se produce un salto cualitativo muy grande en las que vamos a analizar a continuación. Por una parte, hay bastante unanimidad entre los distintos colectivos en el

reconocimiento de su relevancia. Esta cuestión hace que las dimensiones que se van a analizar a continuación tengan especial relevancia para la implementación de la sostenibilidad en las compañías (lo que lleva a producir herramientas inspiradas en estas dimensiones, cuestión que forma parte de la siguiente pregunta). Son principalmente variables relacionadas con la ética y la política pública, dotando de pleno sentido la parte teórica que hacía referencia a estos aspectos pero que tenía un respaldo en el mundo de las ideas y no en la investigación empírica, que ahora si lo tiene.

- **Código Ético.** En esta dimensión aparecen tres preguntas que ya están siendo preguntadas, pero que la investigación refuerza al ser consideradas extremadamente relevantes. Se trata de la (5.1) "Alcance del Código Ético" (valoración 4/5) y la (5.2) "Establecimiento de mecanismos para asegurar el cumplimiento del Código Ético" (valoración 4/5). Se entiende que estas variables afectan a los aspectos más relacionados con el sentido ético de la actividad empresarial, aunque puede plantearse si se trata de un aspecto legal-formal más que de una acción comprendida como fin en sí mismo[84] (Zamagni, 2012; Fernández Fernández, 2015; Fernández Mateo, 2015). Aparece también otra variable relevante, la (5.3) "Desglose de la presencia de la compañía en países de alto riesgo" (valoración 2/5), que conecta con la referencia a la globalización, mencionado en el pie de página, y otros aspectos que están en el origen de la RSC y la sostenibilidad. La investigación descubre también dos variables muy relevantes que no están siendo preguntadas, se trata de la (5.4) "Claridad del sistema corporativo de sanciones en caso de incumplimiento de las directrices del Código Ético" y la (5.5) "Promoción de la cultura de la ética entre los empleados más allá de los sistemas formales de cumplimiento del código e incorporación de sus principios en el proceso formal de toma de decisiones", (ambas muy relevantes

[84] La empresa se vuelve global y se espera un nivel de autonomía superior que "más que subrayar el aspecto deontológico del cumplimiento de normas, carga la suerte en el polo del autogobierno, la autoproducción… la ética en este modelo es vista como una verdadera fuerza motriz de la organización y no como un listado de construcciones externas y ajenas a su propia razón de ser (Fernández Fernández, 2015: 128-129).

3/5). Por una parte, se hace referencia a los mecanismos de control (y castigo "a posteriori") y por otra a la existencia de principios y valores nucleares (una vez más, relacionados con la *integrity*), que hacen referencia al autocontrol y al autogobierno "ético" del sujeto. Se entiende que son dos variables relacionadas; cuando fracasa la interiorización de la ética y no tiene lugar una adecuada toma de decisiones son necesarios mecanismos posteriores de control de ese "desorden". Por último, aparece la necesidad de la (5.7) "Trasparencia en los indicadores básicos asociados al Código Ético" (valoración 1/5), como tercera variable que no aparece en los Índices de Sostenibilidad. El peso de las preguntas que superan la media respecto del total de preguntas de la dimensión de Código Ético representa un 48,57%, un salto cuantitativo que se transforma en cualitativo con respecto a las otras dimensiones**.**

- **Soborno, Corrupción y Blanqueo de Capitales.** Esta es la dimensión más reconocida del cuestionario. Se distinguen dos tipos de variables, las que ya están siendo preguntadas y la investigación refuerza su importancia y las que no están siendo preguntadas y además tienen un carácter fundamental.

  Todas estas variables alcanzan una valoración de 5/5, esto es, son fundamentales tanto para el buen Gobierno Corporativo como para RSC / Sostenibilidad de las compañías; (6.1) Exposición de la compañía a riesgo de soborno y corrupción, (6.2) Elaboración de una política para luchar contra el soborno y la corrupción, (6.3) Elaboración de una política para luchar contra el blanqueo de capitales, (6.4) Establecimiento de un programa para luchar contra el soborno, la corrupción y el blanqueo de capitales, (6.5) Controversias o incidencias en temas relacionados con la ética del negocio. Lo que revela la investigación es que si bien la Ética es fundamental para la sostenibilidad (necesitándose más mecanismos de implementación, conocimientos y conciencia de su relevancia), la Política de anticorrupción adquiere un carácter determinante o fundamental. Sin embargo, este investigador plantea que no existe esa conciencia de su importancia a nivel del gobierno de las compañías, el nivel más determinante como ha repetido

sistemáticamente la investigación, ni de mecanismos (pesos y contrapesos) de autocontrol y/o una limitación de las posibles incidencias relacionadas con esta dimensión. Esta función la llevarían a cabo las ONGs y los movimientos civiles[85].

La investigación descubre las siguientes variables que no están siendo preguntadas pero que se consideran muy relevantes o determinantes. Se consideran variables fundamentales la (6.6) Existencia de canales de denuncia (*Whistleblowing*) independientes (firma externa) y garantía de anonimato; la (6.7) Trasparencia en los pagos a partidos políticos y a las fundaciones dependientes de éstos, a medios de comunicación y a sindicatos, y conformidad de estos pagos con la ley; y el (6.9) Procedimiento de depuración de responsabilidades por malas prácticas en los procedimientos de contratación y licitación pública. Tiene una valoración muy relevante de 3/5 la (6.8) Transparencia en las donaciones benéficas y los patrocinios con instituciones públicas. Estas cuestiones llevarían la investigación a un campo, un nuevo escenario, donde cultura, política, ética y empresa interaccionan, algo que ya se mencionó al inicio de la investigación; "los sistemas de gobierno corporativo dependen de los entornos institucionales en los que se insertan las compañías. El "medio ambiente" en el que las compañías operan es un conjunto de reglas formales e informales que van a modelar las prácticas de gobierno y, en definitiva, su cultura corporativa como categoría rectora (Jackson & Apostolakou, 2010)[86].

85 La existencia de un ecosistema integrado por organizaciones que impulsan el *reporting* de sostenibilidad y por ONGs que fiscalizan las prácticas de las empresas, ha actuado como incentivo para mejorar la información sobre temas sociales y medioambientales. Sin embargo, ese ecosistema no se ha extendido a la demanda de información sobre buen gobierno. No existen instituciones que, al igual que el GRI, promuevan la mejora de la calidad de la información sobre aspectos relacionados con el buen gobierno (Martín Cavanna, 2013: 9).

86 El sustrato cultural es lo que hace posible una sociedad ética. El concepto de responsabilidad social debe ampliarse hacia alguna forma de "responsabilidad cultural" o existencia de una "a priori cultural común", un entorno que impida las malas prácticas y permita o potencie las buenas. Es importante la referencia a la "condición de posibilidad", pues la política y la empresa dependerían de la existencia de esta dimensión previa (Fernández Mateo, 2015).

El peso de las preguntas que pasan el corte respecto al total de preguntas que componen el cuestionario en la dimensión Soborno, Corrupción y Blanqueo de Capitales representa un 95,55%. Se trata de una dimensión determinante.

- **Política pública.** Dos variables ya están siendo preguntadas por los índices; una de ellas adquiere una valoración determinante 5/5, la (7.3) "Transparencia de los impuestos pagados por países"; las otra que es superior a la media es la (7.4) "Controversias o incidencias en temas relacionados con las política públicas".

  Se descubren también muchas variables que no están siendo preguntadas, pero adquieren una relevancia considerable; la (7.6) "Transparencia sobre las condenas firmes a la compañía en procesos judiciales y/o administrativos (incluyendo las vinculadas a prácticas colusorias de la competencia), sobre las multas asociadas y, en su caso, sobre las penas de cárcel a sus ejecutivos si las hubiere", variable muy relevante 3/5, aunque no par el IBEX 35; la (7.7) "Procedimiento de depuración de responsabilidades por incumplimiento de las normas de la competencia", variable muy relevante (3/5); la (7.8) "Responsabilidad a alto nivel de la política fiscal de la compañía (diseño, aprobación, supervisión y control)", variable extremadamente relevante 4/5; la (7.9) "Transparencia sobre la política fiscal de la compañía y de las operaciones intragrupo con posibles consecuencias desde una perspectiva fiscal", variable muy relevante 3/5; y la (7.10) "Información sobre actividades en territorios considerados como paraísos fiscales o con riesgo de actividades de elusión fiscal", variable extremadamente relevante 4/5; y la (7.5), "Transparencia sobre los procesos judiciales y/o administrativos abiertos a la compañía (incluyendo los vinculados a prácticas colusorias de la competencia) y de las provisiones realizadas para cubrir eventuales multas o sanciones derivadas de esos procesos".

  Todas estas cuestiones son un reto para la teoría de la responsabilidad social y requieren de un enfoque profundo desde el plano teórico (lo que obliga a revisar el funcionamiento del capitalismo en el siglo XXI o al menos la realidad española, que es el caso que se ha investigado) y de medidas que en la actualidad tienen un

efecto limitado dados los casos que distintas investigaciones y medios de comunicación han destapado. Por último, el peso de las preguntas que pasan el corte respecto al total de preguntas que componen el cuestionario en la dimensión Política pública representa un 50%, una de las dimensiones más importantes junto al Código Ético y la ya mencionada Soborno y Corrupción.

3.2.2.3 Análisis de los datos por ranking de relevancia Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad

Una vez se han identificado los 46 items más relevantes en la Tabla 28, el siguiente paso, y uno de los principales hallazgos de esta investigación, ha sido la ordenación de estos ítems por orden de relevancia (de mayor a menor).

La Tabla 29 se ha construido sobre la base de la misma metodología explicada en el punto anterior - la escala Guttman - aunque ordenando los ítems en función de dos criterios: con el primero, se han agrupado todos los ítems por los cinco niveles de relevancia (Nivel 5: determinante (5/5); Nivel 4: extremadamente relevante (4/5); Nivel 3: muy relevante (3/5); Nivel 2: relevante (2/5); y Nivel 1: poco relevante (1/5); con el segundo criterio, se han ordenado de mayor a menor en función de la valoración media recibida por cada ítem.

En función de estos dos criterios de ordenación, los resultados figuran en la Tabla 29 y son los siguientes:

Tabla 29: Ranking de relevancia de ítems por nivel y media [87]

	RELEVANCIA GOB	RELEVANCIA SOST	MEDIA	ACADEMIA	IBEX	ONGS	MEDIOS	TODOS	NIVEL RELEVANCIA
NIVEL 5									
6.2 Soborno y corrupción: política mitigación	9,2	9,0	9,1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	5
6.3 Blanqueo capitales: política	9,2	9,0	9,1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	5
6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones	9,2	9,0	9,1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	5
6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición	9,1	9,0	9,1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	5
6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades	9,2	8,8	9,0	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	5
6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión	9,0	8,9	9,0	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	5
6.6 Existencia canales denuncia	8,9	8,8	8,9	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	5
7.3 Impuestos pagados por país	8,7	8,9	8,8	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	5
6.5 Incidencias en Código Ético	8,7	8,6	8,7	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✓ 1	5
NIVEL 4									
7.10 Paraísos fiscales: informe actividad	9,0	8,8	8,9	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✓ 1	4
5.2 Código Ético: mecanismos asegurar cumplimiento	8,9	8,7	8,8	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✓ 1	4
7.8 Política Fiscal: responsabilidad	9,0	8,6	8,8	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✓ 1	4
2.3 Política RSC: responsabilidad Consejo	8,6	8,8	8,7	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✓ 1	✓ 1	4
5.1 Código Ético: alcance	8,8	8,6	8,7	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✓ 1	4
NIVEL 3									
4.2 Gestión riesgos: definición / identificación	8,6	8,8	8,7	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✓ 1	3
5.4 Código Ético: claridad sistema sanciones	8,9	8,5	8,7	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✓ 1	3
1.3 Remuneración: trasparencia y coherencia	8,9	8,4	8,7	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✓ 1	3
7.7 Normas de competencia	8,8	8,4	8,6	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✓ 1	3
4.1 Gestión riesgos: Responsable	8,6	8,6	8,6	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✓ 1	3
5.5 Promoción cultura ética	8,5	8,7	8,6	✗ 0	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✓ 1	3
7.6 Trasparencia condenas firmes y multas competencia	8,7	8,5	8,6	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✓ 1	3
7.9 Política Fiscal: trasparencia	8,7	8,5	8,6	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✓ 1	3
6.8 Donaciones y patrocinios instituciones públicas	8,6	8,5	8,6	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✓ 1	✓ 1	3
2.4 Propósito, Valores: transparencia	8,4	8,6	8,5	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✗ 0	3
3.5 Independencia Comisión Riesgos	8,6	8,4	8,5	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✓ 1	3
3.15 Existencia área compliance	8,7	8,3	8,5	✗ 0	✓ 1	✓ 1	✓ 1	✗ 0	3
3.14 Interés stakeholderes a largo plazo	8,3	8,5	8,4	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✓ 1	✗ 0	3
NIVEL 2									
2.6 Derechos Humanos: diligencia debida/remedio	8,3	9,1	8,7	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✗ 0	2
3.4 Independencia Comisión de Auditoría	9,1	8,3	8,7	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✓ 1	✗ 0	2
3.6 Independencia Comisión de Remuneración y Nombramientos	9,0	8,3	8,7	✗ 0	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✗ 0	2
1.2 Transparencia funcionamiento del Consejo	8,9	8,3	8,6	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✗ 0	2
5.3 Países de Alto Riesgo: desglose	8,4	8,7	8,6	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✗ 0	2
3.10 Independencia Consejeros: procedimiento garantía	8,8	8,1	8,5	✗ 0	✓ 1	✓ 1	✗ 0	✗ 0	2
3.7 Diversidad del Consejo	8,4	8,4	8,4	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✓ 1	✗ 0	2
1.4 Remuneración: criterios RSC	7,7	8,8	8,3	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✗ 0	2
7.5 Trasparencia procesos judiciales en curso	8,4	8,1	8,3	✓ 1	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✗ 0	2
NIVEL 1									
4.4 Riesgos ESG: sistema de gestión	8,3	8,9	8,6	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✗ 0	1
4.5 Riesgos ESG: definición	8,3	8,9	8,6	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✗ 0	✗ 0	1
2.5 Cadena Suministro: trasparencia / supervisión	8,1	8,9	8,5	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✗ 0	✗ 0	1
3.13 Interés accionistas a largo plazo	8,7	8,1	8,4	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✗ 0	✗ 0	1
3.3 Independencia Consejeros	8,7	8,0	8,4	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✗ 0	1
7.4 Incidencias en Políticas Publicas	8,3	8,2	8,3	✗ 0	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✗ 0	1
2.2 Reporting RSC: Calidad	7,8	8,6	8,2	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✗ 0	1
3.8 Accionistas minoritarios: política defensa	8,6	7,7	8,2	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✗ 0	1
5.7 Código Ético: indicadores básicos	8,1	8,2	8,2	✗ 0	✓ 1	✗ 0	✗ 0	✗ 0	1
4.3 Gestión riesgos: metodología trasparente	8,1	8,1	8,1	✗ 0	✗ 0	✗ 0	✓ 1	✗ 0	1

87 En azul, los ítems antiguos; en rojo, los ítems nuevos; En gris, los ítems reformulados, y considerados como nuevos para la investigación

Las principales conclusiones que pueden extraerse de la Tabla 29 son las siguientes

- **Nivel 5: determinante (5/5). (Supera la media en los 5 colectivos investigados).** Lo más destacado de este nivel, podría resumirse en los siguientes puntos:
  - Todos los ítems que figuran en este nivel – excepto uno, el (7,3) "Transparencia de los impuestos pagados por países"- corresponden a la categoría "Soborno, corrupción y blanqueo de capitales" de la Tabla 24. Es más: todos los ítems incluidos en esa categoría en el cuestionario (9 de 9), han pasado el corte del criterio de la media en todos los colectivos investigados (y por ello figuran en la Tabla 28) y solo uno de ellos, el (6.8) "Transparencia en las donaciones benéficas y los patrocinios con instituciones públicas", no figura dentro de este nivel 5, aunque si lo hace en el nivel 4.
  - Destaca también el hecho de que el ítem más relevante es el (6.2) "Elaboración de una política para luchar contra el soborno y la corrupción", ítem que ya venía preguntándose en índices por analistas como EIRIS, SUSTAINALYTICS y ROBECOSAM en el DJSI
  - Por último, decir también que, de los 9 ítems incluidos en el nivel 5, 6 corresponden a preguntas que ya se venían preguntando por los Índices de Sostenibilidad más usados por las empresas (PWC & Corporate Excellence, 2013), 2 han sido reformulados y ampliados por esta investigación, y 1 ha sido aportado "ex novo" por esta investigación. Los ítems reformulados son, (por orden de relevancia) los siguientes: el (6.7)[88] "Trasparencia en los pagos a partidos políticos y a las fundaciones dependientes de éstos, a medios de comunicación y a sindicatos, y conformidad de estos pagos con la ley"; y el

[88] Este ítem se ha reformado respecto de la formulación original del documento de PWC y Corporate Excellence (2013) en la medida en que se incluyen otros aspectos que no se contemplaban en él (fundaciones dependientes de éstos, a medios de comunicación y a sindicatos). Por ese motivo, se ha clasificado como ítem nuevo

(6.6)[89] "Existencia de canales de denuncia (*Whistleblowing*) independientes (firma externa) y garantía de anonimato. Procedimientos para garantizar la independencia de los canales de denuncias". El ítem nuevo aportado por la investigación es el (6.9) "Procedimiento de depuración de responsabilidades por malas prácticas en los procedimientos de contratación y licitación pública".

- **Nivel 4: extremadamente relevante (4/5). Supera la media en 4 colectivos investigados.** Lo más destacado de este nivel, podría resumirse en los siguientes puntos:
  - De los 5 ítems que figuran en este nivel, 3 ya se venían preguntando por los Índices de Sostenibilidad y 2 son nuevas aportaciones de la investigación. Estos nuevos ítems son, de mayor a menor relevancia, el (7.10) "Información sobre actividades en territorios considerados como paraísos fiscales o con riesgo de actividades de elusión fiscal"; y el (7.10) "Información sobre actividades en territorios considerados como paraísos fiscales o con riesgo de actividades de elusión fiscal". Es decir, introducir el impacto fiscal como nuevo ítem -y en el nivel 4-, es una de las principales aportaciones de esta investigación.
  - Conviene destacar otro elemento especialmente importante para entender la oportunidad de esta tesis doctoral: el ítem (2.3) "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía" -que ya se venía preguntando por analistas e índices como EIRIS, GOLMAN SACHS, SUSTAINALYTICS y ROBECOSAM/ DJSI- no ha sido puntuado por encima de la media por el colectivo del IBEX 35 y, en consecuencia, no alcanza el nivel de relevancia suficiente para este colectivo. A efectos de la investigación, este dato es relevante por el hecho de que: (1) si la política RSC / Sostenibilidad es responsabilidad indelegable del Consejo de Administración - Artículo 529 ter. 1, (a) de la Ley de Sociedades de Capital (BOE, 2014: 9811 - 9813); y (2) si "(L)a

[89] Este ítem se ha reformado respecto de la formulación original del documento de PWC y Corporate Excellence (2013) en la medida en que se incluyen otros aspectos que no se contemplaban en él (anonimato y procedimiento para su aseguramiento).

sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa" (Principio 24 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas CNMV, 2015a) … es lícito interpretar como preocupante que, aquellos que tienen que asumir la responsabilidad indelegable de esta función y aprobar la política de RSC, no consideren este ítem como relevante su propia responsabilidad en esta materia.

Desde una aproximación teórica, el que el IBEX 35 no considere este tema en la categoría determinante 5/5 despierta dudas sobre la asimilación de su responsabilidad en esta materia. Interpretando para el objeto de la investigación *Dilemmas in a general theory of planning* de Horst W. J. Rittel y Melvin M. Webber, y sin entrar en la naturaleza perversa de los problemas que plantea el texto, puede afirmarse que la formulación del problema y la solución del mismo son idénticos, "pues la especificación que contiene el problema es una especificación del camino a seguir en la búsqueda de su solución" (Rittel & Webber, 1973: 161). Si no podemos formular, y por tanto ser conscientes del problema, es imposible la solución del mismo. Y esto es así también si seguimos a John Dewey en "Lógica. Teoría de la investigación" donde afirma "que un problema bien planteado se halla medio resuelto…". Desconocer el problema implicado hace que la investigación subsiguiente sea insignificante o marche desviada. Sin un problema, no hay más que palos de ciego" (Dewey, 1950: 126)

- **Nivel 3: muy relevante (3/5). Supera la media en 3 colectivos investigados.** Lo más destacado de este nivel, podría resumirse en los siguientes puntos:
  - Este es el nivel en donde figura un mayor número de ítems 13, y en donde la investigación aporta una mayor cantidad de ítems nuevos, hasta un total de 9. De mayor a menor relevancia, son los siguientes: El (5.4) "Claridad del sistema corporativo de sanciones en caso de incumplimiento de las directrices del Código Ético"; (7.7) "Procedimiento de depuración de responsabilidades por incumplimiento de las normas de la competencia"; el (5.5) Promoción de la

cultura de la ética entre los empleados más allá de los sistemas formales de cumplimiento del código e incorporación de sus principios en el proceso formal de toma de decisiones. (Por ejemplo, algunas compañías definen una batería de preguntas ácidas que han de plantearse todos sus ejecutivos antes de tomar decisiones: ¿qué titular de periódico no quisieras ver si tomas esta decisión? o ¿Cómo le podrías explicar esta decisión a tu familia, especialmente a tus hijos? o ¿Esta decisión compromete el largo plazo, aunque sea beneficiosa en el corto plazo?); el (7.6) "Transparencia sobre las condenas firmes a la compañía en procesos judiciales y/o administrativos (incluyendo las vinculadas a prácticas colusorias de la competencia), sobre las multas asociadas y, en su caso, sobre las penas de cárcel a sus ejecutivos si las hubiere"; (7.9) "Transparencia sobre la política fiscal de la compañía y de las operaciones intragrupo con posibles consecuencias desde una perspectiva fiscal (precios, prestamos…)"; el (6.8) "Transparencia en las donaciones benéficas y los patrocinios con instituciones públicas"; el (2.4) "Transparencia y claridad sobre el propósito (visión) de la organización y sus valores"; el (3.15) "Existencia de un área de *Compliance*, dependiente del Consejo para velar por el cumplimiento de la ley, del espíritu de la ley, y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía públicamente)"; y el (3.14) "Alineación de la estructura de incentivos con los intereses a largo plazo de los *Stakeholders*".

  - Otro aspecto digno de destacar es que, entre los 3 primeros niveles de relevancia (5,4 y 3), la investigación aporta 15 ítems nuevos frente a los 12 que ya se venían preguntando hasta ahora en los Índices de Sostenibilidad, dato este que, de alguna manera, ratifica la oportunidad de esta tesis doctoral y su investigación.

- **Nivel 2: relevante (2/5). Supera la media en 2 colectivos investigados.** Lo más destacado de este nivel, podría resumirse en los siguientes puntos:

- De los 9 ítems que figuran en este nivel, solo tres de ellos son nuevos: el (2.6) "Transparencia sobre la política de respeto por los derechos humanos (aplicación del principio de debida diligencia y sistemas y mecanismos de acceso al remedio)", que, además es el más relevante de este nivel; el (3.10) "Procedimientos para asegurar la independencia de los Consejeros, de las principales Comisiones dependientes del Consejo y de las decisiones tomadas por los consejeros independientes (para evitar represalias)"; y el (7.5), "Transparencia sobre los procesos judiciales y/o administrativos abiertos a la compañía (incluyendo los vinculados a prácticas colusorias de la competencia) y de las provisiones realizadas para cubrir eventuales multas o sanciones derivadas de esos procesos".
- Por último, conviene recordar que 4 de los 9 ítems que figuran en este nivel dos, corresponden a aquellos que se situaban en la categoría "Estructura y funcionamiento del Consejo", es decir, aquellos ítems que tradicionalmente se han vinculado al *core* del Gobierno Corporativo: el (3.4) "Independencia de la Comisión de Auditoría"; (3,6) "Independencia de la Comisión de Remuneración y la Comisión de Nombramientos"; el (3.10) "Procedimientos para asegurar la independencia de los Consejeros, de las principales Comisiones dependientes del Consejo y de las decisiones tomadas por los consejeros independientes (para evitar represalias)"; el (3,7) "Diversidad del Consejo (entendemos la diversidad en sentido amplio: género, culturas, generación/edad, discapacidad...)".

- **Nivel 1: poco relevante (1/5). Supera la media en 1 colectivo investigado.** Lo más destacado de este nivel, podría resumirse en los siguientes puntos:
  - De los 10 ítems que figuran en este nivel, 7 ya venían siendo preguntados y 3 son nuevos: El (2.5) "Transparencia sobre la política de cadena de suministro y de los procedimientos de supervisión"; el (3.13) "Procedimientos para asegurar la actuación en el interés de los accionistas a largo plazo (Ejemplos: clausulas

clawback por las que los ejecutivos se obligan a devolver los bonus si en el medio o largo plazo - 3 a 5 años- sus decisiones lesionan los intereses de los accionistas)"; y el (5.7) "Trasparencia en los indicadores básicos asociados al Código Ético (personal formado, cursos realizados, sanciones impuestas, percepción de cultura ética por los empleados, indicador de *engagement*…)".

- Llama la atención que el ítem (2.2) "Calidad del *reporting* RSC (Nº de años reportados, datos verificados externamente, calidad de los datos reportados, etc)", que es una de las actividades a la que más tiempo y recursos dedican las empresas-y que, de alguna forma, se ha convertido en bandera de enganche de la RSC / Sostenibilidad - figure en el nivel 1 (el más bajo de relevancia) y que solo haya superado la media de corte en un colectivo de las ONG's.
- Llama también la atención que el ítem (4.3) "Trasparencia en la metodología utilizada para mitigar los riesgos de la compañía", que también ha sido un elemento importante para hacer despegar la RSC / Sostenibilidad, solo haya superado el corte de relevancia en el colectivo de los medios de comunicación.

3.2.2.4 Items que han quedado fuera del ranking de los más relevantes

Una vez analizados los 46 ítems de los 65 que componían las dos primeas partes del cuestionario, y que han resultado más relevantes en la investigación, es interesante descubrir cuales han sido los 19 ítems que, de acuerdo con la metodología inspirada en la escala Guttman no han superado la valoración media en ninguno de los colectivos investigados. Recordemos que con esta metodología, los ítems que quedan por encima o por debajo de la media en todos los colectivos investigados, se consideran relevantes o no, respectivamente, creando así resultados definidos y escalonables, Corbetta, (2003: 242-248)

La Tabla 30 muestra el desglose de los ítems considerados relevantes o no relevantes para esta investigación según su procedencia: los que ya venían preguntándose en los índices más usados por las empresas (PWC & Corporate Excellence, 2013) y los resultantes de esta investigación.

Tabla 30. Comparativa: ítems antiguos Vs ítems nuevos considerados relevantes y no relevantes por la investigación

	Items que actualmente se preguntan	Nuevos ítems surgidos de la investigación	TOTAL
SI Considerados como relevantes por la investigación	**26**	20 [90]	**46**
NO Considerados como relevantes por la investigación	**7**	12	**19**
TOTAL	**33**	**32**	**65**

Para profundizar en el conocimiento de los 19 ítems no considerados como relevantes por la investigación, se han preparado dos tablas: la Tabla 31, que muestra la Relación de ítems descartados por razón de su falta de relevancia, ordenados por categorías, y la Tabla 32, que muestra esos mismos ítems ordenados por ranking.

[90] En el documento de PWC y Corporate Excellence (2013) que se toma como punto de partida se incluían dos ítems (canal de denuncias y pagos a partidos políticos) que, al someterse a contraste en el focus group y las entrevistas individuales como la revisión de las nuevas fuentes, fueron reformulados en aspectos materiales por el investigador (ver notas 46 y 47). Por ese motivo, se ha clasificado como items nuevos a efectos de los resultados de la investigación

Tabla 31: Relación de ítems descartados por razón de su falta de relevancia (ordenados por categorías)[91]

	RELEVANCIA GOV.	RELEVANCIA SOST.	MEDIA	ACADEMIA	IBEX	ONGS	MEDIOS	TODOS	NIVEL RELEVANCIA
1. TRANSPARENCIA									
1.1 Ratio Fees: Auditoria Vs No Auditoría	6,6	7	6,8	0	0	0	0	0	0
1.5 Decisiones: Constancia documental (gobierno y dirección)	8,7	8,2	8,5	0	0	0	0	0	0
2. LIDERAZGO EN RSC									
2.1 Compromiso: Formalización	7,4	8,4	7,9	0	0	0	0	0	0
2.7 Criterios ESG en diseño productos	7,6	8,7	8,2	0	0	0	0	0	0
2.8 Impacto positivo: indicadores de impacto	7,9	8,7	8,3	0	0	0	0	0	0
3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO									
3.1 Separación Presidente y CEO	8,4	7,6	8	0	0	0	0	0	0
3.2 Lead Independent Director	8	7,3	7,9	0	0	0	0	0	0
3.9 Participación accionistas en junta	8,6	7,9	8,3	0	0	0	0	0	0
3.11 Funcionamiento Consejo: Valoración tercero independiente	8,4	7,6	8	0	0	0	0	0	0
3.12 Cumplimiento Código Buen Gobierno: auditoria complimiento	8,3	7,8	8,1	0	0	0	0	0	0
3.16 Protocolo asignación responsabilidades	8,4	7,9	8,2	0	0	0	0	0	0
3.17 Publicación organigrama directivo	8,6	7,9	8,3	0	0	0	0	0	0
4. GESTIÓN DEL RIESGO									
4.6 Incidencias en Gobierno Corporativo	8,5	8,1	8,3	0	0	0	0	0	0
4.7 Riesgo: Nivel máximo aceptable	8,2	8,3	8,3	0	0	0	0	0	0
4.8 Supervisión y control Riesgos: Responsabilidad Comisión Auditoria	8,4	8	8,2	0	0	0	0	0	0
4.9 Mapa de riesgos penales	8,6	7,9	8,3	0	0	0	0	0	0
5. CÓDIGO ÉTICO.									
5.6 Diagnóstico cultura corporativa	8,2	8,4	8,3	0	0	0	0	0	0
6. SOBORNO, CORRUPCIÓN Y BLANQUEO DE CAPITALES									
7. POLÍTICA PÚBLICA									
7.1 Políticas Públicas: posicionamiento	7,4	7,6	7,5	0	0	0	0	0	0
7.2 Reguladores: actividad de dialogo y participación	7,8	7,8	7,8	0	0	0	0	0	0

Tabla 32: Relación de ítems descartados por razón de su falta de relevancia (ordenados por ranking, valoración media)

	RELEVANCIA GOV.	RELEVANCIA SOST.	MEDIA	ACADEMIA	IBEX	ONGS	MEDIOS	TODOS	NIVEL RELEVANCIA
1.5 Decisiones: Constancia documental (gobierno y dirección)	8,7	8,2	8,5	0	0	0	0	0	0
2.8 Impacto positivo: indicadores de impacto	7,9	8,7	8,3	0	0	0	0	0	0
3.9 Participación accionistas en junta	8,6	7,9	8,3	0	0	0	0	0	0
3.17 Publicación organigrama directivo	8,6	7,9	8,3	0	0	0	0	0	0
4.6 Incidencias en Gobierno Corporativo	8,5	8,1	8,3	0	0	0	0	0	0
4.7 Riesgo: Nivel máximo aceptable	8,2	8,3	8,3	0	0	0	0	0	0
4.9 Mapa de riesgos penales	8,6	7,9	8,3	0	0	0	0	0	0
5.6 Diagnóstico cultura corporativa	8,2	8,4	8,3	0	0	0	0	0	0
2.7 Criterios ESG en diseño productos	7,6	8,7	8,2	0	0	0	0	0	0
3.16 Protocolo asignación responsabilidades	8,4	7,9	8,2	0	0	0	0	0	0
4.8 Supervisión y control Riesgos: Responsabilidad Comisión Auditoria	8,4	8	8,2	0	0	0	0	0	0
3.12 Cumplimiento Código Buen Gobierno: auditoria complimiento	8,3	7,8	8,1	0	0	0	0	0	0
3.1 Separación Presidente y CEO	8,4	7,6	8	0	0	0	0	0	0
3.11 Funcionamiento Consejo: Valoración tercero independiente	8,4	7,6	8	0	0	0	0	0	0
2.1 Compromiso: Formalización	7,4	8,4	7,9	0	0	0	0	0	0
3.2 Lead Independent Director	8	7,3	7,9	0	0	0	0	0	0
7.2 Reguladores: actividad de dialogo y participación	7,8	7,8	7,8	0	0	0	0	0	0
7.1 Políticas Públicas: posicionamiento	7,4	7,6	7,5	0	0	0	0	0	0
1.1 Ratio Fees: Auditoria Vs No Auditoría	6,6	7	6,8	0	0	0	0	0	0

91 En azul, los ítems antiguos; en rojo, los ítems nuevos

Del análisis de estas dos tablas pueden extraerse conclusiones interesantes:

- **En general.** En opinión de este investigador, hay que poner de manifiesto, como ya se hiciera en el apartado 3.2.2.3 de esta tesis doctoral, que todos los ítems incluidos en la categoría "Soborno, corrupción y blanqueo de capitales" del cuestionario (9 de 9), han pasado el corte del criterio relevancia en todos los colectivos investigados. Además, todos los ítems figuran en el nivel 5 de relevancia, excepto el (6.8) "Transparencia en las donaciones benéficas y los patrocinios con instituciones públicas", que aparece en el nivel 4, solo uno más abajo.

- **Respecto al tipo de ítems más descartados (los que ya venían preguntándose y los nuevos aportados por la investigación),** como resumen conviene decir que, han sido descartados 7 ítems antiguos y 12 ítems nuevos. Esta diferencia de 5 ítems, sugiere que tanto las revisiones bibliográficas como el *focus group* (o grupo de discusión) y las entrevistas individuales, quizá hayan ido más lejos de lo que se demanda hoy la realidad del mercado (representada por los colectivos investigados). El hecho de haber contado con un grupo experto -"conocedores y expertos del fenómeno estudiado, del cual tienen una visión directa y profunda que les coloca en una posición privilegiada de observación" (Corbetta, 2003: 382)- quizá haya podido significar un sesgo de conocimiento, y provocado la incorporación de nuevos ítems a la investigación por exceso.

- **Respecto de los ítems "insignia" del Gobierno Corporativo, hay dos situaciones dignas de mención.** Por una parte, destaca especialmente que el ítem (1.1) el "Ratio de los *fees* de no auditoría respecto de los *fees* de auditoría", que es una de las principales medidas para favorecer el Gobierno Corporativo, haya quedado puntuado en último lugar de entre los 65 ítems sometidos a investigación y, en consecuencia, no haya sido considerado como un ítem digno de relevancia. Por otra, -sin quedar en una posición tan baja, aunque también haya sido descartado como ítem relevante- destaca el ítem (3.2) "Existencia de un *Lead Independent Director*", otro epígrafe relevante para el mundo del Gobierno Corporativo.

- **Ultima mención requiere el ítem (1.5)** que, bajo la leyenda "Decisiones: Constancia documental (gobierno y dirección)", se refiere a la "Constancia documental y trazabilidad de las decisiones tomadas por los órganos de gobierno (Consejo de Administración y Comisión Delegada) y por los principales órganos ejecutivos (Comité ejecutivo y resto de comités de nivel CEO-1)". Este ítem, aun cuando no ha superado la media de corte en ninguno de los colectivos investigados, si ha conseguido una media total alta (8,5) – 8,7 en relevancia para Gobierno Corporativo y 8,2 en relevancia para sostenibilidad).

  Este ítem fue identificado muy directamente por la "ISO Form 1: *Proposal for a new field activity: Corporate Governance*", por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, de Sociedades de Capital, en la que atribuye al Consejo la Responsabilidad Indelegable sobre la política de RSC y por el *focus group* y entrevistas individuales. Además, conviene no olvidar que la Recomendación 31 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas establece la necesidad de que el "orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el Consejo de Administración deberá adoptar una decisión o acuerdo", y que se "dejará debida constancia en acta (CNMV, 2015ª.: 33)

  Por la importancia de estas fuentes, este punto 1.5 se incluyó en el cuestionario y se le prestará especial atención en el Capítulo 5 de esta tesis doctoral cuando se aborde la cuestión de la *Accountability* (punto 5.1.1.2 de esta tesis doctoral).

3.2.2.5 Diferencias de relevancia entre Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad

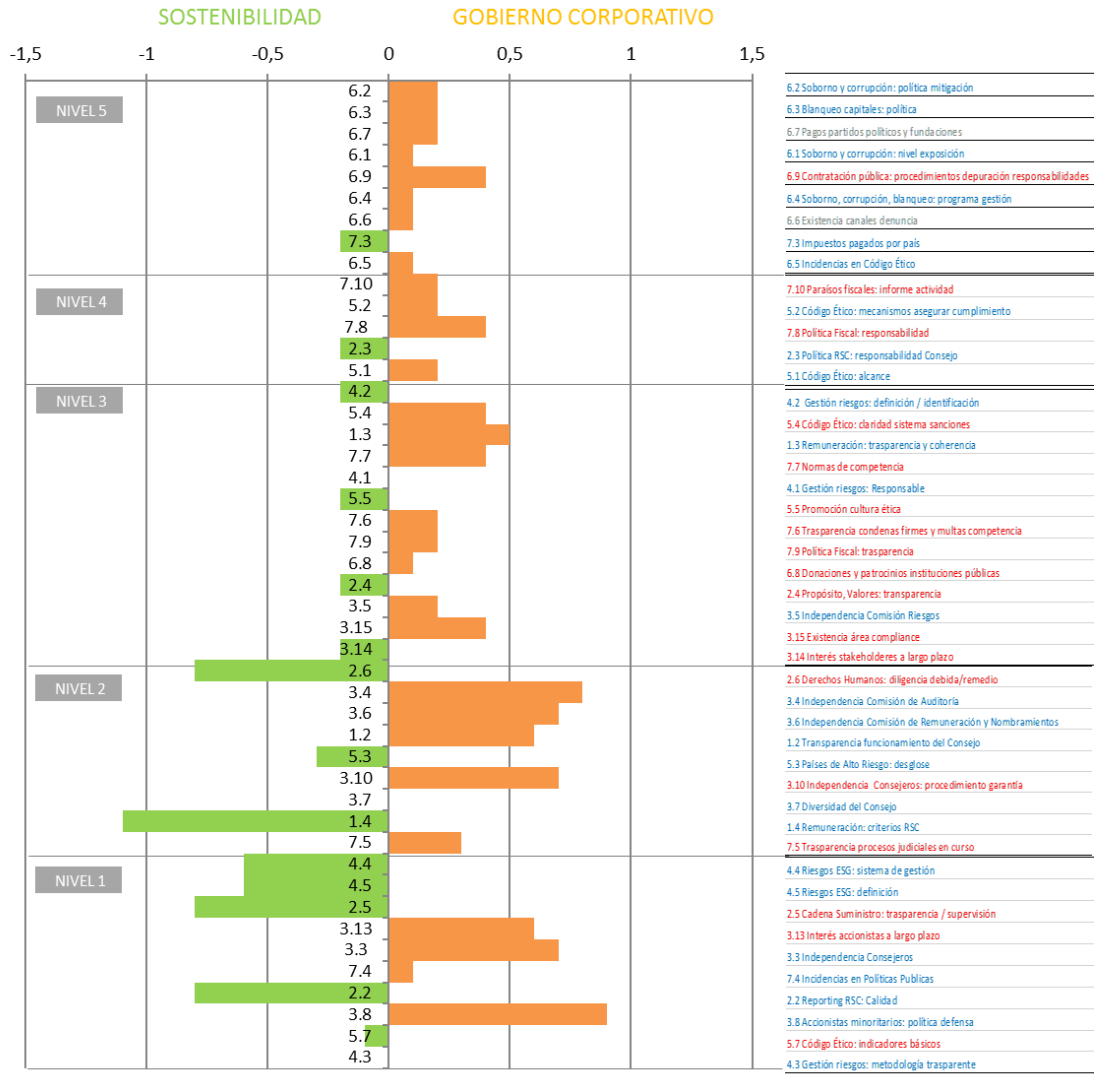
Una vez analizados los 46 ítems de los 65 que componían las dos primeras partes del cuestionario, y que han resultado más relevantes en la investigación, se ha considerado interesante descubrir el comportamiento de un mismo ítem en relación de su relevancia para el Gobierno Corporativo y para la RSC / Sostenibilidad. Este interés nace del segundo supuesto de partida, en función de la cual *no todos los ítems incluidos en la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad son*

igualmente relevantes o materiales para la gestión del Gobierno Corporativo o para la gestión de la Sostenibilidad/RSC.

Para intentar ratificar, o no, este supuesto, se ha construido el Gráfico 17 que muestra visualmente la diferencia de valoración de un mismo ítem si se considera desde el punto de vista del Gobierno Corporativo o desde el punto de vista de la RSC / Sostenibilidad. En términos sencillos, en el Gráfico 17 se aprecia que, los ítems que destacan en la parte derecha del eje (color naranja), son más relevantes para el Gobierno Corporativo; por el contrario, aquellos ítems que destacan hacia la parte izquierda del eje (color verde), son más relevantes para la sostenibilidad. Este dato se calcula por diferencias entre las valoraciones del mismo ítem.

Adicionalmente, se ha construido la Tabla 33 que muestra una información complementaria, como es qué posición ocupa, dentro de cada uno de los 5 niveles de relevancia definidos en la investigación, el mismo ítem valorado desde dos puntos de vista: el Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad.

Grafico 17: Diferencias Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad en los 46 items más relevantes [92]



Las principales conclusiones que pueden extraerse del Gráfico 17 son las siguientes:

- **En general, aparece una conclusión que no se había tenido en cuenta en el supuesto de partida**: a mayor nivel de relevancia de un ítem (ver los niveles 5 y 4 del Gráfico 17), menor es la diferencia de su valoración para el Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad. En otras palabras: cuando un ítem es relevante, lo es para las dos dimensiones estudiadas. Por el contrario, a menor

[92] En azul, los ítems antiguos; en rojo, los ítems nuevos; En gris, los ítems reformulados, y considerados como nuevos para la investigación

nivel de relevancia de un ítem (ver los niveles 1 y 2 del Gráfico 19), se aprecian más las diferencias de valoraciones de ese ítem desde el punto de vista del Gobierno Corporativo y de la RSC/ Sostenibilidad.

Este dato comparece bien con las investigaciones de Jo & Harjoto para quien existe una correlación positiva entre la dimensión Gobierno Corporativo y el éxito de la RSC y hay también demostración empírica del tipo de correlación causal que se establece entre una y otra variable: el Gobierno Corporativo influye en la RSC pero la RSC no influye causalmente en el Gobierno Corporativo (Jo & Harjoto, 2012: 54).

- **Un análisis más detallado de los niveles 5 y 4 arroja resultados interesantes.** En 10 de los 14 ítems incluidos en los niveles 1 (nivel determinante) y 2 (nivel extremadamente relevante), es decir, aquellos más relevantes identificados en esta investigación, la relevancia de un mismo ítem para el Gobierno Corporativo y para la RSC / Sostenibilidad prácticamente es idéntica, con una diferencia máxima de 0,2 décimas a favor del Gobierno Corporativo. De mayor a menor relevancia, son estos puntos: el (6.2) Elaboración de una política para luchar contra el soborno y la corrupción; el (6.3) Elaboración de una política para luchar contra el blanqueo de capitales: el (6.7) "Trasparencia en los pagos a partidos políticos y a las fundaciones dependientes de éstos, a medios de comunicación y a sindicatos, y conformidad de estos pagos con la ley"; el (6.1) "Exposición de la compañía a riesgo de soborno y corrupción (operaciones en países de alto riesgo): el (6.4) "Establecimiento de un programa para luchar contra el soborno, la corrupción y el blanqueo de capitales (Comunicación a los empleados, procesos de seguimiento y revisión, reporte al consejo, formación a los empleados, *due diligence*, etc)"; el (6.6) "Existencia de canales de denuncia (*Whistleblowing*) independientes (firma externa) y garantía de anonimato. Procedimientos para garantizar la independencia de los canales de denuncias"; el (6.5) "Controversias o incidencias en temas relacionados con la ética del negocio"; el (7.10) "Información sobre actividades en territorios considerados como paraísos fiscales o con riesgo de

actividades de elusión fiscal; el (5.2) Establecimiento de mecanismos para asegurar el cumplimiento del Código Ético"; y el (5.1) "Alcance del Código Ético".

En 4 de los 14 ítems incluidos en los niveles 5 y 4 de esta investigación, no se cumple el criterio general del punto anterior, por circunstancias distintas. Por un lado, hay dos ítems (que, además, se han identificado como cuestiones nuevas en esta investigación) que pesan hasta 0,4 décimas más en favor del Gobierno Corporativo: el (6.9) "Procedimiento de depuración de responsabilidades por malas prácticas en los procedimientos de contratación y licitación pública"; y el (7.8) Responsabilidad a alto nivel de la política fiscal de la compañía (diseño, aprobación, supervisión y control). Por otro, hay dos elementos que, aunque por sólo décimas, tienen más impacto en la sostenibilidad: el (7.3) "Transparencia de los impuestos pagados por países"; y el 2.3 Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía"

- **En un análisis del nivel 3** (nivel muy relevante), hay dos datos que llaman la atención. El primero es que el ítem (1.3) "Transparencia y coherencia de la remuneración del gobierno y de los directivos", la diferencia entre valoraciones desde la óptica del Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad sea la más alta del bloque (5 décimas a favor del Gobierno Corporativo). El segundo, el hecho de que el ítem (4.2) "Definición de los principales riesgos de la compañía" pese dos décimas más en el campo de la RSC/ Sostenibilidad.
- **Según se reduce el nivel de relevancia, las diferencias de valoración para Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad son más significativas.** Así, si se analizan los niveles 1 (poco relevante) y 2 (relevante) que son los que incluyen los ítems menos relevantes según la investigación) se obtienen resultados interesantes.
    - Los temas que son más relevantes para la RSC / Sostenibilidad son, efectivamente, aquellos sobre los que esta función ha puesto foco. Especialmente, destaca el punto (1.4) "Remuneración Gobierno y de la

dirección ligados a criterios de RSC", que tiene una "dispersión" de 1,1 puntos en relación al Gobierno Corporativo. Otros tres elementos con diferencias significativas de 8 décimas son: el (2.6) "Transparencia sobre la política de respeto por los derechos humanos (aplicación del principio de debida diligencia y sistemas y mecanismos de acceso al remedio)"; el (2.5) "Transparencia sobre la política de cadena de suministro y de los procedimientos de supervisión"; y el (2.2) "Calidad del *reporting* RSC (Nº de años reportados, datos verificados externamente, calidad de los datos reportados, etc)".

- Por su lado, los ítems son más relevantes para el Gobierno Corporativo son también aquellos sobre los que esta función ha puesto foco, como se desprende del hecho de que todos los ítems forman parte de la categoría "Estructura y Funcionamiento del Consejo". En concreto, el ítem con más peso a favor del Gobierno Corporativo (9 décimas) es el (3.8) "Política de gobierno corporativo que se asegure del derecho de los accionistas minoritarios (*Poison Pillm Block Ownership, unequal voting rights, etc*)". El resto de los ítems más relavantes para el Gobierno Corporativo, son el (3.4) "Independencia de la Comisión de Auditoría (8 décimas); el (3.6) "Independencia de la Comisión de Remuneración y la Comisión de Nombramientos" y el (3.10) "Procedimientos para asegurar la independencia de los Consejeros, de las principales Comisiones dependientes del Consejo y de las decisiones tomadas por los consejeros independientes (para evitar represalias)", ambos con 7 décimas de diferencia.

Una vez analizadas las principales conclusiones del Gráfico 17, hay que detenerse en la Tabla 33 para cerrar el análisis de este punto 3.2.2.5 (Diferencias de relevancia entre Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad). Esta Tabla muestra qué posición ocupa, dentro de cada uno de los 5 niveles de relevancia definidos en la investigación, el mismo ítem, ordenado de mayor a menor, desde dos puntos de vista: el Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad.

Tabla 33: Diferencias Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad en los 46 items más relevantes

	RELEVANCIA GOB	RELEVANCIA SOST	
NIVEL 5			**NIVEL 5**
6.2 Soborno y corrupción: política mitigación	9,2	9,0	6.2 Soborno y corrupción: política mitigación
6.3 Blanqueo capitales: política	9,2	9,0	6.3 Blanqueo capitales: política
6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones	9,2	9,0	6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones
6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades	9,2	9,0	6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición
6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición	9,1	8,9	6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión
6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión	9,0	8,9	7.3 Impuestos pagados por país
6.6 Existencia canales denuncia	8,9	8,8	6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades
7.3 Impuestos pagados por país	8,7	8,8	6.6 Existencia canales denuncia
6.5 Incidencias en Código Ético	8,7	8,6	6.5 Incidencias en Código Ético
NIVEL 4			**NIVEL 4**
7.10 Paraísos fiscales: informe actividad	9,0	8,8	7.10 Paraísos fiscales: informe actividad
7.8 Política Fiscal: responsabilidad	9,0	8,8	2.3 Política RSC: responsabilidad Consejo
5.2 Código Ético: mecanismos asegurar cumplimiento	8,9	8,7	5.2 Código Ético: mecanismos asegurar cumplimiento
5.1 Código Ético: alcance	8,8	8,6	7.8 Política Fiscal: responsabilidad
2.3 Política RSC: responsabilidad Consejo	8,6	8,6	5.1 Código Ético: alcance
NIVEL 3			**NIVEL 3**
5.4 Código Ético: claridad sistema sanciones	8,9	8,8	4.2 Gestión riesgos: definición / identificación
1.3 Remuneración: trasparencia y coherencia	8,9	8,7	5.5 Promoción cultura ética
7.7 Normas de competencia	8,8	8,6	4.1 Gestión riesgos: Responsable
7.6 Trasparencia condenas firmes y multas competencia	8,7	8,6	2.4 Propósito, Valores: transparencia
7.9 Política Fiscal: trasparencia	8,7	8,5	5.4 Código Ético: claridad sistema sanciones
3.15 Existencia área compliance	8,7	8,5	7.6 Trasparencia condenas firmes y multas competencia
4.2 Gestión riesgos: definición / identificación	8,6	8,5	7.9 Política Fiscal: trasparencia
4.1 Gestión riesgos: Responsable	8,6	8,5	6.8 Donaciones y patrocinios instituciones públicas
6.8 Donaciones y patrocinios instituciones públicas	8,6	8,5	3.14 Interés stakeholderes a largo plazo
3.5 Independencia Comisión Riesgos	8,6	8,4	1.3 Remuneración: trasparencia y coherencia
5.5 Promoción cultura ética	8,5	8,4	7.7 Normas de competencia
2.4 Propósito, Valores: transparencia	8,4	8,4	3.5 Independencia Comisión Riesgos
3.14 Interés stakeholderes a largo plazo	8,3	8,3	3.15 Existencia área compliance
NIVEL 2			**NIVEL 2**
3.4 Independencia Comisión de Auditoría	9,1	9,1	2.6 Derechos Humanos: diligencia debida/remedio
3.6 Independencia Comisión de Remuneración y Nombramientos	9,0	8,8	1.4 Remuneración: criterios RSC
1.2 Transparencia funcionamiento del Consejo	8,9	8,7	5.3 Países de Alto Riesgo: desglose
3.10 Independencia Consejeros: procedimiento garantía	8,8	8,4	3.7 Diversidad del Consejo
5.3 Países de Alto Riesgo: desglose	8,4	8,3	3.4 Independencia Comisión de Auditoría
3.7 Diversidad del Consejo	8,4	8,3	3.6 Independencia Comisión de Remuneración y Nombramientos
7.5 Trasparencia procesos judiciales en curso	8,4	8,3	1.2 Transparencia funcionamiento del Consejo
2.6 Derechos Humanos: diligencia debida/remedio	8,3	8,1	3.10 Independencia Consejeros: procedimiento garantía
1.4 Remuneración: criterios RSC	7,7	8,1	7.5 Trasparencia procesos judiciales en curso
NIVEL 1			**NIVEL 1**
3.13 Interés accionistas a largo plazo	8,7	8,9	4.4 Riesgos ESG: sistema de gestión
3.3 Independencia Consejeros	8,7	8,9	4.5 Riesgos ESG: definición
3.8 Accionistas minoritarios: política defensa	8,6	8,9	2.5 Cadena Suministro: trasparencia / supervisión
4.4 Riesgos ESG: sistema de gestión	8,3	8,6	2.2 Reporting RSC: Calidad
4.5 Riesgos ESG: definición	8,3	8,2	7.4 Incidencias en Políticas Publicas
7.4 Incidencias en Políticas Publicas	8,3	8,2	5.7 Código Ético: indicadores básicos
2.5 Cadena Suministro: trasparencia / supervisión	8,1	8,1	3.13 Interés accionistas a largo plazo
5.7 Código Ético: indicadores básicos	8,1	8,1	4.3 Gestión riesgos: metodología trasparente
4.3 Gestión riesgos: metodología trasparente	8,1	8,0	3.3 Independencia Consejeros
2.2 Reporting RSC: Calidad	7,8	7,7	3.8 Accionistas minoritarios: política defensa

Las principales conclusiones que pueden extraerse de la Tabla 33 son las siguientes:

- **En el Nivel 5,** destaca el hecho de que apenas hay diferencias de orden entre las valoraciones obtenidas entre el Gobierno Corporativo y la RSC/ Sostenibilidad. Como se afirmaba anteriormente, cuando un ítem es verdaderamente relevante, lo es para las dos dimensiones.

- **En el Nivel 4,** destaca, aunque con dos décimas de diferencia, la coincidencia en el ítem más importante, el (7.10) "Información sobre actividades en territorios considerados como paraísos fiscales o con riesgo de actividades de elusión fiscal".

- **En el Nivel 3, destaca el hecho de la ausencia de un patrón claro, aunque llama la atención un dato**. El ítem (1.3) "Transparencia y coherencia de la remuneración del gobierno y de los directivos", figura en segunda posición de relevancia en este bloque para el Gobierno Corporativo, pero se sitúa en la décima para la RSC / Sostenibilidad (hay 5 décimas de diferencia de valoración entre los dos campos.

- **En el nivel 2,** hay dos datos que llaman la atención. El primero es que el ítem (2.6) "Transparencia sobre la política de respeto por los derechos humanos (aplicación del principio de debida diligencia y sistemas y mecanismos de acceso al remedio)" figura en primer lugar de valoración para la RSC / Sostenibilidad (1/9), mientras que para el Gobierno Corporativo se sitúa en octava posición (8/9). El segundo es que el ítem (1.4) "Remuneración Gobierno y de la dirección ligados a criterios de RSC", ocupa la segunda posición para la RSC / Sostenibilidad (2/9), peo se sitúa en última posición (9/9) para el Gobierno Corporativo; no es vano, la diferencia de valoración en este ítem es la más alta entre Gobierno y RSC, 1,1 puntos.

- **En el nivel 1, lo más destacable está relacionado con el ítem (2.2)** "Calidad del *reporting* RSC (Nº de años reportados, datos verificados externamente, calidad de los datos reportados, etc)", no solo porque sea el ítem menos valorado desde le óptica del Gobierno Corporativo de los 46 incluidos en la tabla, sino también por el hecho de que no figure en posiciones destacadas para la RSC / Sostenibilidad, ni en este bloque (es el 4 / 10), ni en la lista en su conjunto.

3.2.3 Respuesta a la segunda pregunta de investigación

Pregunta 2: ¿Es posible establecer qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando, y de los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto (Eccles & Serafeim, 2013) tanto para el Gobierno Corporativo como para la RSC / Sostenibilidad de las compañías?

Después de los resultados de la investigación realizada (que en este documento figura en el punto 3.2.2 (páginas 155 a 186), pueden afirmarse que esta pregunta de investigación se responde positivamente: SÍ es posible establecer qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando, y de los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto en el Gobierno Corporativo y en la Sostenibilidad/RSC de las compañías.

Para realizar esta afirmación, se han ordenado los datos atendiendo a dos grandes criterios (ya explicados en el punto 3.2.1 de esta tesis doctoral, página 148). El primero, ha sido la utilización una técnica inspirada en la escala Guttman, que ha permitido discriminar los ítems como SI relevantes -aquellos ítems que, a la vez, han sido valorados por encima de la media (1) en las dos dimensiones analizadas (Gobierno Corporativo y RSC / Sostenibilidad) y (2) en más de un colectivo encuestado- o como NO relevantes - aquellos ítems que no superasen estas dos medias-. El segundo criterio, una vez discriminados los ítems por la escala de Guttman, ha sido el de la simple ordenación de los datos atendiendo, a su vez a dos criterios: (1) el nivel de relevancia (recuérdese que la investigación utiliza 5 niveles en función de cuantos colectivos han valorado cada ítem por encima de las medias) y (2) la valoración media de cada ítem ordenada de mayor a menor puntuación. Y con estos criterios, los datos que permiten afirmar qué ítems son más relevantes y tienen mayor impacto en el Gobierno Corporativo y en la Sostenibilidad/RSC, son los siguientes [93]:

[93] En la medida en que el apartado 3.2.2 se realiza un amplio desglose de los resultados de la investigación para esta pregunta, en este apartado se resumen brevemente los principales argumentos en aras a la simplicidad y para evitar duplicaciones innecesarias.

- **De los 65 ítems incluidos en el cuestionario (ver la Tabla 30) 46 pasaron el corte (y han sido considerados como relevantes) y otros 19 no lo han pasado (y en consecuencia han sido considerados como NO relevantes.** Como dato significativo, conviene recordar la procedencia de los ítems relevantes y no relevantes (Tabla 30) en la medida esa información complementa el primer bloque de investigación, que, como se recordará, tomaba como punto de partida el hecho de que los actuales Índices de Sostenibilidad estaban dejando de preguntar por ítems relevantes para el Gobierno Corporativo y la Sostenibilidad.

Tabla 30. Comparativa: ítems antiguos Vs ítems nuevos considerados relevantes y no relevantes por la investigación

	Ítems que actualmente se preguntan	**Nuevos ítems surgidos de la investigación**	**TOTAL**
SI Considerados como relevantes por la investigación	**26**	20	**46**
NO Considerados como relevantes por la investigación	**7**	12	**19**
TOTAL	**33**	**32**	**65**

- **De los 46 ítems que, han pasado un primer corte, puede afirmarse que no todos son igualmente relevantes.** La Tabla (29) muestra el ranking de relevancia de los ítems, donde se aprecia claramente cuáles son los ítems más relevantes para el Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad[94].

[94] Para establecer la relevancia de los 46 ítems, la Tabla 25 se ha construido ordenando los datos con dos criterios. El primero, el de la columna denominada "Nivel de Relevancia (de 5 a 1, en función del número de colectivos que valoran el ítem por encima de las medias). El segundo, el de la columna denominada "Media", que es la media de la valoración de un ítem por su relevancia para el Gobierno Corporativo y para la RSC/ Sostenibilidad.

Tabla 29: Ranking de relevancia de ítems por nivel y media [95]

	RELEVANCIA GOB	RELEVANCIA SOST	MEDIA	ACADEMIA		IBEX		ONGS		MEDIOS		TODOS		NIVEL RELEVANCIA
NIVEL 5														
6.2 Soborno y corrupción: política mitigación	9,2	9,0	9,1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	5
6.3 Blanqueo capitales: política	9,2	9,0	9,1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	5
6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones	9,2	9,0	9,1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	5
6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición	9,1	9,0	9,1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	5
6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades	9,2	8,8	9,0	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	5
6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión	9,0	8,9	9,0	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	5
6.6 Existencia canales denuncia	8,9	8,8	8,9	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	5
7.3 Impuestos pagados por país	8,7	8,9	8,8	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	5
6.5 Incidencias en Código Ético	8,7	8,6	8,7	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1	5
NIVEL 4														
7.10 Paraísos fiscales: informe actividad	9,0	8,8	8,9	✓	1	✓	1	✗	0	✓	1	✓	1	4
5.2 Código Ético: mecanismos asegurar cumplimiento	8,9	8,7	8,8	✓	1	✓	1	✗	0	✓	1	✓	1	4
7.8 Política Fiscal: responsabilidad	9,0	8,6	8,8	✓	1	✓	1	✗	0	✓	1	✓	1	4
2.3 Política RSC: responsabilidad Consejo	8,6	8,8	8,7	✓	1	✗	0	✓	1	✓	1	✓	1	4
5.1 Código Ético: alcance	8,8	8,6	8,7	✓	1	✓	1	✗	0	✓	1	✓	1	4
NIVEL 3														
4.2 Gestión riesgos: definición / identificación	8,6	8,8	8,7	✓	1	✓	1	✗	0	✗	0	✓	1	3
5.4 Código Ético: claridad sistema sanciones	8,9	8,5	8,7	✗	0	✓	1	✗	0	✓	1	✓	1	3
1.3 Remuneración: trasparencia y coherencia	8,9	8,4	8,7	✓	1	✓	1	✗	0	✗	0	✓	1	3
7.7 Normas de competencia	8,8	8,4	8,6	✓	1	✗	0	✗	0	✓	1	✓	1	3
4.1 Gestión riesgos: Responsable	8,6	8,6	8,6	✓	1	✓	1	✗	0	✗	0	✓	1	3
5.5 Promoción cultura ética	8,5	8,7	8,6	✗	0	✓	1	✓	1	✗	0	✓	1	3
7.6 Trasparencia condenas firmes y multas competencia	8,7	8,5	8,6	✓	1	✗	0	✗	0	✓	1	✓	1	3
7.9 Política Fiscal: trasparencia	8,7	8,5	8,6	✓	1	✗	0	✗	0	✓	1	✓	1	3
6.8 Donaciones y patrocinios instituciones públicas	8,6	8,5	8,6	✗	0	✗	0	✓	1	✓	1	✓	1	3
2.4 Propósito, Valores: transparencia	8,4	8,6	8,5	✓	1	✓	1	✓	1	✗	0	✗	0	3
3.5 Independencia Comisión Riesgos	8,6	8,4	8,5	✓	1	✗	0	✓	1	✗	0	✓	1	3
3.15 Existencia área compliance	8,7	8,3	8,5	✗	0	✓	1	✓	1	✓	1	✗	0	3
3.14 Interés stakeholderes a largo plazo	8,3	8,5	8,4	✓	1	✗	0	✓	1	✓	1	✗	0	3
NIVEL 2														
2.6 Derechos Humanos: diligencia debida/remedio	8,3	9,1	8,7	✓	1	✗	0	✓	1	✗	0	✗	0	2
3.4 Independencia Comisión de Auditoría	9,1	8,3	8,7	✗	0	✗	0	✓	1	✓	1	✗	0	2
3.6 Independencia Comisión de Remuneración y Nombramientos	9,0	8,3	8,7	✗	0	✓	1	✓	1	✗	0	✗	0	2
1.2 Transparencia funcionamiento del Consejo	8,9	8,3	8,6	✗	0	✓	1	✗	0	✓	1	✗	0	2
5.3 Países de Alto Riesgo: desglose	8,4	8,7	8,6	✓	1	✗	0	✗	0	✓	1	✗	0	2
3.10 Independencia Consejeros: procedimiento garantía	8,8	8,1	8,5	✗	0	✓	1	✓	1	✗	0	✗	0	2
3.7 Diversidad del Consejo	8,4	8,4	8,4	✗	0	✗	0	✓	1	✓	1	✗	0	2
1.4 Remuneración: criterios RSC	7,7	8,8	8,3	✓	1	✗	0	✓	1	✗	0	✗	0	2
7.5 Trasparencia procesos judiciales en curso	8,4	8,1	8,3	✓	1	✗	0	✗	0	✓	1	✗	0	2
NIVEL 1														
4.4 Riesgos ESG: sistema de gestión	8,3	8,9	8,6	✗	0	✓	1	✗	0	✗	0	✗	0	1
4.5 Riesgos ESG: definición	8,3	8,9	8,6	✓	1	✗	0	✗	0	✗	0	✗	0	1
2.5 Cadena Suministro: trasparencia / supervisión	8,1	8,9	8,5	✓	1	✗	0	✗	0	✗	0	✗	0	1
3.13 Interés accionistas a largo plazo	8,7	8,1	8,4	✓	1	✗	0	✗	0	✗	0	✗	0	1
3.3 Independencia Consejeros	8,7	8,0	8,4	✗	0	✓	1	✗	0	✗	0	✗	0	1
7.4 Incidencias en Políticas Publicas	8,3	8,2	8,3	✗	0	✗	0	✗	0	✓	1	✗	0	1
2.2 Reporting RSC: Calidad	7,8	8,6	8,2	✗	0	✗	0	✓	1	✗	0	✗	0	1
3.8 Accionistas minoritarios: política defensa	8,6	7,7	8,2	✗	0	✗	0	✓	1	✗	0	✗	0	1
5.7 Código Ético: indicadores básicos	8,1	8,2	8,2	✗	0	✓	1	✗	0	✗	0	✗	0	1
4.3 Gestión riesgos: metodología trasparente	8,1	8,1	8,1	✗	0	✗	0	✗	0	✓	1	✗	0	1

[95] En azul, los ítems antiguos; En rojo, los ítems nuevos; en gris, los ítems reformulados, y considerados como nuevos para la investigación

- **De los 46 Ítems relevantes De los 9 ítems más relevantes de la investigación, 8 pertenecen a la categoría (6) "Soborno, Corrupción y Blanqueo de Capitales"**. Dentro de estos 9, el más determinante de todos es el (6.2) "Elaboración de una política para luchar contra el soborno y la corrupción" (ítem que ya se venía preguntando por EIRIS, SUSTAINALYTICS y DJSI / ROBECOSAM). Ver Tabla 34.

Tabla 34: Relación de ítems de relevancia determinante

Numero de ítem	Procedencia del Ítem	Ítem (Formulación Completa)	Media	Grupo Relevancia: Determinante
6.2	A	Elaboración de una política para luchar contra el soborno y la corrupción	9,1	5
6.3	A	Elaboración de una política para luchar contra el blanqueo de capitales	9,1	5
6.7	N	Pagos partidos políticos y fundaciones. Trasparencia en los pagos a partidos políticos y a las fundaciones dependientes de éstos, a medios de comunicación y a sindicatos, y conformidad de estos pagos con la ley[96]	9,1	5
6.1	A	Soborno y corrupción: nivel exposición	9,1	5
6.9	N	Procedimiento de depuración de responsabilidades por malas prácticas en los procedimientos de contratación y licitación pública	9,0	5
6.4	A	Establecimiento de un programa para luchar contra el soborno, la corrupción y el blanqueo de capitales (Comunicación a los empleados, procesos de seguimiento y revisión, reporte al consejo, formación a los empleados, *due diligence*, etc)	9,0	5
6.6	N	Existencia de canales de denuncia (*Whistleblowing*) independientes (firma externa) y garantía de anonimato. Procedimientos para garantizar la independencia de los canales de denuncias[97]	8,9	5
7.3	A	Transparencia de los impuestos pagados por países	8,8	5
6.5	A	Controversias o incidencias en temas relacionados con la ética del negocio	8,7	5

(A) Ítem que Actualmente preguntan los Índices de Sostenibilidad / (N) Ítem Nuevo aportado por la investigación

[96] Este ítem se ha reformulado como nuevo. Ver nota 56 en la Tabla 20
[97] Este ítem se ha reformulado como nuevo. Ver nota 58 en la Tabla 20

- **De esta forma, 19 ítems de los incluidos inicialmente en el cuestionario, se han considerado no relevantes y han quedado fuera del listado de relevancia (Ver Tabla 31):**

Tabla 31: Relación de ítems descartados por razón de su falta de relevancia (ordenados por categorías)[98]

	RELEVANCIA GOV.	RELEVANCIA SOST.	MEDIA	ACADEMIA	IBEX	ONGS	MEDIOS	MEDIA	TOTAL
1. TRANSPARENCIA									
1.1 Ratio Fees: Auditoria Vs No Auditoría	6,6	7	6,8	0	0	0	0	0	0
1.5 Decisiones: Constancia documental (gobierno y dirección)	8,7	8,2	8,5	0	0	0	0	0	0
2. LIDERAZGO EN RSC									
2.1 Compromiso: Formalización	7,4	8,4	7,9	0	0	0	0	0	0
2.7 Criterios ESG en diseño productos	7,6	8,7	8,2	0	0	0	0	0	0
2.8 Impacto positivo: indicadores de impacto	7,9	8,7	8,3	0	0	0	0	0	0
3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO									
3.1 Separación Presidente y CEO	8,4	7,6	8	0	0	0	0	0	0
3.2 Lead Independent Director	8	7,3	7,9	0	0	0	0	0	0
3.9 Participación accionistas en junta	8,6	7,9	8,3	0	0	0	0	0	0
3.11 Funcionamiento Consejo: Valoración tercero independiente	8,4	7,6	8	0	0	0	0	0	0
3.12 Cumplimiento Código Buen Gobierno: auditoria complimiento	8,3	7,8	8,1	0	0	0	0	0	0
3.16 Protocolo asignación responsabilidades	8,4	7,9	8,2	0	0	0	0	0	0
3.17 Publicación organigrama directivo	8,6	7,9	8,3	0	0	0	0	0	0
4. GESTIÓN DEL RIESGO									
4.6 Incidencias en Gobierno Corporativo	8,5	8,1	8,3	0	0	0	0	0	0
4.7 Riesgo: Nivel máximo aceptable	8,2	8,3	8,3	0	0	0	0	0	0
4.8 Supervisión y control Riesgos: Responsabilidad Comisión Auditoria	8,4	8	8,2	0	0	0	0	0	0
4.9 Mapa de riesgos penales	8,6	7,9	8,3	0	0	0	0	0	0
5. CÓDIGO ÉTICO.									
5.6 Diagnóstico cultura corporativa	8,2	8,4	8,3	0	0	0	0	0	0
6. SOBORNO, CORRUPCIÓN Y BLANQUEO DE CAPITALES									
7. POLÍTICA PÚBLICA									
7.1 Políticas Públicas: posicionamiento	7,4	7,6	7,5	0	0	0	0	0	0
7.2 Reguladores: actividad de dialogo y participación	7,8	7,8	7,8	0	0	0	0	0	0

Por todos estos motivos, puede considerarse que la segunda pregunta de investigación puede contestarse afirmativamente y que SI Es posible establecer qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando y de los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto en el Gobierno Corporativo y en la Sostenibilidad/RSC de las compañías.

98 En azul, los ítems antiguos; en rojo, los ítems nuevos

3.2.4 Confirmación, o no, del segundo supuesto de partida

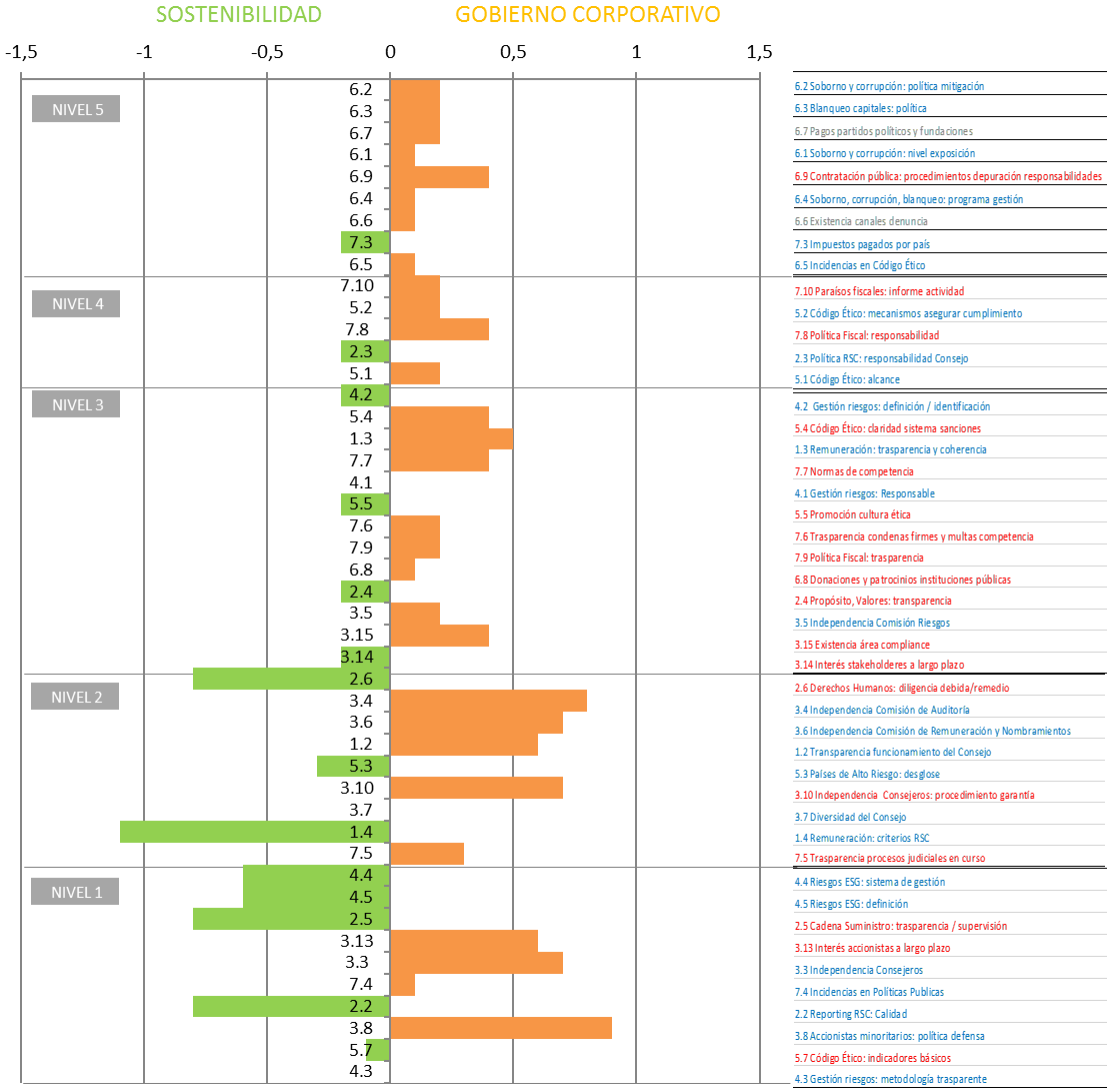
A pesar de la correlación causal entre RSC/ Sostenibilidad y Gobierno Corporativo (Jo & Harjoto, 2012), no todos los ítems incluidos en la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad son igualmente relevantes o materiales para la gestión del Gobierno Corporativo o para la gestión de la Sostenibilidad/RSC. ¿Es esto cierto??

Después de los resultados de la investigación realizada, (que en este documento figura en el punto 3.2.2, páginas 155 a 186) puede afirmarse que este segundo supuesto de partida se ha confirmado parcialmente. Estos son los motivos[99]:

- **En los ítems de alta relevancia identificados en la investigación (incluidos en los niveles 5 y 4), apenas hay diferencias significativas entre la valoración que reciben para el Gobierno Corporativo de la que reciben para la RSC / Sostenibilidad.** Esto significa que, a mayor nivel de relevancia de un ítem, menor es la diferencia de su valoración para el Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad. En otras palabras: cuando un ítem es relevante, lo es para las dos dimensiones estudiadas. Este supuesto no estaba contemplado al inicio de la investigación, pero a partir de un determinado momento, la investigación produce su propio conocimiento, se abre a un procedimiento inductivo, y descubre nueva teoría según avanza su curso (Corbetta, 2003).
- **En los ítems de relevancia media y baja identificados en la investigación (incluidos en los niveles 3, 2, y 1) hay más probabilidad de afirmar que un mismo ítem no es igualmente relevante para el Gobierno Corporativo y para la RSC / Sostenibilidad.** Esto significa que, a menor nivel de relevancia de un ítem se aprecian más las diferencias de valoraciones de ese ítem desde el punto de vista del Gobierno Corporativo y de la RSC/ Sostenibilidad.

[99] En la medida en que el apartado 3.2.2 se realiza un amplio desglose de los resultados de la investigación para esta pregunta, en este apartado se resumen brevemente los principales argumentos en aras a la simplicidad y para evitar duplicaciones innecesarias.

Gráfico 17: Diferencias Gobierno Corporativo Vs RSC / Sostenibilidad en los 46 items más relevantes [100]



- **A pesar de la afirmación de que,** a mayor nivel de relevancia de un ítem, menor es la diferencia de su valoración para el Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad (y viceversa), SI es posible encontrar una serie de ítems que, al ser valorados desde una y otra óptica, arrojan diferencias significativas

  Así se puede ver en las Tablas 35 y 36, en las que, respectivamente, se han identificado los ítems que son más relevantes para, el Gobierno Corporativo y para

[100] En azul, los ítems antiguos; en rojo, los ítems nuevos; En gris, los ítems reformulados, y considerados como nuevos para la investigación

la Sostenibilidad. A efectos de estas conclusiones, se entiende que hay una diferencia significativa cuando la valoración de un mismo ítem para el Gobierno Corporativo y para la RSC / Sostenibilidad es mayor de 5 décimas (en ambos sentidos)

Tabla 35: Ítems más relevantes para el Gobierno Corporativo

Numero de ítem	Procedencia del ítem	Item (Formulación Completa)	Relevancia Gobierno Corporativo	Relevancia Sostenibilidad	Diferencia Relevancia (en favor Gobierno Corporativo)
3.8	A	Política de gobierno corporativo que se asegure del derecho de los accionistas minoritarios (*Poison Pillm Block Ownership, unequal voting rights, etc*)	8,6	7,7	0,9
3.4	A	Independencia de la Comisión de Auditoría	9,1	8,3	0,8
3.10	N	Procedimientos para asegurar la independencia de los Consejeros, de las principales Comisiones dependientes del Consejo y de las decisiones tomadas por los consejeros independientes (para evitar represalias)	8,8	8,1	0,7
3.6	A	Independencia Comisión de Remuneración y Nombramientos	9,0	8,3	0,7
3.3	A	Independencia Consejeros	8,7	8,0	0,7
1.2	A	Transparencia sobre el funcionamiento del Consejo de Administración	8,9	8,3	0,6
3.13	N	Procedimientos para asegurar la actuación en el interés de los accionistas a largo plazo (Ejemplos: clausulas *clawback* por las que los ejecutivos se obligan a devolver los bonus si en el medio o largo plazo - 3 a 5 años- sus decisiones lesionan los intereses de los accionistas).	8,7	8,1	0,6
1.3	A	Transparencia y coherencia de la remuneración del gobierno y de los directivos	8,9	8,4	0,5

(A) Ítem que Actualmente preguntan los Índices de Sostenibilidad / (N) Ítem Nuevo aportado por la investigación

Tabla 36: Ítems más relevantes para la RSC / Sostenibilidad

Numero de ítem	Procedencia del ítem	Item (Formulación Completa)	Relevancia Gobierno Corporativo	Relevancia Sostenibilidad	Diferencia Relevancia (en favor Sostenibilidad)
1.4	A	Remuneración Gobierno y de la dirección ligados a criterios de RSC	7,7	8,8	1,1
2.5	N	Transparencia sobre la política de cadena de suministro y de los procedimientos de supervisión	8,1	8,9	0,8
2.2	A	Calidad del *reporting* RSC (Nº de años reportados, datos verificados externamente, calidad de los datos reportados, etc)	7,8	8,6	0,8
2.6	N	Transparencia sobre la política de respeto por los derechos humanos (aplicación del principio de debida diligencia y sistemas y mecanismos de acceso al remedio)	8,3	9,1	8,8
4.4	A	Establecimiento de un sistema de gestión de riesgos *Environmental, Social and Governance* (ESG).	8,3	8,9	0,6
4.5	A	Definición de los principales riesgos de ESG de la compañía	8,3	8,9	0,6

(A) Ítem que Actualmente preguntan los Índices de Sostenibilidad / (N) Ítem Nuevo aportado por la investigación

En consecuencia, y a la luz de estos datos, es posible afirmar que, aunque SI es posible diferenciar si un ítem es más relevante para el Gobierno Corporativo que para la RSC / viceversa)- y, en consecuencia NO todos los ítems incluidos en la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad son igualmente relevantes o materiales para una y otra dimensión-, también es cierto que, a mayor nivel de relevancia de un ítem, menor es la diferencia de su valoración para el Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad (y viceversa). Por ello, se entiende que el segundo supuesto de partid queda confirmada parcialmente.

CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION. BLOQUE SECUNDARIO

4.1 Tercera parte de la investigación: Herramientas a disposición del Consejo de Administracion del IBEX 35 para cumplir su responsabilidad indelegable en RSC: existencia

Para abordar este apartado, conviene recordar alcance de este tercer punto de la investigación en lo que respecta a objetivo, la pregunta de investigación y el supuesto de partida, tal y como se recogen en la Tabla 37.

Tabla 37: Bloque secundario: Tercer objetivo, pregunta y supuesto de partida de esta investigación

Dado que la variable "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía" es una por la que actualmente preguntan cuatro de los principales Índices de Sostenibilidad, (FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM), y para el caso del IBEX 35 español…		
Objetivos de Investigación	**Preguntas de Investigación**	**Supuestos de partida**
Objetivo 3: Conocer de qué instrumentos disponen los Consejos de Administración - especialmente los de las compañías que del IBEX 35 español, que es donde se centra la investigación- para ejercer la responsabilidad que les corresponde en materia de Sostenibilidad/ RSC en virtud del artículo 529 ter a) de la Ley de Sociedades de Capital.	**Pregunta 3**: ¿Es posible conocer qué herramientas concretas están hoy a disposición de los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 español para cumplir su responsabilidad indelegable en materia de RSC que les confiere la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 529 ter a)?	**Supuesto 3**: Actualmente los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35, en tanto que se enfrentan a una nueva responsabilidad indelegable desde la entrada en vigor de la Ley de Sociedades de Capital, y a diferencia de otras responsabilidades financieras, no han desarrollado aún una batería de instrumentos concretos para ejercer su responsabilidad en materia de RSC, especialmente en lo que afecta a su control y supervisión para rendir cuentas ante terceros. ¿Es cierto que carecen de esos instrumentos?

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Objetivo de investigación

En esta fase de la investigación se busca conocer de qué instrumentos disponen los Consejos de Administración - especialmente los de las compañías que del IBEX 35 español, que es donde se centra la investigación- para ejercer la responsabilidad que

les corresponde en materia de Sostenibilidad/ RSC en virtud del artículo 529 ter a) de la Ley de Sociedades de Capital.

Aunque pudiera parecer que este capítulo de la tesis doctoral, por su complejidad, pudiera abrir otro campo de investigación propio de otra tesis, lo cierto es que este apartado persigue profundizar en el significado de la expresión "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía", que procede de EIRIS, GOLMAN SACHS, SUSTAINALYTIC y DJSI / ROBECOSAM y que figura tanto en el ítem (2.3) de las dos primeras partes del cuestionario como en el punto (1.1) de esta tercera parte, estableciendo así una conexión entre todo el cuestionario.

Además, en España, en los últimos 3 años ha comenzado un movimiento legislativo y de autoregulación cuyo objetivo ha sido profundizar el rol de Consejo de Administración en la RSC / Sostenibilidad. Se trata, en consecuencia de conocer qué herramientas tienen a su disposición los Consejos de Administración del IBEX para cumplir tanto las obligaciones legales que le impone la Ley de Sociedades 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 Capital, como las recomendaciones sugeridas por el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a).

Recordemos que, por una parte, la Ley de Sociedades de Capital establece en su Artículo 529 ter. 1, a) que "el Consejo de Administración de las sociedades cotizadas no podrá delegar las facultades de decisión a que se refiere el artículo 249 bis ni específicamente las siguientes: (L)a aprobación del plan estratégico o de negocio, los objetivos de gestión y presupuesto anuales, la política de inversiones y de financiación, la política de responsabilidad social corporativa y la política de dividendos". (BOE, 2014: 9811 - 9813).

Por otra, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas hace al Consejo protagonista de la RSC / Sostenibilidad. Así, en su Principio 24 establece que "(L)a sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa, como facultad indelegable del Consejo de Administración, ofreciendo de forma

transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados". En su Recomendación 53 refleja "(Q)ue la supervisión del cumplimiento de… (l)a política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del Consejo de Administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el Consejo de Administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyen las siguientes funciones mínimas: d) (L)a revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor; e) (E)l seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento; f) (L)a supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés".

El mismo Código de Buen Gobierno va más allá porque fija el contenido mínimo de la Política de RSC. Así, establece en su Recomendación 54 "(Q)ue la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique 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".

4.1.2. Resultado de la investigación

4.1.2.1 El Cuestionario sobre las herramientas del Consejo de Administración de las empresas del IBEX para ejercer su responsabilidad en materia de RSC

El primer resultado de la investigación en este tercer bloque ha sido la elaboración de la tercera parte cuestionario. Para ello, se tomó como punto de partida fue el denominado "RSE. Manual para Consejeros" (KPMG & Fundación Seres, 2015), que se complementó con una revisión bibliográfica, sobre todo la que hace referencia a los círculos virtuosos de la Sostenibilidad (Babé et al, 2016: 10-31).

De esta forma, se identificó una batería de 19 instrumentos que el Consejo podría utilizar para ejercer la responsabilidad de supervisión sobre la política de RSC / Sostenibilidad, siguiendo un modelo de gestión de la RSC propuesto por el investigador sobre la base del citado documento, y construido en torno a un posible ciclo de vida de gestión de la función de RSC en 6 pasos, que son[101]: (1) Asignación de Responsabilidades; (2) Identificación y gestión de riesgos; (3) Elaboración de políticas y procedimientos y objetivos asociados; (4) Incorporación de los Grupos de interés; (5) Rendición de cuentas; y (6) Supervisión, control y desempeño (Babé et al., 2016; KPMG & Fundación Seres, 2015). (Ver Tabla 22).

La Tabla 38 muestra el cuestionario.

[101] Ver tabla 22, página 137

Tabla 38: el Cuestionario sobre las herramientas del Consejo de Administración de las empresas del IBEX para ejercer su responsabilidad en materia de RSC [102]

LOS INSTRUMENTOS DEL CONSEJO PARA LA SUPERVISIÓN DE LA RSC **Estas herramientas se ordenan bajo un posible ciclo de vida de gestión de la función de RSC: Asignación de Responsabilidades; Identificación y gestión de Riesgos; Elaboración de una Política; Procedimientos de desarrollo de la Política; Incorporación de los Grupos de interés; Rendición de cuentas; y Supervisión y control.** ***Se preguntará a los encuestados que (1) indiquen si su compañía cuenta o no actualmente con ese instrumento y (2) qué utilidad tendría ese instrumento para el Consejo de cara a facilitar la responsabilidad de supervisión de la política de RSC / Sostenibilidad.***	**Instrumento actualmente incluido en Índices de Sostenibilidad[103]**	**Instrumento no incluido actualmente en índices sostenibilidad e identificado en *focus group* y fuentes[104]**
1. Responsabilidades		
1.1 Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía [105] [106]	(1) (4) (5) (6)	
1.2 Las responsabilidades de todo el ciclo de gestión de la RSC / Sostenibilidad están claramente definidas tanto para los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada y Comisiones del Consejo) como para los órganos de gestión (en nivel CEO-1 y Director Ejecutivo de la Función) a través de un documento de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué órgano hace qué (rendir cuentas, liderar la tarea, ser consultado antes de tomar la decisión o ser informado una vez tomada la decisión)		(8) (9)
1.3 Existencia de una o varias comisiones en el consejo (ya existentes o creadas ad hoc) para la supervisión de la política de RSC/ Sostenibilidad		(9)
1.4 Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la RSC / Sostenibilidad		(7) (8)
1.5 Formación del Consejo en materia de RSC / Sostenibilidad		(7)
1.6 Responsabilidades y nivel de reporte del ejecutivo responsable de la función de RSC / Sostenibilidad en la compañía		(7)

[102] En sombreado gris se recogen los nuevos ítems identificados en la investigación, tanto procedentes de la revisión de la literatura como de *Focus Group* realizado al tal efecto.

[103] (1) Eiris (2) CDP (3) MSCI (4) GOLMAN SACHS (5) SUSTAINALYTICS (6) DJSI / ROBECOSAM

[104] Elaboración propia e informe RSE. "Manual para Consejeros", elaborado por KPMG & Fundación Seres, 2015 (7) ISO Form 1*: Proposal for a new field activity: Corporate Governance* (8) *Focus Group* y entrevistas individuales (9) Ley 31/2014, de 3 de diciembre, de Sociedades de Capital (10) Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, (CNMV) (11) Ley Orgánica 1/2015 de reforma del código penal. *Compliance* Penal; y (12) Revisión de la bibliografía

[105] Este ítem, el (1.1), se corresponde con el ítem (2.3) de la Tabla 20 (que contiene las dos primeras partes del Cuestionario) y sirve así de nexo de conexión entre las dos primeras partes del cuestionario y la tercera que se desarrolla en es este punto

[106] Una referencia bibliográfica sobre este punto, puede encontrarse en lo que José Luis Fernández expresa a través del concepto de "liderazgo estratégico": "Lo que hay que hacer antes de nada es recabar de la alta dirección la opción voluntaria y explícita de avanzar en la gestión ética y en la gestión de la ética. Hay que contar con su apoyo explícito, con la decisión estratégica y la abierta implicación en el proyecto de los más altos ejecutivos. Sin ello, nada de lo que se haga tendrá verdadero impacto. Es cierto que la ética empresarial ha de expandirse a lo largo de toda la organización y tiene que acabar implicando a todos los que la conforman. Es, sin duda, tarea de todos; pero, sobre todo y en origen, es cuestión de la alta dirección" (Fernández Fernández, 2015: 131).

2. Identificación y evaluación de riesgos		
2.1 Definición y evaluación de los principales riesgos no financieros de la compañía (riesgos ESG)	(1)	(8)
2.2 Establecimiento de un sistema de gestión y supervisión de riesgos no financieros (de ESG, de ética y de conducta empresarial)	(1) (2) (3) (5)	(8)
2.3 Incorporación de los riesgos no financieros (ESG, ética y conducta empresarial) al sistema de gestión de riesgos corporativos y supervisión por el Consejo de Administración (Comisión de Auditoría) [107]		(8) (12)
3. Políticas, procedimientos y objetivos		
3.1 Existencia de una estrategia y política corporativa de RSC / Sostenibilidad centrada los aspectos materiales o relevantes de todas las fases del ciclo (Responsabilidades, Riesgos, Política, Procedimientos de desarrollo, Grupos de interés, Rendición de cuentas Supervisión y control)		(8) (9)
3.2 Existencia de otras normas de segundo o tercer nivel que desarrollen los diferentes aspectos contenidos en la política de RSC / Sostenibilidad y de todo su ciclo		(7) (8) (9)
3.3. Existencia de un *ScoreCard* con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella) y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años		(8) (9)
4. Relación con los grupos de Interés		
4.1 Existencia de un sistema de relación con los grupos de interés: mapa jerarquizado, identificación de las expectativas y percepciones, y canales de participación y diálogo[108]		(7) (8) (9) (12)
4.2 Existencia de un inventario y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía públicamente e informe de cumplimiento realizado por el área de *Compliance* y/ o por un tercero independiente		(7) (8) (9)

[107] Una referencia biblográfica puede encontrarse en BlackRock: "While ESG information alone will not answer these questions, it can be meaningfully accretive to fundamental financial and investment analysis. How a company manages the environmental (E) and social (S) aspects of its business – those that are relevant to performance and value creation – is a signal of how well the company is run and its long-term financial sustainability. Corporate governance (G) – including board composition and its role in shaping and overseeing strategy – is another signal of the quality of leadership and management. Examining ESG factors can therefore support and enhance traditional financial analysis" (BlackRock, 2016:3)

[108] Una referencia bibliográfica puede encontrarse en el principio de inclusión fue introducido por la norma marco AA1000 de 1999. Supone la participación de los *stakeholders* en el desarrollo y logro de una respuesta responsable ante el desafío de la sostenibilidad. En este sentido, el "*stakeholder engagement*" o compromiso con los grupos de interés es una herramienta utilizada por las organizaciones para lograr dicha inclusión o "*inclusivity*". El "*stakeholder engagement*" es un mecanismo fundamental de *accountability* ya que obliga a la organización a implicarse con los grupos de interés e informar, explicar y responder de las acciones, decisiones y desempeño. (*Accountability*, 2015)
La comprensión de la importancia de los grupos de interés da lugar a una conciencia proactiva y a un ejercicio sistemático de la comunicación que busca mejorar la comunicación para volver las operaciones más fluidas y confiadas. En esta nueva forma de relación con el entorno las compañías líderes "are discovering that a growing percentage of innovation is coming from outside the organisation, not only from within. They realise that *stakeholders* are a resource. At this level, stakeholder engagement drives strategic value as well as operational excellence" (AccounAbility, 2015: 6)

5. Información y rendición de cuentas		
5.1 Asunción de responsabilidades por parte del presidente del informe de RSC		(8) (12)
5.2 Reporte de la información no financiera conforme a los estándares internacionales de referencia (bien a través de un informe integrado, o de un informe de sostenibilidad separado) o de su incorporación al informe de gestión conforme a las directrices de la Directiva de la UE, con verificación de un tercero y aprobación por el Consejo de Administración [109]		(9) (12)
5.3 Existencia de criterios y prácticas de comunicación responsable (especialmente en publicidad, marketing y en relaciones con los medios de comunicación)		(9)
6. Supervisión y control del desempeño		
6.1 Seguimiento y actualización sistemática de todos los aspectos vinculados al ciclo de la RSC / Sostenibilidad por parte del consejo, basándose en informes preceptivos de las áreas de *Compliance*, de Auditoría interna y, en su caso, de un tercero verificador		(8) (9)
6.2 Existencia de un *ScoreCard* con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella), el nivel de responsabilidades, y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años		(8) (9)

4.1.2.2 La recogida de la información.

Como se comentó en el punto Capítulo 1, apartado 1.6, dedicado a la metodología, para esta tercera parte del cuestionario, se realizaron dos envíos diferentes.

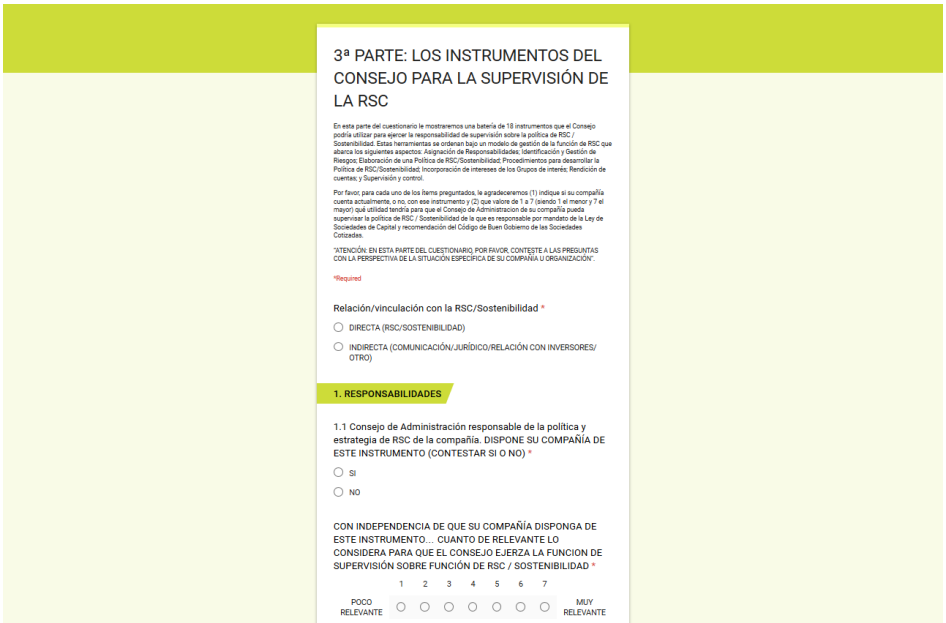
El primer envío puede consultarse en este Link: Parte 3 IBEX 35: Los instrumentos del consejo para la Supervisión de la RSC**.** Este envío se dirigió exclusivamente a las compañías de IBEX 35 y permitiría obtener la información necesaria para responder a la tercera pregunta de investigación sobre si es posible conocer qué están haciendo los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 español para cumplir la obligación / recomendación de supervisar la política de Sostenibilidad/ RSC. También permitiría responder a parte de la cuarta pregunta de investigación, pero ese aspecto se abordará en el Capítulo 4 (páginas 203-254) de esta tesis doctoral.

En esta parte del cuestionario, se presentaba la batería de 19 instrumentos que el Consejo podría utilizar para ejercer la responsabilidad de supervisión sobre la política

[109] Una referencia biblográfica puede encontrarse en BlackRock: "The SASB in the US is a preeminent example of an industry body seeking standardized ESG disclosures that are relevant to business performance. SASB is an independent non-profit whose mission is to develop and disseminate sustainability accounting standards that help public corporations disclose material, decision-useful information to investors. That mission is accomplished through a rigorous process that includes evidence-based research and broad, balanced stakeholder participation. (BlackRock, 2016: 5)

de RSC / Sostenibilidad, y se solicitaba a los encuestados (en este caso, exclusivamente las empresas del IBEX 35) que, para cada una de las 19 variables, (1) indicasen si su compañía contaba actualmente, o no, con ese instrumento y (2) que valorasen de 1 a 7 (siendo 1 el menor y 7 el mayor) qué utilidad tendría ese instrumento para que el Consejo de Administración de la compañía ejerciera la función de supervisión. El Gráfico 18 muestra un pantallazo del cuestionario desarrollado en Google Forms.

Gráfico 18: Representación gráfica del cuestionario sobre los instrumentos del Consejo para la supervisión de la RSC dirigido a las compañías del IBEX 35



4.1.2.3 Las herramientas existentes en el IBEX 35 para supervisar la política de RSC / Sostenibilidad

Una vez recibidos los datos, se procedió a su análisis, y se construyó el Gráfico 19, que muestra, en porcentaje, con qué herramientas cuentan hoy las empresas del IBEX 35 para ejercer la supervisión de la RSC / Sostenibilidad, y el Gráfico 20 muestra esa misma información como desviación de ese porcentaje sobre el promedio.

Grafico 19: Presencia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35 (en %)

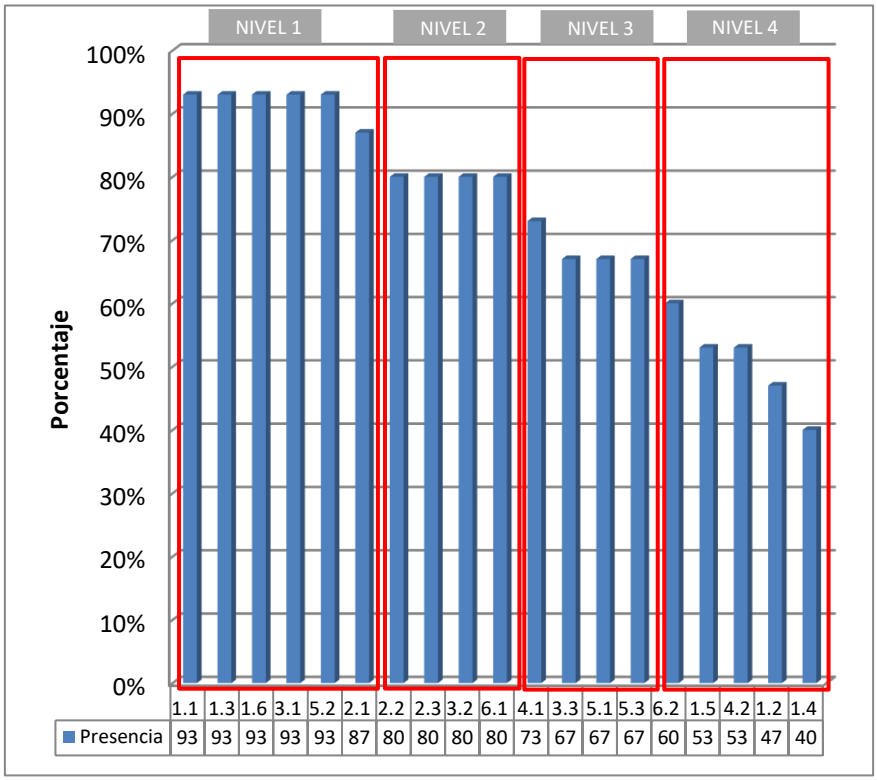
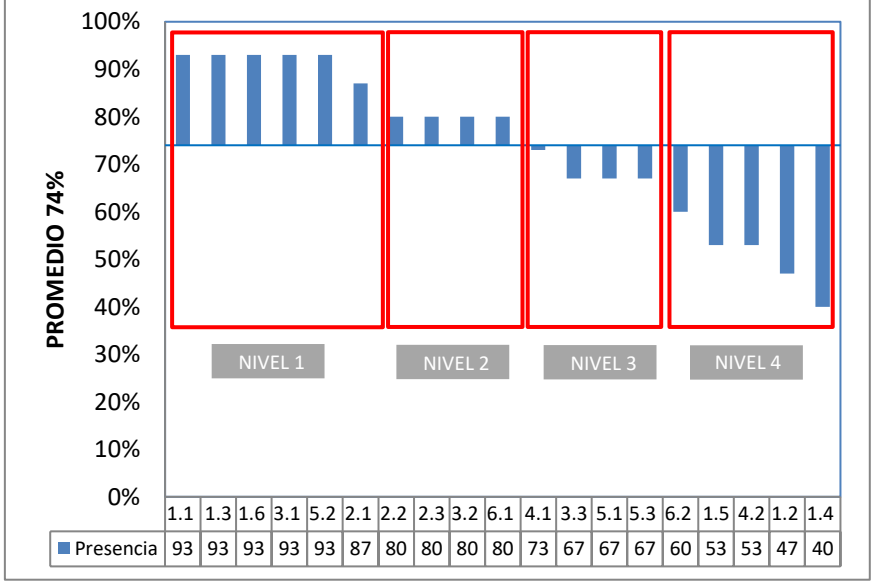


Grafico 20: Presencia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35 (desviación sobre el promedio)



LEYENDA

1.1 Política RSC: Responsabilidad Consejo
1.3 Comisión /es supervisión
1.6 Responsabilidades DIRSE
3.1 Política RSC: existencia
5.2 Estándares internacionales Informe RSC
2.1 Riesgos no financieros: definición y evaluación
2.2 Riesgos no financieros: mitigación
2.3 Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos
3.2 Normas desarrollo política RSC
6.1 Informes preceptivos áreas técnicas
4.1 Sistema gestión *Stakeholders*
3.3 *ScoreCard* RSC: objetivos
5.1 Responsabilidad Presidente informe RSC
5.3 Criterios Comunicación Responsable
6.2 *ScoreCard* : Rendición Cuentas
1.5 Formación Consejo RSC
4.2 Inventario Compromisos
1.2 Responsabilidades definidas por niveles
1.4 Comisión Delegada Coordinación

Las principales conclusiones que pueden extraerse de los Gráficos 19 y 20, son las siguientes. Una vez asumida esta responsabilidad, las herramientas con que cuentan las empresas del IBEX 35 actualmente para ejercer la supervisión de la RSC pueden dividirse en 4 niveles, en función de su posición por encima o por debajo del promedio de 74%:

- **Nivel 1: Presencia Alta, muy por encima de la media.** En este caso, se sitúan seis herramientas: la (1.1) "Consejo de Administración aparece como "responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía" (93%); (1.3) "Existencia de una o varias comisiones en el consejo (ya existentes o creadas ad hoc) para la supervisión de la política de RSC/ Sostenibilidad" (93%); la (1.6) "Responsabilidades y nivel de reporte del ejecutivo responsable de la función de RSC / Sostenibilidad en la compañía" (93%); la (3.1) "Existencia de una estrategia y política corporativa de RSC / Sostenibilidad centrada los aspectos materiales o relevantes de todas las fases del ciclo (Responsabilidades, Riesgos, Política, Procedimientos de desarrollo, Grupos de interés, Rendición de cuentas Supervisión y control)" (93%); la (5.2) "Reporte de la información no financiera conforme a los estándares internacionales de referencia (bien a través de un informe integrado, o de un informe de sostenibilidad separado) o de su incorporación al informe de gestión conforme a las directrices de la Directiva de la UE, con verificación de un tercero y aprobación por el Consejo de Administración" (93%); y la (2.1) "Definición y evaluación de los principales riesgos no financieros de la compañía (riesgos ESG)" (87%).

- **Nivel 2: Presencia Media / Alta, superior a la media.** En este nivel, se sitúan 4 herramientas: la (2.2) "Establecimiento de un sistema de gestión y supervisión de riesgos no financieros (de ESG, de ética y de conducta empresarial)" (80%); la (2.3) "Incorporación de los riesgos no financieros (ESG, ética y conducta empresarial) al sistema de gestión de riesgos corporativos y supervisión por el Consejo de Administración (Comisión de Auditoría)" (80%); la (3.2) Existencia de otras normas de segundo o tercer nivel que desarrollen los diferentes aspectos contenidos en la

política de RSC / Sostenibilidad y de todo su ciclo" (80%); y la (6.1) "Seguimiento y actualización sistemática de todos los aspectos vinculados al ciclo de la RSC / Sostenibilidad por parte del consejo, basándose en informes preceptivos de las áreas de *Compliance*, de Auditoría interna y, en su caso, de un tercero verificador" (80%).

- **Nivel 3: Presencia Media / Baja, inferior a la media.** En este nivel hay también cuatro herramientas: la (4.1) "Existencia de un sistema de relación con los grupos de interés: mapa jerarquizado, identificación de las expectativas y percepciones, y canales de participación y diálogo" (73%); la (3.3) "Existencia de un *ScoreCard* con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella) y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años" (67%); la (5.1) "Asunción de responsabilidades por parte del presidente del informe de RSC" (67%); y la (5.3) "Existencia de criterios y prácticas de comunicación responsable (especialmente en publicidad, marketing y en relaciones con los medios de comunicación)" (67%).
- **Nivel 4: Presencia Baja, muy por debajo de la media**. En este nivel, figuran cinco herramientas: la (6.2) "Existencia de un *ScoreCard* con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella), el nivel de responsabilidades, y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años" (60%); la (1.5) "Formación del Consejo en materia de RSC / Sostenibilidad" (53%); la (4.2) "Existencia de un inventario y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía públicamente e informe de cumplimiento realizado por el área de *Compliance* y/ o por un tercero independiente" (53%); la (1.2) "Las responsabilidades de todo el ciclo de gestión de la RSC / Sostenibilidad están claramente definidas tanto para los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada y Comisiones del Consejo) como para los órganos de gestión (en nivel CEO-1 y Director Ejecutivo de la Función) a través de un documento de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué órgano hace qué (rendir cuentas, liderar la tarea,

ser consultado antes de tomar la decisión o ser informado una vez tomada la decisión)" (47%); y la (1.4) "Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la RSC / Sostenibilidad" (40%).

4.1.2.4 Otros datos relevantes no procedentes de la investigación

Todos estos datos, además, conviene ponerlos en contexto con otras referencias bibliográficas relacionadas con las empresas del IBEX.

En primer lugar, es necesario recordar (ver Capítulo 1 Marco Teórico, página 104) el *Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales* (CNMV, 2015, b) en donde este organismo supervisor realiza el Seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (ver Tabla 16).

Tabla 16. Seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a) sobre RSC

Seguimiento de las recomendaciones 52 a 55 del Código de buen gobierno CUADRO 39

(% de sociedades)	Siguen	Siguen parcialmente	No siguen
Composición y funciones de las comisiones de supervisión	75,6	19,5	4,9
Supervisión política responsabilidad social corporativa	67,2	24,1	8,8
Contenido mínimo política responsabilidad social corporativa	65,0	13,9	21,2
Información sobre responsabilidad social corporativa	64,2	8,0	27,7

Fuente: IAGC de las empresas y elaboración propia

CNMV (2015, b) Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales Ejercicio 2015

En interesante comprobar cómo el nivel de cumplimiento de las recomendaciones 52 a 55, relativas a la RSC, arroja datos que comparan con dificultad con los resultados obtenidos en la investigación que soporta esta tesis al preguntar a las empresas del IBEX 35 sobre la existencia de determinadas herramientas para controlar la función de RSC.

En primer lugar, ninguna de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno supera en ningún caso el 76% de nivel de seguimiento por parte de las empresas, lo cual contrasta con el promedio de 74% que se ha obtenido en esta investigación sobre la existencia de herramientas de control de la RSC. En segundo lugar, según datos de la CNMC, la recomendación relativa a las funciones de las comisiones del consejo, se sitúa en el primer lugar de seguimiento, con un 75,6%, lejos del 93% de nuestro estudio, aunque en ambos estudios se sitúa a la cabeza de seguimiento / existencia. El tercer lugar, la recomendación sobre el contenido mínimo de la política de RSC, según la CNMV tienen un nivel de seguimiento del 65%, de seguimiento parcial del 13,9% y de no seguimiento del 21,2%; este dato, contrasta con el 93% que las empresas del IBEX manifiestan sobre la existencia de una política de RSC. Por último, contrastan también los datos de ambos estudios sobre el nivel de información en materia de RSC: mientras que la CNMV presenta un nivel de seguimiento del 64,2%, de seguimiento parcial del 8% y de no seguimiento del 27,7%, en el estudio que soporta esta tesis las empresas del IBEX manifiestan tener esta herramienta en un 93% de los casos. Aunque la muestra de uno y otro estudio no son comparables, es interesante es contar con referencias de ambas fuentes para tener un mejor conocimiento del contexto.

Donde sí puede establecerse una comparación -por dirigirse al mismo colectivo, el IBEX 35- es entre los datos proporcionados por el Diario El País, en su sección Planeta Futuro, dedicada a la sostenibilidad, y los que proporciona esta tesis doctoral. En una columna titulada *En la Cima de la Gestión*, (Blazquez, 2015) se ofrecía una información sobre el nivel de cumplimiento de las empresas del IBEX sobre las recomendaciones 53 (ver Tabla 39) y 54 (ver Tabla 40) del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a).

Tabla 39. Seguimiento del cumplimiento de la Recomendaciones 53[110] (sobre la Comisión o Comisiones del Consejo dedicada(s) a RSC) del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a)

CUMPLIMIENTO DEL BUEN GOBIERNO EN EL IBEX 35

Cumplen · Cumplen de forma parcial · No tienen comisión dentro del consejo

	Comisión de RSC en el consejo de administración	
	NOMBRE DE LA COMISIÓN	PRESIDENTE DE LA COMISIÓN
Abertis	Responsabilidad social corporativa (RSC)	María Teresa Costa
Acciona	Sostenibilidad	Daniel Entrecanales
Acerinox	Nombramientos y buen gobierno	Manuel Conthe
ACS	Auditoría	Emilio García Gallego
Aena	Nombramientos y Auditoría	Eduardo Fernández Cuesta/ Juan Ignacio Acha-Orbea
Amadeus	En proceso de atribución	
Arcelor Mittal	RSC y cumplimiento	Gonzalo Urquijo
Banco Sabadell		
Bankia	Nombramientos y gestión responsable	Joaquín Ayuso
Bankinter	Nombramientos y gobierno corporativo	Rafel Mateu de Ros
BBVA	*	
CaixaBank	Nombramientos	Antonio Saínz de Vicuña
Cellnex Telecom	Nombramientos	Giampaolo Zambeletti
Dia	Auditoría y cumplimiento	Richard Golding
Enagás	Nombramientos y RSC	Isabel Tocino
Endesa	Auditoría y cumplimiento	Ignacio Garralda
Ferrovial	Comisión ejecutiva	Rafael del Pino
Gamesa	Auditoría y cumplimiento	Gloria Hernández
Gas Natural	Nombramientos	Francisco Belil
Grifols	*	-
IAG (Iberia)	Auditoría y cumplimiento	Kieran Poynter
Iberdrola	RSC	Samantha Barber
Inditex	Auditoría y control	José Luis Durán Schulz
Indra	Nombramientos y buen gobierno	Daniel García-Pita
Mapfre		
Mediaset	Auditoría y cumplimiento	Ángel Durández
Meliá Hotels	*	Juan Arena de la Mora
Merlin Prop.	Nombramientos	Donald Johnston
Popular	Nombramientos, gobierno y RSC	Reyes Calderón
REE	Nombramientos	Carmen Gómez de Barreda
Repsol	Sostenibilidad	Isabel Gabarró
Santander	Supervisión, de riesgos y cumplimiento	Bruce Carnegie-Brown
Telefónica	Regulación y asuntos institucionales	Julio Linares
Técnicas Reunidas	Auditoría y control	Pedro Luis Uriarte
Viscofán	En proceso de atribución	

* Integrada en todas las comisiones del consejo de administración

Fuente: información obtenida de las empresas y de las memorias de sostenibilidad 2015. EL PAÍS

[110] Como ya se ha comentado anteriormente, la Recomendación 53 establece ""(Q)ue la supervisión del cumplimiento de… (l)a política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del Consejo de Administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el Consejo de Administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyen las siguientes funciones mínimas: d) (L)a revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor; e) (E)l seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento; f) (L)a supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés".

Tabla 40. Seguimiento del cumplimiento de la Recomendación 54[111] (sobre la Política de RSC) del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a)

POLÍTICA DE RSC

Cumplen — Cumplen parcialmente

		DE QUIÉN DEPENDE
Abertis	●	Comunicación
Acciona	●	Rel. institucionales
Acerinox	●	Relaciones externas
ACS	●	Comunicación
Aena	●	Comunicación
Amadeus	●	
Arcelor Mittal	◒	
Banco Sabadell	●	Cumplimiento y RSC
Bankia	●	Comunicación
Bankinter	●	Comunicación
BBVA	●	Negocio responsable
CaixaBank	●	Comunicación
Cellnex Telecom	◒	
Dia	●	Comunicación
Enagás	●	Recursos y RSC
Endesa	●	Sostenibilidad
Ferrovial	◒	Comunicación
Gamesa	●	
Gas Natural	●	Comunicación
Grifols	●	
IAG (Iberia)	●	Sostenibilidad
Iberdrola	●	Secretaría general
Inditex	●	Secretaría general
Indra	●	Comunicación
Mapfre	●	Comité de RSC
Mediaset	◒	Comunicación
Meliá Hotels	◒	
Merlin Prop.	●	Financiero
Popular	●	Oficina RSC
REE	●	Comunicación
Repsol	●	Sostenibilidad y tecn.
Santander	●	Comunicación
Telefónica	●	Ética corporativa
Técnicas Reunidas	●	Secretaría general
Viscofán	●	

Fuente: información obtenida de las empresas y de las memorias de sostenibilidad 2015.
EL PAÍS

[111] Como ya se ha comentado anteriormente, la Recomendación 54 establece "(Q)ue la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique 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".

Como conclusiones de ambas Tablas, se pueden hacer las siguientes. Por una parte, y en lo que respecta a la Recomendación 53 -sobre la Comisión o Comisiones del Consejo dedicada(s) a RSC-, los datos que ofrece la investigación de El País no comparan bien con los obtenidos en esta tesis doctoral. Así, mientras que, según los datos de El País, el 68,5% del IBEX 35 cumple esta recomendación, el 25,7% cumplen parcialmente y el 5,8% no cumple, en los datos que ofrece esta tesis doctoral, el 93% de las empresas que responden, cumple esta recomendación. Sí podría afirmarse, sin embargo, que los datos del informe de cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo (CNMV, 2015b) – cumplen el 75,6%, cumplen parcialmente el 19,5%, y no cumplen el 4,9%, si están en línea con los ofrecidos por El País.

Por lo que respecta a la Recomendación 54 -sobre la política de RSC-, los datos que ofrece El País y los de la investigación que soporta esta tesis doctoral están en línea. Mientras que, para El País, cerca del 86% de las compañías del IBEX 35 cumplirían la Recomendación 53 del Código de Buen Gobierno (CMNV, 2015a) en lo que concierne a la existencia de una o varias comisiones que supervisasen la función de RSC, para esta investigación los datos son que el 93% de los encuestados afirman contar con esta herramienta para realizar esa función.

4.1.3 Respuesta a la tercera pregunta de investigación

Pregunta 3: ¿Es posible conocer qué herramientas concretas están hoy a disposición de los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 español para cumplir su responsabilidad indelegable en materia de RSC que les confiere la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 529 ter a)?

La respuesta a esta pregunta de investigación es afirmativa. Tanto por la elaboración de la tercera parte del cuestionario de la investigación – donde se han identificado 19 herramientas a disposición del Consejo para ejercer la responsabilidad indelegable sobre la RSC- como por los resultados de la investigación, donde se han establecido cuatro niveles diferentes para ordenar el nivel de implantación de esas 19 herramientas, puede afirmarse que SI es posible conocer qué están haciendo los

Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 español para cumplir la obligación / recomendación de supervisar la política de RSC/ Sostenibilidad.

Conviene, sin embargo, poner en contexto los resultados obtenidos en la investigación que soporta esta tesis doctoral para matizar algunos de los datos, no tanto en lo que respecta a la existencia, o no, de determinadas herramientas, sino al grado de penetración en la empresa española. De esta reflexión cabe inferir que las 15 compañías que respondieron el cuestionario de esta investigación son las que mayor nivel de desarrollo han conseguido a la hora de implantar herramientas sofisticadas para la supervisión y control de la función de RSC / Sostenibilidad. La Tabla 41 muestra las 6 herramientas de mayor utilización por parte de las compañías del IBEX 35 que han respondido al cuestionario base de esta tesis doctoral.

Tabla 41: herramientas MAS implantadas por las compañías del IBEX 35 para supervisar la RSC / Sostenibilidad

Numero Herramienta	Formulación completa	(%)
(1.1)	"Consejo de Administración aparece como "responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía"	93
(1.3)	"Existencia de una o varias comisiones en el consejo (ya existentes o creadas ad hoc) para la supervisión de la política de RSC/ Sostenibilidad"	93
(1.6)	"Responsabilidades y nivel de reporte del ejecutivo responsable de la función de RSC / Sostenibilidad en la compañía"	93
(3.1)	"Existencia de una estrategia y política corporativa de RSC / Sostenibilidad centrada los aspectos materiales o relevantes de todas las fases del ciclo (Responsabilidades, Riesgos, Política, Procedimientos de desarrollo, Grupos de interés, Rendición de cuentas Supervisión y control)"	93
(5.2)	"Reporte de la información no financiera conforme a los estándares internacionales de referencia (bien a través de un informe integrado, o de un informe de sostenibilidad separado) o de su incorporación al informe de gestión conforme a las directrices de la Directiva de la UE, con verificación de un tercero y aprobación por el Consejo de Administración"	93
(2.1)	"Definición y evaluación de los principales riesgos no financieros de la compañía (riesgos ESG)"	87

4.1.4 Confirmación (o no) del tercer supuesto de investigación

Actualmente los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35, en tanto que se enfrentan a una nueva responsabilidad indelegable desde la entrada en vigor de la Ley de Sociedades de Capital, y a diferencia de otras responsabilidades financieras, no han desarrollado aún una batería de instrumentos concretos para ejercer su responsabilidad en materia de RSC, especialmente en lo que afecta a su control y supervisión para rendir cuentas ante terceros. ¿Es cierto que carecen de esos instrumentos?

De los datos obtenidos tanto en esta investigación como en otros informes colaterales (CNMC, 2015b; El País, 2015b) puede deducirse que este supuesto de partida NO se ha confirmado. El hecho de los requerimientos de la Ley de Sociedades de Capital (BOE, 2014: 9811 - 9813), o el Código de Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a) sean de fechas recientes, 2014 y 2015 respectivamente, no ha significado que las compañías del IBEX no tengan instrumentos para realizar la función de supervisión que les confiere la ley y les recomienda el Código. Puede, por tanto, inferirse de forma natural que las compañías del IBEX ya venían trabajando desde antes de la promulgación de estos instrumentos en la implantación de herramientas para supervisar las políticas de RSC.

Este trabajo "avanzado" de las empresas del IBEX 35 puede deberse a la presión de los Índices de Sostenibilidad (DJSI, por ejemplo), que evalúan a las empresas para admitirlas, o no, en ellos. Esa presión motiva a las empresas a incorporar criterios responsables y sostenibles, y lograr de paso legitimación en los países en los que operan. Pero si bien distintos informes como el Estudio Multisectorial sobre el estado de la RSE de la gran empresa en España, de 2013, avalan los esfuerzos en esta materia, otros informes como el Barómetro de Confianza de Edelman o el estudio de Naciones Unidas *Global Sustainability Report*, del mismo año, subrayan tanto el largo recorrido que queda por ganar la confianza como la disparidad entre lo que las empresas

comunican y lo que realmente hacen en materia de sostenibilidad (López Vázquez, 2015: 204-207).

Si puede, sin embargo, afirmarse que hay una serie de herramientas que se sitúan por debajo de la media en lo que respecta a su grado de penetración y que, desde un punto de vista de mejora, podrían tener un mayor nivel de desarrollo de que actualmente tienen. Estas herramientas figuran en la Tabla 42.

Tabla 42: herramientas MENOS implantadas por las compañías del IBEX 35 para supervisar la RSC / Sostenibilidad

Numero Herramienta	Formulación completa	(%)
(1.4)	"Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la RSC / Sostenibilidad"	40
(1.2)	"Las responsabilidades de todo el ciclo de gestión de la RSC / Sostenibilidad están claramente definidas tanto para los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada y Comisiones del Consejo) como para los órganos de gestión (en nivel CEO-1 y Director Ejecutivo de la Función) a través de un documento de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué órgano hace qué (rendir cuentas, liderar la tarea, ser consultado antes de tomar la decisión o ser informado una vez tomada la decisión)"	47
(4.2)	"Existencia de un inventario y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía públicamente e informe de cumplimiento realizado por el área de *Compliance* y/ o por un tercero independiente"	53
(3.1)	"Existencia de una estrategia y política corporativa de RSC / Sostenibilidad centrada los aspectos materiales o relevantes de todas las fases del ciclo (Responsabilidades, Riesgos, Política, Procedimientos de desarrollo, Grupos de interés, Rendición de cuentas Supervisión y control)"	93
(1.5)	"Formación del Consejo en materia de RSC / Sostenibilidad" (53%)	53
(6.2)	"Existencia de un *ScoreCard* con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella), el nivel de responsabilidades, y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años"	60

4.2 Cuarta parte de la investigación: relevancia de las herramientas a disposición del Consejo de Administración del IBEX 35 en materia de RSC

Para abordar este apartado, conviene recordar alcance de este tercer punto de la investigación en lo que respecta a objetivo, la pregunta de investigación y el supuesto de partida, tal y como se recogen en la Tabla 43.

Tabla 43: Bloque secundario: cuarto objetivo, pregunta y supuesto de partida de esta investigación

Dado que la variable "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía" es una por la que actualmente preguntan cuatro de los principales Índices de Sostenibilidad, (FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM), y para el caso del IBEX 35 español…		
Objetivos de Investigación	**Preguntas de Investigación**	**Supuestos de partida**
Objetivo 4: Identificar, de entre todos los instrumentos listados en el objetivo 3, cuáles son más relevantes para las Compañías del IBEX 35 español y dónde se encuentran las principales áreas de mejora para que los Consejos de Administración de estas compañías ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad, especialmente en lo que se refiere a la supervisión de la política y estrategia por la que interrogan los índices	**Pregunta 4**: ¿Es posible saber, de entre todas las herramientas identificadas en la pregunta 3, cuáles son las más relevantes para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad y, en base a ese conocimiento, establecer líneas de avance para perfeccionar la forma en la que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX ejercen esta responsabilidad?	**Supuesto 4**: No todos los instrumentos propuestos en esta investigación para ejercer la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC son igualmente relevantes. Es más: es posible que actualmente las compañías investigadas cuenten ya con algunos instrumentos no especialmente relevantes y que, sin embargo, no estén teniendo en cuenta otros que sí lo son para ejercer las funciones de control y supervisión que le corresponde al Consejo de Administración. ¿Es eso cierto?

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1. Objetivo de la investigación

En esta fase de la investigación se persigue identificar, de entre todos los instrumentos listados en el objetivo 3, cuáles son más relevantes para las Compañías del IBEX 35 español y dónde se encuentran las principales áreas de mejora para que los Consejos de Administración de estas compañías ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad, especialmente en lo que se refiere a la supervisión de la política y estrategia por la que interrogan los índices.

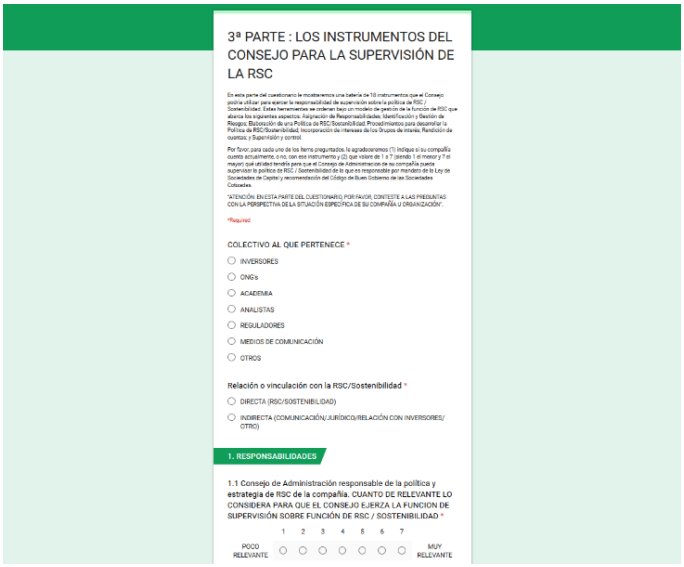
4.2.2. Resultado de la investigación

4.2.2.1 Recogida de la información

Como se comentaba anteriormente (puntos 1.6 dedicado a la metodología, página 58, y 4.1.2.2, página 219 de esta tesis, para dar respuesta a este objetivo de investigación de forma multistakeholder, la tercera parte del cuestionario se dividió en dos envíos diferentes: uno dirigido al IBEX 35 (cuyos datos aislados ya se ha analizado en el apartado anterior); y otro, dirigido a Academia, ONG's Reguladores, Medios de Comunicación e Inversores. Este segundo envío puede consultarse en el siguiente Link: Parte 3 NO IBEX)**:** Los instrumentos del consejo para la Supervisión de la RSC.).

En esta parte del cuestionario, en la medida en que lo encuestados no podían aportar datos sobre la existencia (o no) de las herramientas objeto del cuestionario, se les solicitó exclusivamente que valorasen, en su opinión, de 1 a 7 (siendo 1 el menor y 7 el mayor) la relevancia que tendría para ellos cada una de las 19 herramientas identificadas para que el Consejo de Administración ejerza su responsabilidad en RSC. Así, podría compararse la relevancia que el grupo del IBEX 35 otorgaba a cada una de las 19 herramientas, con la otorgada por el resto de los colectivos investigados. El Gráfico 21 muestra un pantallazo del cuestionario desarrollado en Google Forms.

Gráfico 21: Representación gráfica del cuestionario sobre los instrumentos del Consejo para la supervisión de la RSC dirigido a colectivos NO IBEX 35


3ª PARTE : LOS INSTRUMENTOS DEL CONSEJO PARA LA SUPERVISIÓN DE LA RSC

COLECTIVO AL QUE PERTENECE *

INVERSORES
ONG's
ACADEMIA
ANALISTAS
REGULADORES
MEDIOS DE COMUNICACIÓN
OTROS

Relación o vinculación con la RSC/Sostenibilidad *

DIRECTA (RSC/SOSTENIBILIDAD)
INDIRECTA (COMUNICACIÓN/JURÍDICO/RELACIÓN CON INVERSORES/ OTRO)

1. RESPONSABILIDADES

1.1 Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía. CUANTO DE RELEVANTE LO CONSIDERA PARA QUE EL CONSEJO EJERZA LA FUNCION DE SUPERVISIÓN SOBRE FUNCIÓN DE RSC / SOSTENIBILIDAD *

1 2 3 4 5 6 7

POCO RELEVANTE — MUY RELEVANTE

4.2.2.2. IBEX Vs NO IBEX: Relevancia de las herramientas del Consejo de Administración para supervisar la RSC

Una vez recogida la información, el siguiente paso fue procesarla para conocer cuáles son, de entre las 19 herramientas identificadas en la tercera parte del cuestionario, son las más relevantes para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad de supervisión de la política y estrategia de RSC / Sostenibilidad.

A continuación, se muestran los siguientes gráficos para comprender los resultados de este cuarto bloque de la investigación:

- Grafico 22. IBEX Y NO IBEX: Matriz general de relevancia de herramientas para supervisar la RSC / Sostenibilidad
- Grafico 22 bis. IBEX Y NO IBEX: Matriz de relevancia de las herramientas TOP (por encima de la media) para supervisar la RSC / Sostenibilidad
- Gráfico 23 IBEX 35: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35 (desviación sobre el promedio)
- Gráfico 24. No IBEX: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35 (desviación sobre el promedio)
- Gráfico 25 y Grafico 26. IBEX 35 Vs NO IBEX: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). Información mostrada, respectivamente, en porcentajes y en valores absolutos.
- Gráfico 27. IBEX 35 Vs ACADEMIA: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). En valores absolutos.
- Gráfico 28. IBEX 35 Vs MEDIOS: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). En valores absolutos.

Gráfico 22: IBEX 35 Y NO IBEX: Matriz general de relevancia de herramientas para supervisar la RSC en las empresas del IBEX

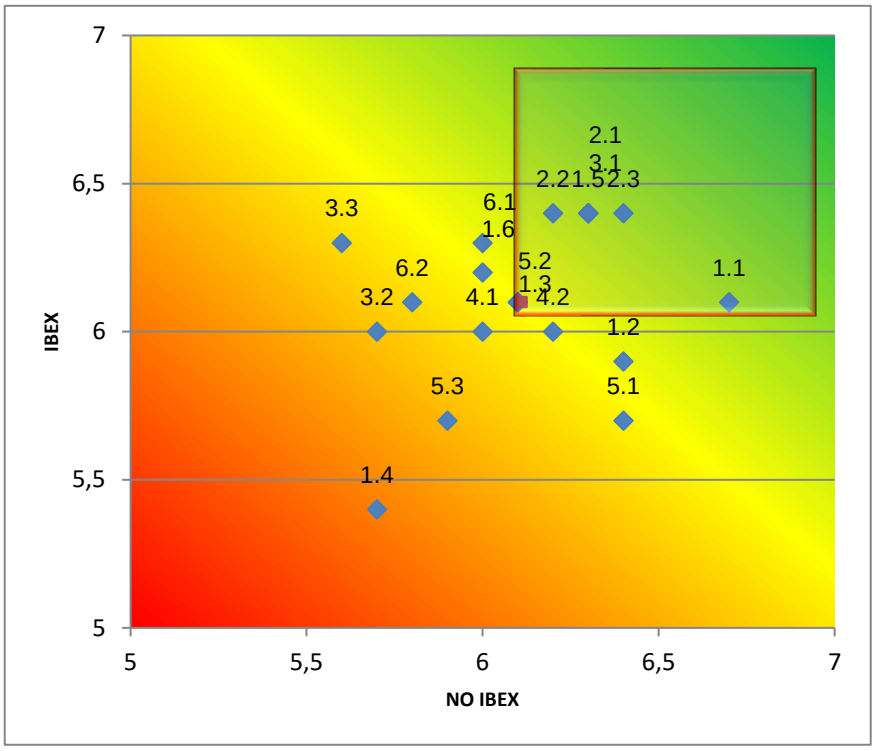
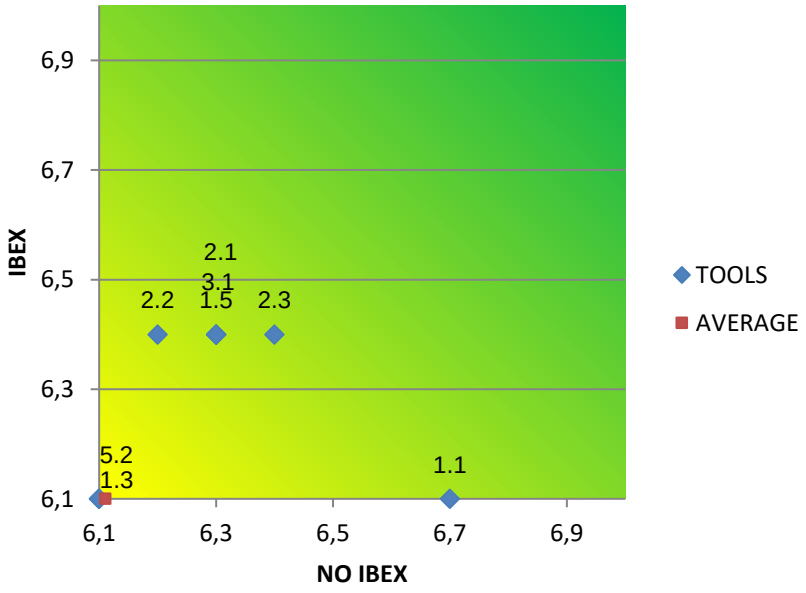


Grafico 22 bis: IBEX 35 Y NO IBEX: Matriz de relevancia de las herramientas TOP (por encima de la media) para supervisar la RSC



LEYENDA

1.1 Política RSC: Responsabilidad Consejo (6,7; 6,1)
1.2 Responsabilidades definidas por niveles (6,4; 5,9)
1.3 Comisión /es supervisión (6,1;6,1)
1.4 Comisión Delegada Coordinación (5,7; 5,4)
1.5 Formación Consejo RSC (6,3; 6,4)
1.6 Responsabilidades DIRSE (6;6,2)
2.1 Riesgos no financieros: definición y evaluación (6,3; 6,4)
2.2 Riesgos no financieros: mitigación (6,2; 6,4)
2.3 Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos (6,4; 6,4)
3.1 Política RSC: existencia (6,3;6,4)
3.2 Normas desarrollo política RSC (5,7; 6)
3.3 *ScoreCard* RSC: objetivos (5,6;6,3)
4.1 Sistema gestión *Stakeholders* (6; 6)
4.2 Inventario Compromisos (6,2; 6)
5.1 Responsabilidad Presidente informe RSC (6,4; 5,7)
5.2 Estándares internacionales Informe RSC (6,1; 6,1)
5.3 Criterios Comunicación Responsable (5,9; 5,7)
6.1 Informes preceptivos áreas técnicas (6; 6,3)
6.2*ScoreCard* RSC: Rendición Cuentas (5,8; 6,1)

Gráfico 23. IBEX 35: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio)

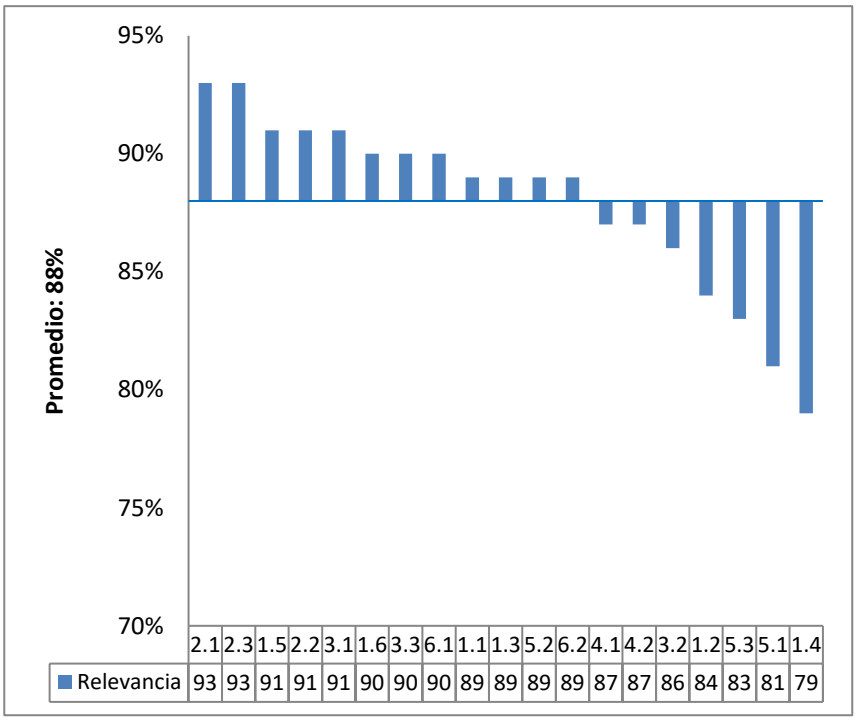
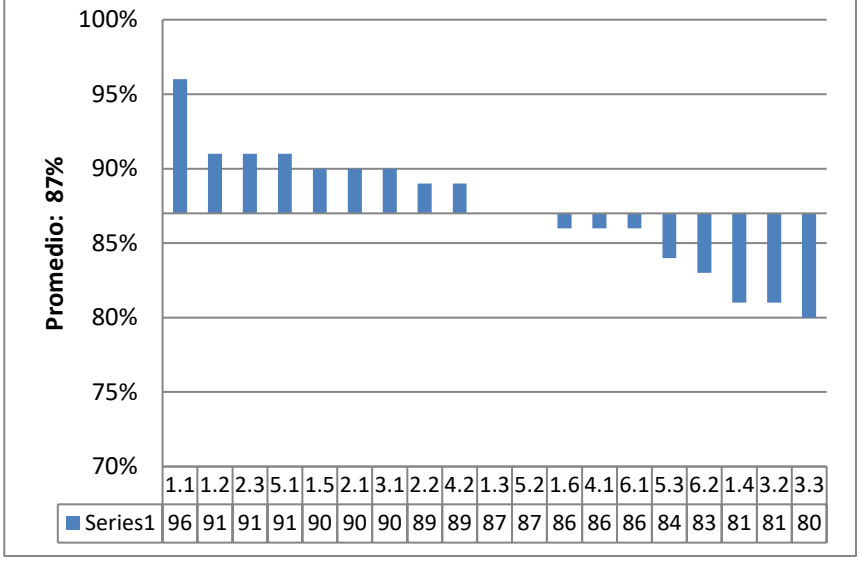


Gráfico 24. NO IBEX: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio)



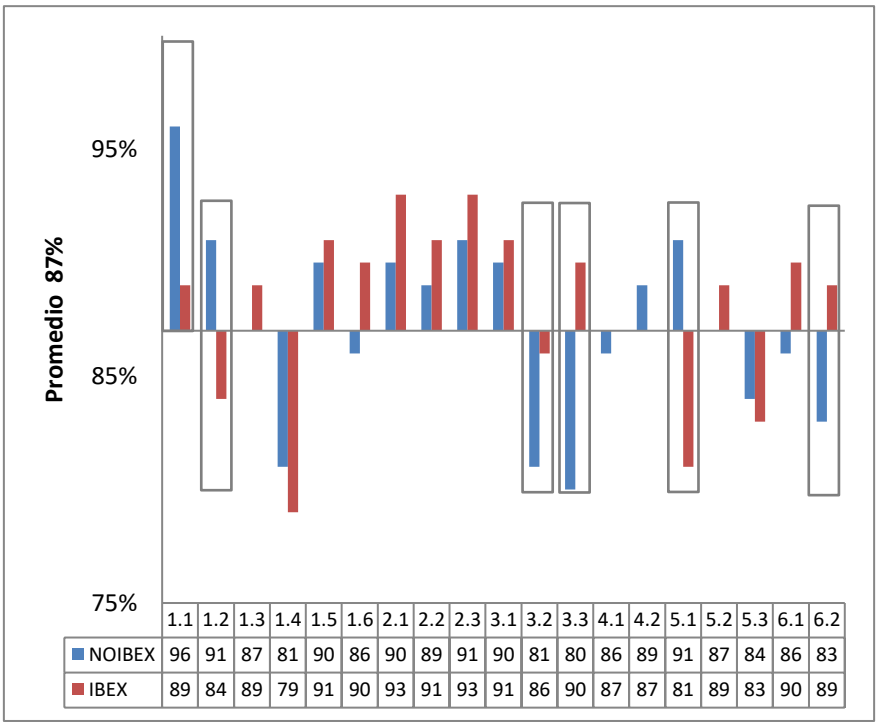
LEYENDA GRAFICO 25

2.1 Riesgos no financieros: definición y evaluación
2.3 Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos
1.5 Formación Consejo RSC
2.2 Riesgos no financieros: mitigación
3.1 Política RSC: existencia
1.6 Responsabilidades DIRSE
3.3 *ScoreCard* RSC: objetivos
6.1 Informes preceptivos áreas técnicas
1.1 Política RSC: Responsabilidad Consejo
1.3 Comisión /es supervisión
5.2 Estándares internacionales Informe RSC
6.2 *ScoreCard* RSC: Rendición Cuentas
4.1 Sistema gestión *Stakeholders*
4.2 Inventario Compromisos
3.2 Normas desarrollo política RSC
1.2 Responsabilidades definidas por niveles
5.3 Criterios Comunicación Responsable
5.1 Responsabilidad Presidente informe RSC
1.4 Comisión Delegada Coordinación

LEYENDA GRAFICO 25 Bis

1.1 Política RSC: Responsabilidad Consejo
1.2 Responsabilidades definidas por niveles
2.3 Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos
5.1 Responsabilidad Presidente informe RSC
1.5 Formación Consejo RSC
2.1 Riesgos no financieros: definición y evaluación
3.1 Política RSC: existencia
2.2 Riesgos no financieros: mitigación
4.2 Inventario Compromisos
1.3 Comisión /es supervisión
5.2 Estándares internacionales Informe RSC
1.6 Responsabilidades DIRSE
4.1 Sistema gestión *Stakeholders*
6.1 Informes preceptivos áreas técnicas
5.3 Criterios Comunicación Responsable
6.2 *ScoreCard* RSC: Rendición Cuentas
1.4 Comisión Delegada Coordinación
3.2 Normas desarrollo política RSC
3.3 *ScoreCard* RSC: objetivo

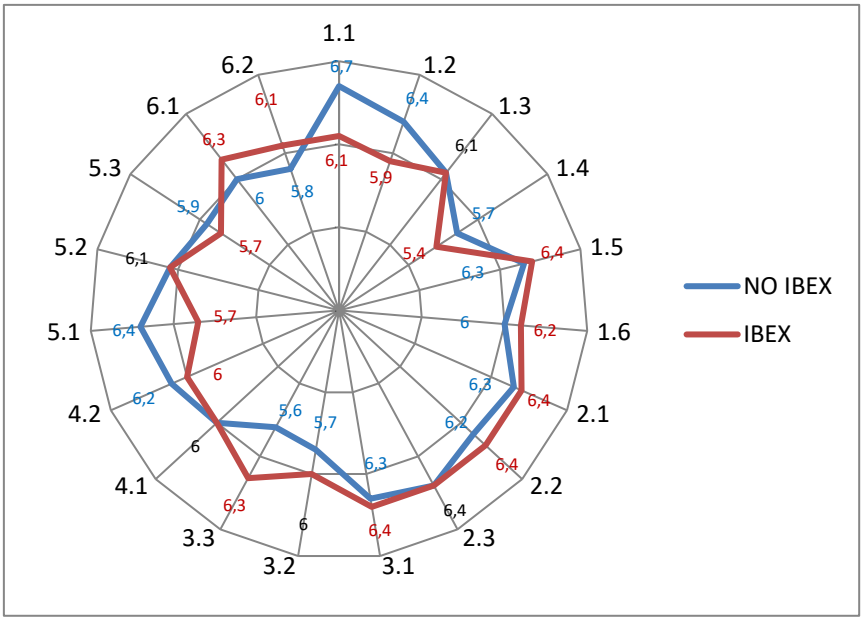
Gráfico 25. IBEX 35 Vs NO IBEX: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). En puntos básicos.



	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2
NOIBEX	96	91	87	81	90	86	90	89	91	90	81	80	86	89	91	87	84	86	83
IBEX	89	84	89	79	91	90	93	91	93	91	86	90	87	87	81	89	83	90	89

En recuadro gris, los mayores gaps de relevancia entre IBEX 35 y no IBEX

Gráfico 26. IBEX 35 Vs NO IBEX: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). En valores absolutos.



LEYENDA

1.1 Política RSC: Responsabilidad Consejo
1.2 Responsabilidades definidas por niveles
1.3 Comisión /es supervisión
1.4 Comisión Delegada Coordinación
1.5 Formación Consejo RSC
1.6 Responsabilidades DIRSE
2.1 Riesgos no financieros: definición y evaluación
2.2 Riesgos no financieros: mitigación
2.3 Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos
3.1 Política RSC: existencia
3.2 Normas desarrollo política RSC
3.3 *ScoreCard* RSC: objetivos
4.1 Sistema gestión *Stakeholders*
4.2 Inventario Compromisos
5.1 Responsabilidad Presidente informe RSC
5.2 Estándares internacionales Informe RSC
5.3 Criterios Comunicación Responsable
6.1 Informes preceptivos áreas técnicas
6.2*ScoreCard* RSC: Rendición Cuentas

Gráfico 27. IBEX 35 Vs ACADEMIA: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). En valores absolutos.

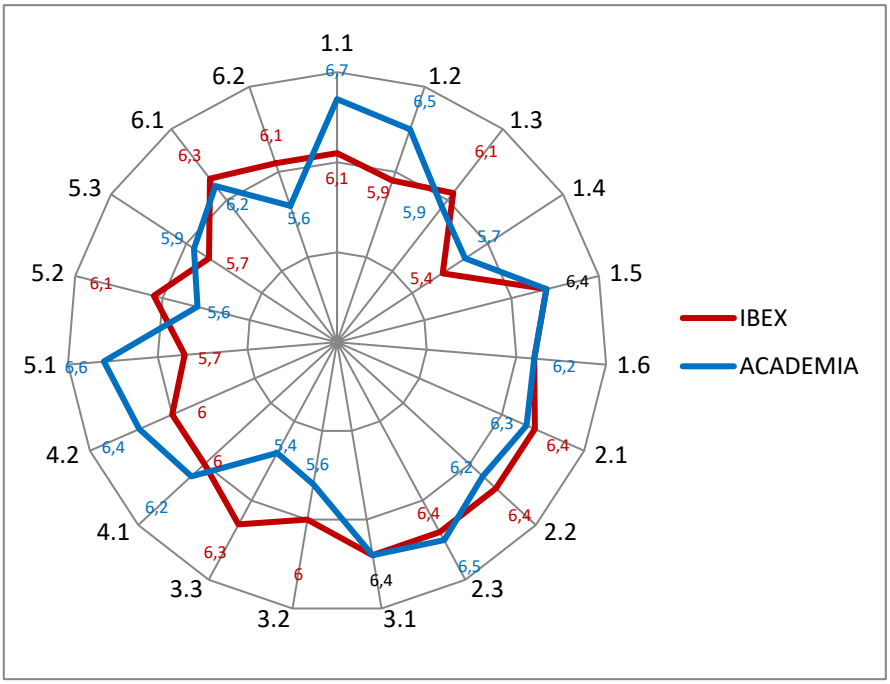
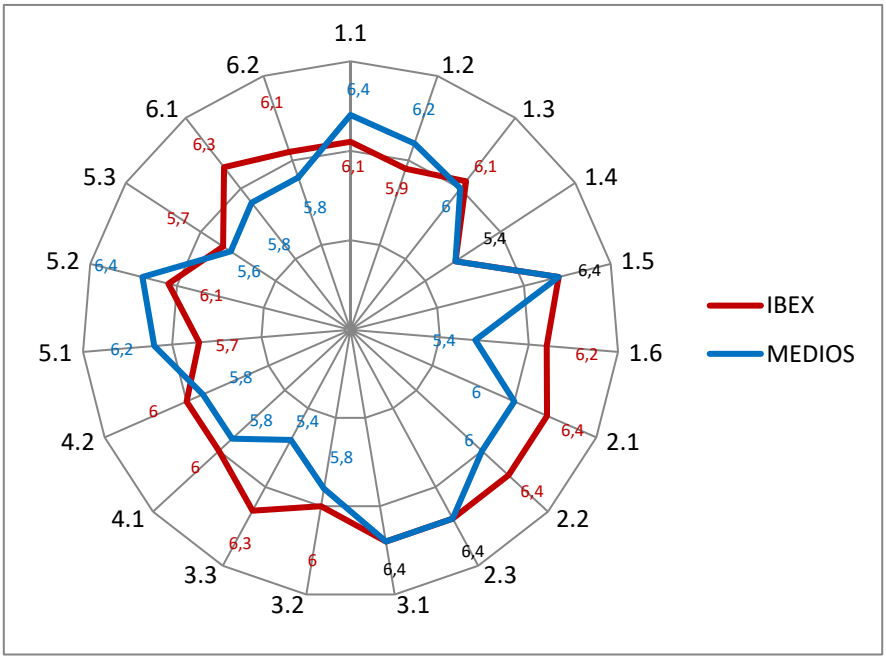


Gráfico 28. IBEX 35 Vs MEDIOS: Relevancia de las herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX (desviación sobre el promedio). En valores absolutos.



LEYENDA

1.1 Política RSC: Responsabilidad Consejo
1.2 Responsabilidades definidas por niveles
1.3 Comisión /es supervisión
1.4 Comisión Delegada Coordinación
1.5 Formación Consejo RSC
1.6 Responsabilidades DIRSE
2.1 Riesgos no financieros: definición y evaluación
2.2 Riesgos no financieros: mitigación
2.3 Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos
3.1 Política RSC: existencia
3.2 Normas desarrollo política RSC
3.3 *ScoreCard* RSC: objetivos
4.1 Sistema gestión *Stakeholders*
4.2 Inventario Compromisos
5.1 Responsabilidad Presidente informe RSC
5.2 Estándares internacionales Informe RSC
5.3 Criterios Comunicación Responsable
6.1 Informes preceptivos áreas técnicas
6.2 *ScoreCard* RSC: Rendición Cuentas

Las principales conclusiones que pueden extraerse de los gráficos 22 a 28, son las siguientes:

- **En general: la responsabilidad del Consejo de Administración respecto de la RSC.** De los datos que ofrece la investigación que soporta esta tesis, puede interpretarse que los Consejos de Administración del IBEX 35, en materia de RSC, están asumiendo su responsabilidad, aunque a un ritmo menor de lo que esperan el resto de los colectivos investigados.

  Esta interpretación se puede asentar en tres datos. En primer lugar, porque la herramienta (1.1) "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía", aun cuando tiene una valoración de relevancia del 89%, vuelve a situarse a distancia (5 puntos básicos) de las herramientas más valoradas por el IBEX (vinculadas a la gestión de riesgos no financieros). Conviene recordar que este punto (el 1.1), se corresponde con el ítem (2.3) de las dos primeras partes del Cuestionario (Tabla 24) y que la valoración que obtuvo en aquella parte del cuestionario, aunque también fue del 87%, no alcanzó el nivel de relevancia exigido por la metodología de la escala de Guttman en el propio colectivo del Ibex 35, a diferencia de lo que ocurrió con el resto de los colectivos (Academia, ONG's, Medios y Todos).

  El segundo lugar, porque la relevancia de la herramienta (1.2), que también hace referencia a la responsabilidad del Consejo, tiene una valoración del 84%, justo en el promedio y 9 puntos básicos menos que las herramientas más valoradas por el IBEX 35. En concreto, la herramienta (1.2) se refiere a "Las responsabilidades de todo el ciclo de gestión de la RSC / Sostenibilidad están claramente definidas tanto para los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada y Comisiones del Consejo) como para los órganos de gestión (en nivel CEO-1 y Director Ejecutivo de la Función) a través de un documento de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué

órgano hace qué (rendir cuentas, liderar la tarea, ser consultado antes de tomar la decisión o ser informado una vez tomada la decisión)".

En tercer, y último lugar, porque esta herramienta, la (1.1), ha sido valorada con un 97% de relevancia en el resto de los colectivos investigados (Academia, ONG's, Medios y Todos), lo que significa una diferencia de 7 puntos básicos respecto de la valoración otorgada a este apartado por el colectivo del IBEX 35. Este es un dato que está en línea con el comentario realizado en el párrafo anterior.

Y este es un tema importante, porque, como ya se refiere en la Academia "las responsabilidades del Consejo de Administración y los incentivos de la Alta Dirección son dos atributos fundamentales del sistema de gobierno corporativo de cada organización. Los Consejos de Administración desempeñan un papel de seguimiento y asesoramiento, y aseguran que la administración está tomando decisiones acorde con los objetivos de la organización "[...]" Para las organizaciones que consideran los objetivos ambientales y sociales como temas centrales para su estrategia y operaciones, es más probable que los directores sean responsables de estos temas; también es más probable que la compensación de la Alta Dirección sea una función de métricas de sostenibilidad, además de otras métricas tradicionales de desempeño financiero". (Eccles et al., 2012: 5)

Para analizar este punto con mayor facilidad, se ha preparado la Tabla 44 en la que se muestran estas variaciones. Del análisis de los datos, se desprenden 4 grandes categorías:

Tabla 44. IBEX 35 Vs NO IBEX: Dispersión en la valoración de la relevancia de las herramientas del IBEX para supervisar la RSC / Sostenibilidad (en puntos básicos)

HERRAMIENTA	LEYENDA	IBEX 35	DIFERENCIA IBEX 35 Vs NO IBEX (PB)	NO IBEX	LEYENDA	HERRAMIENTA
3.3	*ScoreCard* RSC: objetivos	90%	10	80%	*ScoreCard* RSC: objetivos	3.3
6.2	*ScoreCard RSC*: Rendición Cuentas	89%	6	83%	*ScoreCard* RSC: Rendición Cuentas	6.2
3.2	Normas desarrollo política RSC	86%	5	81%	Normas desarrollo política RSC	3.2
1.6	Responsabilidades DIRSE	90%	4	86%	Responsabilidades DIRSE	1.6
6.1	Informes preceptivos áreas técnicas	90%	4	86%	Informes preceptivos áreas técnicas	6.1
2.1	Riesgos no financieros: definición y evaluación	93%	3	90%	Riesgos no financieros: definición y evaluación	2.1
1.3	Comisión /es supervisión	89%	2	87%	Comisión /es supervisión	1.3
2.2	Riesgos no financieros: mitigación	91%	2	89%	Riesgos no financieros: mitigación	2.2
2.3	Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos	93%	2	91%	Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos	2.3
5.2	Estándares internacionales Informe RSC	89%	2	87%	Estándares internacionales Informe RSC	5.2
1.5	Formación Consejo RSC	91%	1	90%	Formación Consejo RSC	1.5
3.1	Política RSC: existencia	91%	1	90%	Política RSC: existencia	3.1
4.1	Sistema gestión *Stakeholders*	87%	1	86%	Sistema gestión *Stakeholders*	4.1
5.3	Criterios Comunicación Responsable	83%	-1	84%	Criterios Comunicación Responsable	5.3
1.4	Comisión Delegada Coordinación	79%	-2	81%	Comisión Delegada Coordinación	1.4
4.2	Inventario Compromisos	87%	-2	89%	Inventario Compromisos	4.2
1.1	Política RSC: Responsabilidad Consejo	89%	-7	96%	Política RSC: Responsabilidad Consejo	1.1
1.2	Responsabilidades definidas por niveles	84%	-7	91%	Responsabilidades definidas por niveles	1.2
5.1	Responsabilidad Presidente informe RSC	81%	-10	91%	Responsabilidad Presidente informe RSC	5.1

- Herramientas en las que no hay apenas diferencias de valoración entre IBEX 35 y NO IBEX (2 puntos básicos, zona verde en la Tabla 44). Con una diferencia de 1 punto básico, las herramientas son las siguientes: (1.5) "Formación del Consejo en materia de RSC / Sostenibilidad"; (3.1) "Existencia de una estrategia y política corporativa de RSC / Sostenibilidad centrada los aspectos materiales o

relevantes de todas las fases del ciclo (Responsabilidades, Riesgos, Política, Procedimientos de desarrollo, Grupos de interés, Rendición de cuentas, Supervisión y control)"; (4.1) "Existencia de un sistema de relación con los grupos de interés: mapa jerarquizado, identificación de las expectativas y percepciones, y canales de participación y diálogo"; y (5.3) "Existencia de criterios y prácticas de comunicación responsable (especialmente en publicidad, marketing y en relaciones con los medios de comunicación)".

Con una diferencia de 2 puntos básicos mejor valoradas por el IBEX 35, las herramientas son las siguientes: (1.3) "Existencia de una o varias comisiones en el consejo (ya existentes o creadas ad hoc) para la supervisión de la política de RSC/ Sostenibilidad"; (2.2) "Las responsabilidades de todo el ciclo de gestión de la RSC / Sostenibilidad están claramente definidas tanto para los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada y Comisiones del Consejo) como para los órganos de gestión (en nivel CEO-1 y Director Ejecutivo de la Función) a través de un documento de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué órgano hace qué (rendir cuentas, liderar la tarea, ser consultado antes de tomar la decisión o ser informado una vez tomada la decisión)"; (2.3) "Incorporación de los riesgos no financieros (ESG, ética y conducta empresarial) al sistema de gestión de riesgos corporativos y supervisión por el Consejo de Administración (Comisión de Auditoría)"; y (5.2) "Reporte de la información no financiera conforme a los estándares internacionales de referencia (bien a través de un informe integrado, o de un informe de sostenibilidad separado) o de su incorporación al informe de gestión conforme a las directrices de la Directiva de la UE, con verificación de un tercero y aprobación por el Consejo de Administración".

Con una diferencia de 2 puntos básicos en favor del resto de los colectivos investigados, las herramientas son las siguientes: (1.4) "Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida

de la RSC / Sostenibilidad"; (4.2) "Existencia de un inventario y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía públicamente e informe de cumplimiento realizado por el área de *Compliance* y/ o por un tercero independiente".

- Herramientas donde hay una en las que hay una ligera diferencia de valoración entre IBEX 35 y NO IBEX (entre 3 y 4 puntos básicos, zona amarilla en la Tabla 44), son las siguientes: (1.6) "Responsabilidades y nivel de reporte del ejecutivo responsable de la función de RSC / Sostenibilidad en la compañía"; (6.1) "Seguimiento y actualización sistemática de todos los aspectos vinculados al ciclo de la RSC / Sostenibilidad por parte del Consejo, basándose en informes preceptivos de las áreas de *Compliance*, de Auditoría interna y, en su caso, de un tercero verificador"; y (2.1) "Definición y evaluación de los principales riesgos no financieros de la compañía (riesgos ESG)".
- Herramientas donde hay una en las que hay una diferencia sustancial de valoración entre IBEX 35 y NO IBEX (entre 5 y 10 puntos básicos, zona roja en la Tabla 44). Las mayores diferencias (10 puntos básicos) se encuentran en dos herramientas: la (3.3), que es mejor valorada por el IBEX 35 "Existencia de un *ScoreCard* con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella) y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años"; y la (5.1) "Asunción de responsabilidades por parte del Presidente en el informe de RSC".

  El resto de las herramientas con mayor divergencia son, de mayor a menor, mejor valoradas por el IBEX 35, las siguientes: (6.2) "Existencia de un *ScoreCard* (para la rendición de cuentas) con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella), el nivel de responsabilidades, y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años"; y la (3.2) "Existencia de otras normas de segundo o tercer nivel que desarrollen los diferentes aspectos contenidos en la política de RSC /

Sostenibilidad y de todo su ciclo". Para el colectivo NO IBEX, las otras herramientas mejor valoradas frente al IBEX 35 son las siguientes: (1.1) "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía"; y (1.2) "Las responsabilidades de todo el ciclo de gestión de la RSC / Sostenibilidad están claramente definidas tanto para los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada y Comisiones del Consejo) como para los órganos de gestión (en nivel CEO-1 y Director Ejecutivo de la Función) a través de un documento de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué órgano hace qué (rendir cuentas, liderar la tarea, ser consultado antes de tomar la decisión o ser informado una vez tomada la decisión)".

- **Diferente valoración en colectivos concretos**
    - IBEX 35 VS ACADEMIA. La valoración es semejante en ambos colectivos, si bien la Academia valora más positivamente las herramientas (1.1), Política RSC: Responsabilidad Consejo; (3.3) *ScoreCard* RSC: objetivos; y (5.1) Responsabilidad Presidente informe RSC.
    - IBEX 35 Vs MEDIOS: La valoración de los se sitúa entre igual o menor respecto al IBEX 35, aunque valora más positivamente que éste, 4 herramientas: (1.1) Política RSC: Responsabilidad Consejo; (1.2) Responsabilidades definidas por niveles; (5.1) Política RSC: Responsabilidad Consejo; y (5.2) Estándares internacionales Informe RSC.

4.2.2.3. IBEX 35: Presencia VS Relevancia de las herramientas del Consejo de Administración para supervisar la RSC

Una vez obtenida la información sobre (1) las herramientas de las que disponen los Consejos de Administración de las compañías que del IBEX 35 para su ejercer la ejercer la responsabilidad que les corresponde en materia de RSC / Sostenibilidad y (2) la relevancia de estas herramientas tanto para el IBEX como para el resto de los

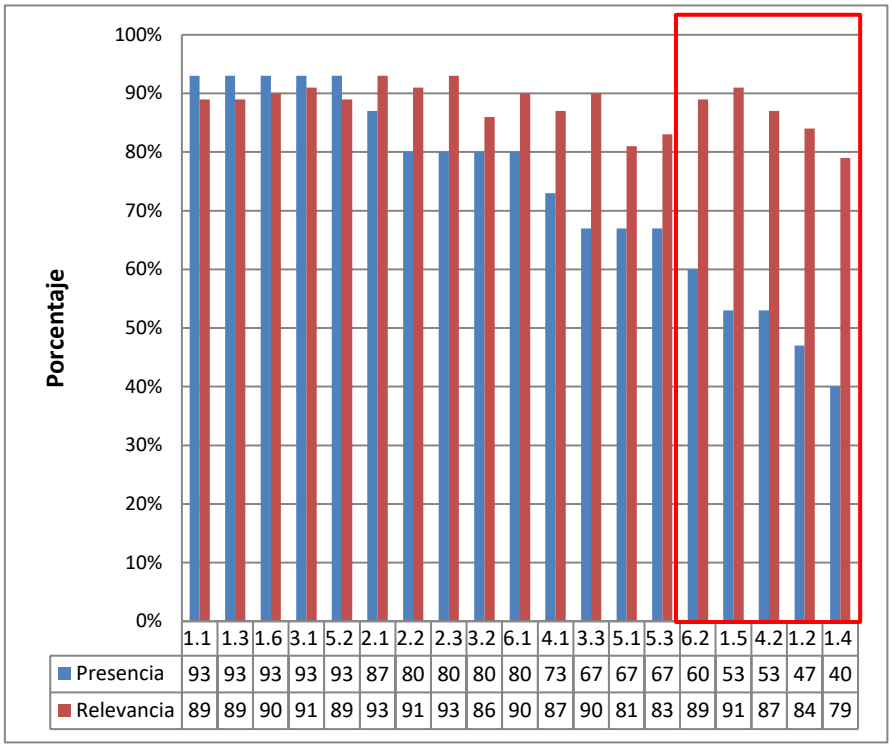
colectivos objeto de la investigación, el siguiente paso de la investigación ha sido confrontar la *Existencia* de las herramientas con la *Relevancia* de las mismas.

Llegados a este punto, el objetivo era descubrir y proponer al Consejo de Administración, líneas de mejora en las funciones de supervisión de la RSC / Sostenibilidad que le confiere la ley. Es razonable pensar que las principales líneas de mejora vendrán por la vía de identificar aquellas herramientas que, siendo reconocidas como relevantes en esa función de supervisión, apenas se encuentren desarrolladas en las compañías del IBEX 35.

Para facilitar esta tarea, se han elaborado los siguientes Gráficos / Tablas

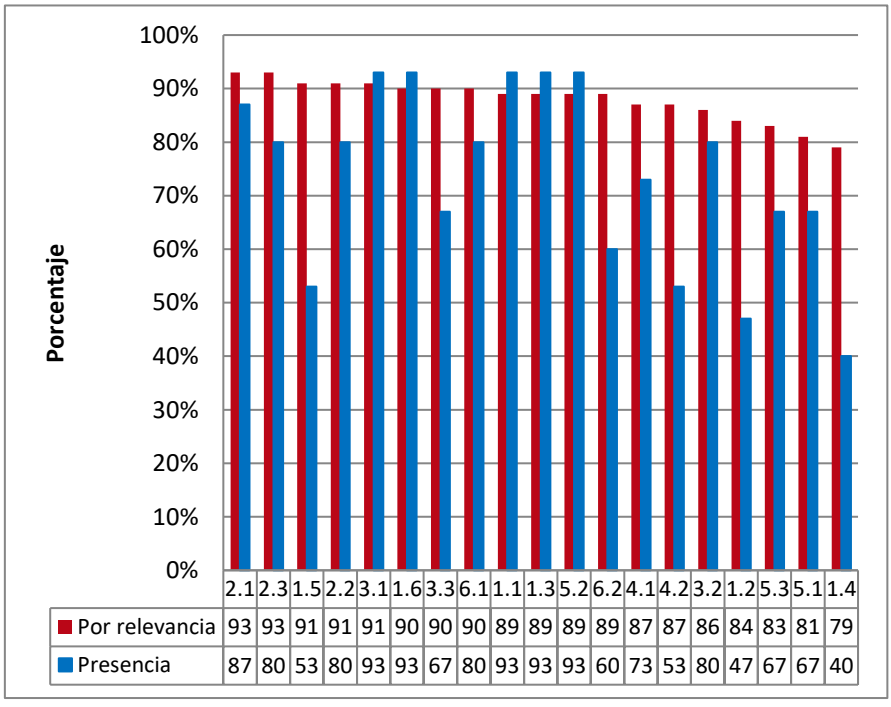
- Gráfico 29. Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. Presencia Vs Relevancia
- Gráfico 30. Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. Relevancia Vs Presencia
- Tabla 45 Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. Dispersión Relevancia Vs Presencia (en puntos básicos)

Gráfico 29. Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. Presencia Vs Relevancia



	1.1	1.3	1.6	3.1	5.2	2.1	2.2	2.3	3.2	6.1	4.1	3.3	5.1	5.3	6.2	1.5	4.2	1.2	1.4
Presencia	93	93	93	93	93	87	80	80	80	80	73	67	67	67	60	53	53	47	40
Relevancia	89	89	90	91	89	93	91	93	86	90	87	90	81	83	89	91	87	84	79

Gráfico 30. Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. Relevancia Vs Presencia



	2.1	2.3	1.5	2.2	3.1	1.6	3.3	6.1	1.1	1.3	5.2	6.2	4.1	4.2	3.2	1.2	5.3	5.1	1.4
Por relevancia	93	93	91	91	91	90	90	90	89	89	89	89	87	87	86	84	83	81	79
Presencia	87	80	53	80	93	93	67	80	93	93	93	60	73	53	80	47	67	67	40

LEYENDA

1.1 Política RSC: Responsabilidad Consejo
1.3 Comisión /es supervisión
1.6 Responsabilidades DIRSE
3.1 Política RSC: existencia
5.2 Estándares internacionales Informe RSC
2.1 Riesgos no financieros: definición y evaluación
2.2 Riesgos no financieros: mitigación
2.3 Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos
3.2 Normas desarrollo política RSC
6.1 Informes preceptivos áreas técnicas
4.1 Sistema gestión *Stakeholders*
3.3 *ScoreCard* RSC: objetivos
5.1 Responsabilidad Presidente informe RSC
5.3 Criterios Comunicación Responsable
6.2 *ScoreCard* RSC: Rendición Cuentas
1.5 Formación Consejo RSC
4.2 Inventario Compromisos
1.2 Responsabilidades definidas por niveles
1.4 Comisión Delegada Coordinación

LEYENDA

2.1 Riesgos no financieros: definición y evaluación
2.3 Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos
1.5 Formación Consejo RSC
2.2 Riesgos no financieros: mitigación
3.1 Política RSC: existencia
1.6 Responsabilidades DIRSE
3.3 *ScoreCard* RSC: objetivos
6.1 Informes preceptivos áreas técnicas
1.1 Política RSC: Responsabilidad Consejo
1.3 Comisión /es supervisión
5.2 Estándares internacionales Informe RSC
6.2 *ScoreCard* RSC: Rendición Cuentas
4.1 Sistema gestión *Stakeholders*
4.2 Inventario Compromisos
3.2 Normas desarrollo política RSC
1.2 Responsabilidades definidas por niveles
5.3 Criterios Comunicación Responsable
5.1 Responsabilidad Presidente informe RSC
1.4 Comisión Delg Coordinación

Tabla 45 Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. GAP de Relevancia Vs Presencia (en puntos básicos)

HERRAMIENTA	LEYENDA	PRESENCIA IBEX 35	RELEVANCIA IBEX 35	DIFERENCIA (En Pb)
1.4	Comisión Delegada Coordinación	40%	79%	-39
1.5	Formación Consejo RSC	53%	91%	-38
1.2	Responsabilidades definidas por niveles	47%	84%	-37
4.2	Inventario Compromisos	53%	87%	-34
6.2	*Score Card* RSC: Rendición Cuentas	60%	89%	-29
3.3	*Score Card* RSC: objetivos	67%	90%	-23
5.3	Criterios Comunicación Responsable	67%	83%	-16
4.1	Sistema gestión *Stakeholders*	73%	87%	-14
5.1	Responsabilidad Presidente informe RSC	67%	81%	-14
2.3	Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos	80%	93%	-13
2.2	Riesgos no financieros: mitigación	80%	91%	-11
6.1	Informes preceptivos áreas técnicas	80%	90%	-10
2.1	Riesgos no financieros: definición y evaluación	87%	93%	-6
3.2	Normas desarrollo política RSC	80%	86%	-6
3.1	Política RSC: existencia	93%	91%	2
1.6	Responsabilidades DIRSE	93%	90%	3
1.1	Política RSC: Responsabilidad Consejo	93%	89%	4
1.3	Comisión /es supervisión	93%	89%	4
5.2	Estándares internacionales Informe RSC	93%	89%	4

Las principales conclusiones que pueden extraerse de los Gráficos 29 y 30 y de la Tabla 45, son los las siguientes:

- **En general. Hay evidentes vías de mejora para que los Consejos de Administración puedan seguir avanzando en el papel que les confiere la ley como responsables indelegables de la RSC / Sostenibilidad y, en consecuencia, se su supervisión.**

Conviene recordar que, aun cuando el tercer supuesto de partida de esta tesis doctoral[112] no se confirmó porque los resultados de la investigación señalaban un 74% de nivel promedio de implantación de las herramientas en manos del Consejo de Administración para ejercer su rol de supervisión, lo cierto es que la información que se extrae de la Tabla 45 abre una vía clara de trabajo: implantar aquellas herramientas que, siendo reconocidas como relevantes en esa función de supervisión, apenas se encuentren desarrolladas en las compañías del IBEX 35.

- **En concreto, las líneas de mejora que quedan abiertas a disposición de los Consejos de Administración** (tanto de las empresas del IBEX 35, como, por extensión, de cualquier otra Sociedad de Capital) podrían ser las siguientes:
  - Líneas de mejora de prioridad 1 (herramientas con un Gap Relevancia Vs Presencia de entre 30 y 40 puntos básicos, zona roja de la Tabla 45). En este bloque, pueden encontrarse las siguientes herramientas: (1.4) "Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la RSC / Sostenibilidad"; (1.5) "Formación del Consejo en materia de RSC / Sostenibilidad"; (1.2) "Las responsabilidades de todo el ciclo de gestión de la RSC / Sostenibilidad están claramente definidas tanto para los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada y Comisiones del Consejo) como para los órganos de gestión (en nivel CEO-1 y Director Ejecutivo de la Función) a través de un documento de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué órgano hace qué (rendir cuentas, liderar la tarea, ser consultado antes de tomar la decisión o ser informado una vez tomada la decisión)"; (4.2) "Existencia de un inventario y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía públicamente e

[112] Recuérdese que el tercer supuesto de partida, rezaba así: *Actualmente los Consejos de Administración, en tanto que se enfrentan a una responsabilidad indelegable recién atribuida por la Ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen Gobierno, carecen de una batería de instrumentos concretos para ejercer la función de supervisión de la RSC / Sostenibilidad. ¿Es cierto que no tienen esos instrumentos?*

informe de cumplimiento realizado por el área de *Compliance* y/ o por un tercero independiente"; y "Existencia de un *ScoreCard* con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella), el nivel de responsabilidades, y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años (para la rendición de cuentas)".

- Líneas de mejora de prioridad 2 (herramientas con un Gap Relevancia Vs Presencia de entre 10 y 20 puntos básicos, zona naranja de la Tabla 45). En este bloque, pueden encontrarse las siguientes herramientas: (3.3) "Existencia de un *ScoreCard* con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella) y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años (para la gestión)"; (5.3) "Existencia de criterios y prácticas de comunicación responsable (especialmente en publicidad, marketing y en relaciones con los medios de comunicación)"; (4.1) "Existencia de un sistema de relación con los grupos de interés: mapa jerarquizado, identificación de las expectativas y percepciones, y canales de participación y diálogo"; (5.1) "Asunción de responsabilidades por parte del Presidente del informe de RSC"; (2.3) "Incorporación de los riesgos no financieros (ESG, ética y conducta empresarial) al sistema de gestión de riesgos corporativos y supervisión por el Consejo de Administración (Comisión de Auditoría)"; y (2.2) "Establecimiento de un sistema de gestión y supervisión de riesgos no financieros (de ESG, de ética y de conducta empresarial)".

- Líneas de mejora de prioridad 3 (herramientas con un Gap Relevancia Vs Presencia de entre 5 y 10 puntos básicos, zona amarilla de la Tabla 45). En este bloque, se encuentran las siguientes herramientas: (6.1) "Seguimiento y actualización sistemática de todos los aspectos vinculados al ciclo de la RSC / Sostenibilidad por parte del Consejo, basándose en informes preceptivos de las áreas de *Compliance*, de Auditoría interna y, en su caso, de un tercero verificador"; (2.1) "Definición y evaluación de los principales riesgos no financieros de la compañía (riesgos ESG)"; y (3.2) "Existencia de otras normas

de segundo o tercer nivel que desarrollen los diferentes aspectos contenidos en la política de RSC / Sostenibilidad y de todo su ciclo".

- Bloque que no requiere ninguna acción (el Gap entre la Presencia y Relevancia es positivo, zona verde de la Tabla 45). Las herramientas que actualmente están desarrolladas porque son relevantes, son las siguientes: están suficientemente desarrolladas e implantadas en las empresas del IBEX 35: (3.1) "Existencia de una estrategia y política corporativa de RSC / Sostenibilidad centrada los aspectos materiales o relevantes de todas las fases del ciclo (Responsabilidades, Riesgos, Política, Procedimientos de desarrollo, Grupos de interés, Rendición de cuentas, Supervisión y control)"; (1.6) "Responsabilidades y nivel de reporte del ejecutivo responsable de la función de RSC / Sostenibilidad en la compañía"; (1.1) "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía"; (1.3) "Existencia de una o varias comisiones en el consejo (ya existentes o creadas ad hoc) para la supervisión de la política de RSC/ Sostenibilidad"; y (5.2) "Reporte de la información no financiera conforme a los estándares internacionales de referencia (bien a través de un informe integrado, o de un informe de sostenibilidad separado) o de su incorporación al informe de gestión conforme a las directrices de la Directiva de la UE, con verificación de un tercero y aprobación por el Consejo de Administración".

  Conviene destacar que las herramientas (1.1), (1.3) y (5.2), que son aquellas que mayor nivel de presencia tienen hoy en el seno de las compañías del IBEX, coinciden con el impulso regulador / y autoregulador de los poderes públicos. En concreto, las dos primeras – la (1.1) y la (1.3)- tienen origen en la Ley de Sociedades de Capital (BOE, 2014) y en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015) respectivamente. La tercera herramienta, – la (5.2)- es consecuencia de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, *por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no*

financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos (Unión Europea, 2014), cuya trasposición al ordenamiento jurídico español se ha realizado mediante la Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, *por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y Administraciones públicas*. (BOE, 2016).

Se establece así un proceso de relación causa – efecto evidente, en función de cual, le regulación (y la autorregulación) son factores que aceleran la implantación de determinados controles en el ejercicio de su actividad para defender los derechos de los consumidores, del resto de los *stakeholders*, y el principio de libre competencia.

Aunque no sea el mismo caso, en el campo de la sostenibilidad ambiental el Estado debe jugar un papel activo regulador, si bien la ejecución de esa regulación recae sobre las propias compañías. Esa regulación se convierte así en un factor crítico, pues sin él es imposible alcanzar tanto las metas sociales como ambientales (Sjåfjell, 2012: 117-118). Tomando este ejemplo, concluye que la afirmación que se ofrece a continuación tiene validez más allá de los criterios ambientales o de lucha contra el calentamiento global:

Reformar la legislación básica en torno la empresa es un requisito previo necesario para conseguir empresas sostenibles, para hacer más efectiva la regulación externa de las empresas y para que cada empresa "de todo su potencial y contribuya de forma independiente, creativa y activa a la mitigación del cambio climático" (ibíd.: 132).

4.2.3. Respuesta a la cuarta pregunta de investigación

¿Es posible saber, de entre todas las herramientas identificadas en la pregunta 3, cuáles son las más relevantes para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad y, en base a ese conocimiento, establecer líneas de avance para perfeccionar la forma en la que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX ejercen esta responsabilidad?

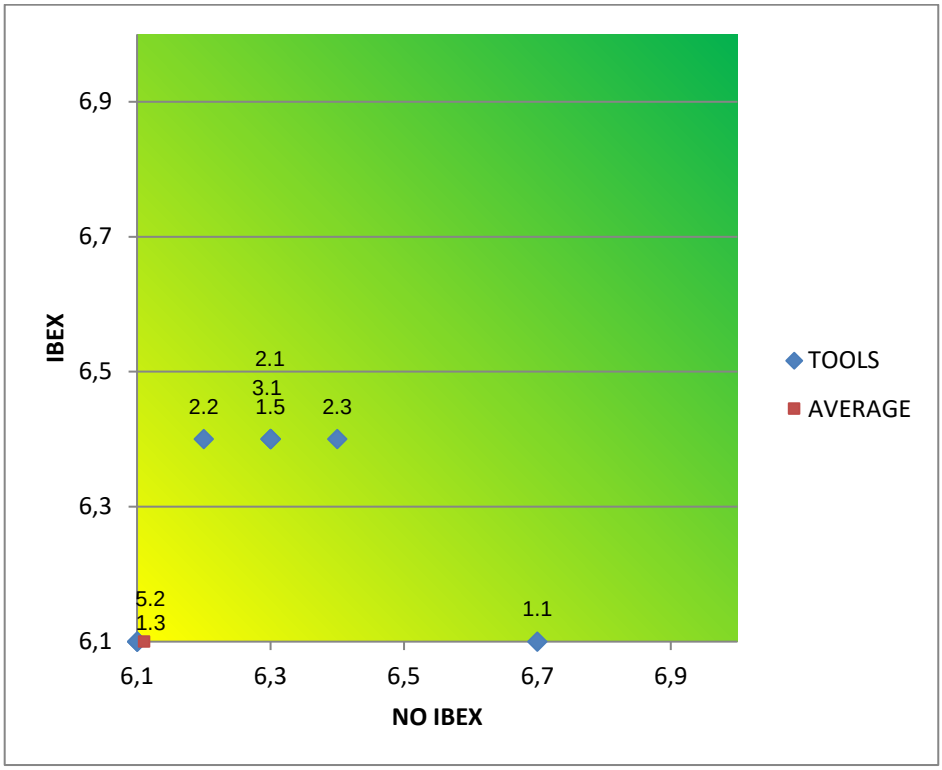
La respuesta a esta pregunta de investigación es afirmativa. Analizando los datos correspondientes a este cuarto bloque de investigación, SI es posible afirmar que, de entre las 19 herramientas identificadas en la investigación para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad de supervisión de la política y estrategia de RSC / Sostenibilidad, hay 7 herramientas que son más relevantes que las demás a juicio de los encuestados IBEX 35 y NO IBEX (Academia, ONG`s, Medios y Todos). El criterio que define la relevancia, o no, de una herramienta es que ésta haya sido valorada por encima del promedio (6,1 sobre 7) en cada uno de los colectivos y, además, la valoración media resultante sea también superior al promedio.

La Tabla 46 y Gráfico 22 bis muestran esta información.

Tabla 46. Herramientas más relevantes para supervisar la RSC a juicio de IBEX 35 Y NO IBEX por parte de los Consejos de Administración

HERRAMIENTA	LITERAL	IBEX	NO IBEX	MEDIA
1.1	Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía.	6,1	6,7	6,4
2.3	Incorporación de los riesgos no financieros (ESG, ética y conducta empresarial) al sistema de gestión de riesgos corporativos y supervisión por el Consejo de Administración (Comisión de Auditoría).	6,4	6,4	6,4
1.5	Formación del Consejo en materia de RSC / Sostenibilidad.	6,4	6,3	6,35
2.1	Definición y evaluación de los principales riesgos no financieros de la compañía (riesgos ESG).	6,4	6,3	6,35
3.1	Existencia de una estrategia y política corporativa de RSC / Sostenibilidad centrada los aspectos materiales o relevantes de todas las fases del ciclo (Responsabilidades, Riesgos, Política, Procedimientos de desarrollo, Grupos de interés, Rendición de cuentas, Supervisión y control).	6,4	6,3	6,35
2.2	Establecimiento de un sistema de gestión y supervisión de riesgos no financieros (de ESG, de ética y de conducta empresarial).	6,4	6,2	6,3
1.3	Existencia de una o varias comisiones en el Consejo (ya existentes o creadas ad hoc) para la supervisión de la política de RSC/ Sostenibilidad.	6,1	6,1	6,1

Grafico 22 bis: IBEX 35 Y NO IBEX: Matriz de relevancia de las herramientas TOP (por encima de la media) para supervisar la RSC



4.2.4. Confirmación (o no) del cuarto supuesto de partida

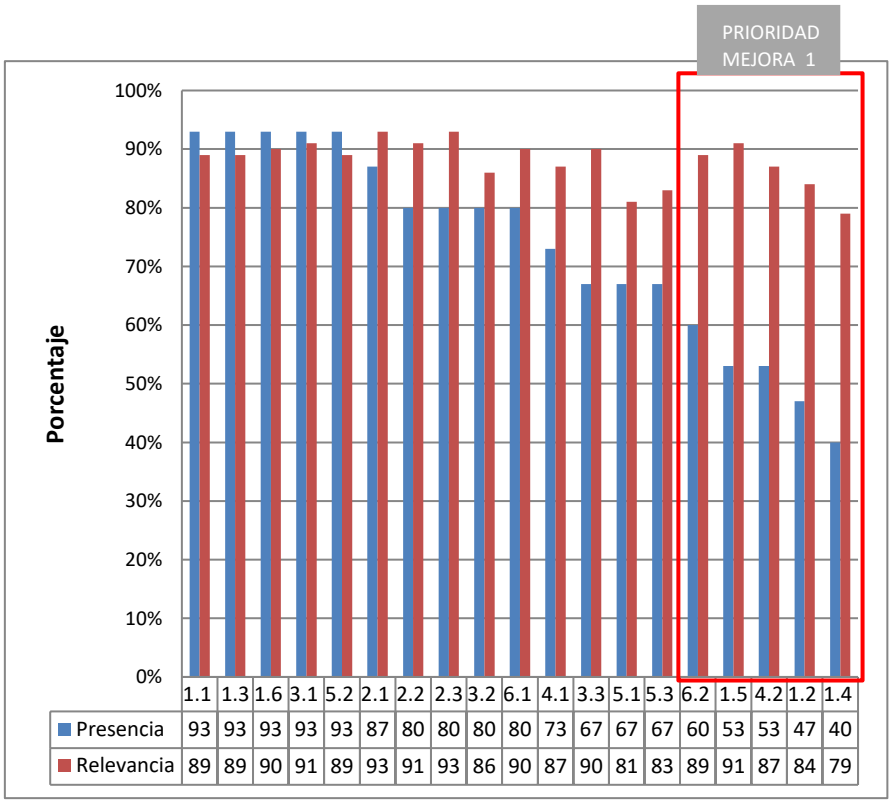
Supuesto 4: No todos los instrumentos propuestos en esta investigación para ejercer la responsabilidad del Consejo de Administración en materia de RSC son igualmente relevantes. Es más: es posible que actualmente las compañías investigadas cuenten ya con algunos instrumentos no especialmente relevantes y que, sin embargo, no estén teniendo en cuenta otros que sí lo son para ejercer las funciones de control y supervisión que le corresponde al Consejo de Administración. ¿Es eso cierto?

Poniendo en conjunto el análisis de los datos obtenidos en el tercer bloque de la investigación (presencia de herramientas) y en el cuarto bloque (relevancia de herramientas), SI es posible afirmar que este supuesto de partida queda completamente confirmada. A fecha de la realización de esta investigación, se ha constatado que en las empresas del IBEX 35, (1) han declarado la existencia de un GAP

entre el nivel de desarrollo o presencia de una serie de herramientas y el nivel de relevantes que esas herramientas pueden tener para que el Consejo ejerza su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad. En otras palabras: a mayor GAP, más riesgo de no ejercer correctamente las funciones conferidas al Consejo y más oportunidades para mejorar esa situación de partida.

El Gráfico 29 y la Tabla 47 muestra las líneas de mejora de prioridad 1 (herramientas con un Gap Relevancia Vs Presencia de entre 30 y 40 puntos básicos) para poner disposición del Consejo de Administración para ejercer la supervisión de la estrategia de RSC / Sostenibilidad.

Gráfico 29. Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. Presencia Vs Relevancia



	1.1	1.3	1.6	3.1	5.2	2.1	2.2	2.3	3.2	6.1	4.1	3.3	5.1	5.3	6.2	1.5	4.2	1.2	1.4
Presencia	93	93	93	93	93	87	80	80	80	80	73	67	67	67	60	53	53	47	40
Relevancia	89	89	90	91	89	93	91	93	86	90	87	90	81	83	89	91	87	84	79

LEYENDA

1.1 Política RSC: Responsabilidad Consejo
1.3 Comisión /es supervisión
1.6 Responsabilidades DIRSE
3.1 Política RSC: existencia
5.2 Estándares internacionales Informe RSC
2.1 Riesgos no financieros: definición y evaluación
2.2 Riesgos no financieros: mitigación
2.3 Riesgos no financieros: conexión sistema global riesgos
3.2 Normas desarrollo política RSC
6.1 Informes preceptivos áreas técnicas
4.1 Sistema gestión *Stakeholders*
3.3 *ScoreCard* RSC: objetivos
5.1 Responsabilidad Presidente informe RSC
5.3 Criterios Comunicación Responsable
6.2 *ScoreCard* RSC: Rendición Cuentas
1.5 Formación Consejo RSC
4.2 Inventario Compromisos
1.2 Responsabilidades definidas por niveles
1.4 Comisión Delegada Coordinación

Tabla 47. Líneas de mejora de prioridad 1 (herramientas con un Gap Relevancia Vs Presencia de entre 30 y 40 puntos básicos) que poner a disposición del Consejo de Administración para ejercer la supervisión de la estrategia de RSC / Sostenibilidad.

HERRAMIENTA	LITERAL	PRESENCIA IBEX	RELEVANCIA IBEX	FIFERENCIA (EN Pb)
1.4	Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la RSC / Sostenibilidad.	40%	79%	-39
1.5	Formación del Consejo en materia de RSC / Sostenibilidad	53%	91%	-38
1.2	Las responsabilidades de todo el ciclo de gestión de la RSC / Sostenibilidad están claramente definidas tanto para los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada y Comisiones del Consejo) como para los órganos de gestión (en nivel CEO-1 y Director Ejecutivo de la Función) a través de un documento de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué órgano hace qué (rendir cuentas, liderar la tarea, ser consultado antes de tomar la decisión o ser informado una vez tomada la decisión).	47%	84%	-37
4.2	Existencia de un inventario y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía públicamente e informe de cumplimiento realizado por el área de *Compliance* y/ o por un tercero independiente.	53%	87%	-34
6.2	Existencia de un *ScoreCard* (para la rendición de cuentas) con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella), el nivel de responsabilidades, y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años.	60%	89%	-29

De esta forma, la herramienta (1.4) "Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la RSC / Sostenibilidad", en la medida en que irrumpe como uno de los grandes descubrimientos de esta tesis, merece un tratamiento diferenciado. A ella se dedicará buena parte del Capítulo 4, ya que, sobre ella -sobre la creación de esa Comisión Delegada de coordinación entre

órganos de gobierno (Comisiones del Consejo) y órganos de gestión (CEO-1)- se va a realizar la propuesta del modelo de supervisión de la política de RSC para los Consejos de Administración de las Compañías del IBEX 35, cerrando así el circulo de esta tesis doctoral una vez realizada la revisión crítica de la dimensión "Gobierno Corporativo" en los Índices de Sostenibilidad.

4.3 Unas conclusiones cualitativas sobre el ejercicio de la responsabilidad de los Consejos de Administracion del IBEX 35 en materia de RSC

4.3.1. Puntos débiles para ejercer las responsabilidades en RSC

- **Cierta resistencia para asumir y clarificar responsabilidades.** Con un análisis detallado de los datos obtenidos en la investigación, puede afirmarse que existe una cierta resistencia a la hora de asumir y asignar responsabilidades, tanto en general como en materia de RSC. Esta afirmación, se sustenta en:
    - Las respuestas a la pregunta sobre la claridad y asignación de responsabilidades. Este tema figura también en las dos partes del cuestionario, aunque con diferente redacción y diferente alcance. En las dos primeras partes del cuestionario, el ítem (3.16) preguntaba a todos los colectivos por la relevancia de la "Existencia de protocolo de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué órgano, tanto de los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada), como de los órganos de gestión (Comité Ejecutivo, Comités de nivel CEO-1) es responsable de la aprobación de las diferentes decisiones en función de su naturaleza" tanto para el Gobierno Corporativo como para la Sostenibilidad. Este elemento fue descartado como relevante por todos los colectivos investigados, lo que viene a significar la escasa relevancia concedida al hecho de clarificar la asignación de responsabilidades.

      En la tercera parte del cuestionario, bajo la batería de herramientas para facilitar al Consejo de Administración la supervisión de la RSC, se introdujo una herramienta, la (1.2) con el siguiente literal: "Las responsabilidades de todo el

ciclo de gestión de la RSC / Sostenibilidad están claramente definidas tanto para los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Comisión Delegada y Comisiones del Consejo) como para los órganos de gestión (en nivel CEO-1 y Director Ejecutivo de la Función) a través de un documento de asignación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en virtud del cual se especifica qué órgano hace qué (rendir cuentas, liderar la tarea, ser consultado antes de tomar la decisión o ser informado una vez tomada la decisión)".

El resultado de esta pregunta es, cuando menos llamativo: aunque se reconoce que esta herramienta tiene un bajo nivel de desarrollo (solo en el 47% de los casos), sí se asegura sin embargo que su relevancia es alta, un 84%, lo que supone un GAP de 37 puntos básicos. Este gap, concierte a esta herramienta en una de las líneas de mejora de prioridad alta (ver Tabla 45).

- Las respuestas a la pregunta "Consejo de Administración, responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía". Para comenzar, conviene recordar que esta pregunta sirve así de nexo de conexión entre las dos primeras partes del cuestionario (donde figura bajo el ítem 2.3) y la tercera (donde aparece como la herramienta (1.1) que se desarrolla en es este punto.

  En las dos ocasiones en las que se ha formulado esta pregunta, la valoración otorgada por las empresas del IBEX 35, no ha estado al mismo nivel de relevancia que otros elementos. Así, en las dos primeras partes del cuestionario (ítem 2.3), la valoración media conferida por el IBEX 35 a este ítem fue inferior al otorgado por el resto de los colectivos (Academia, ONG's, Medios y Todos), por lo que, según la técnica utilizada para ordenar los ítems por relevancia (la escala de Guttman), no pasó el corte para ser considerado como un ítem de nivel de relevancia 5 (determinante, en terminología de esta investigación). Adicionalmente, la valoración de relevancia que el IBEX 35 ha dado a este punto en la tercera parte del cuestionario (relativa a las herramientas a disposición del Consejo para ejercer su rol de supervisión de la RSC /

Sostenibilidad), ha sido del 89%, lejos de la valoración conferida por el resto de los colectivos investigados, 96%.

A efectos de la investigación, este dato es relevante por el hecho de que: (1) si la política RSC / Sostenibilidad es responsabilidad indelegable del Consejo de Administración - Artículo 529 ter. 1, (a) de la Ley de Sociedades de Capital (BOE, 2014: 9811 - 9813); y (2) si "(L)a sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa" (Principio 24 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas CNMV, 2015a) … es lícito interpretar como preocupante que, aquellos que tienen que asumir la responsabilidad indelegable de esta función y aprobar la política de RSC, no consideren este ítem como relevante su propia responsabilidad en esta materia.

Desde una aproximación teórica (como se afirmaba al tratar anteriormente este punto), el que el IBEX 35 no valore este ítem con un nivel 5 (determinante) -y en consecuencia, un hipotético problema en caso de no abordarlo correctamente- despierta dudas sobre la asimilación de su responsabilidad en esta materia. Interpretando para el objeto de la investigación *Dilemmas in a general theory of planning* de Horst W. J. Rittel y Melvin M. Webber, y sin entrar en la naturaleza perversa de los problemas que plantea el texto, puede afirmarse que la formulación del problema y la solución del mismo son idénticos, "pues la especificación que contiene el problema es una especificación del camino a seguir en la búsqueda de su solución" (Rittel & Webber, 1973: 161). Si no podemos formular, y por tanto ser conscientes del problema, es imposible la solución del mismo**.**

- **Cierta ambigüedad para asumir compromisos y objetivos públicos.** De la misma manera en que existe una cierta ambigüedad en clarificar y asumir responsabilidades, asumir compromisos y objetivos públicos (y rendir cuenta de ellos) no es ítem que figura entre los más destacados en la investigación. Así se desprende del análisis de estos datos:

- La respuesta a la pregunta (4.2), de la tercera parte del cuestionario, sobre la "Existencia de un inventario y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía públicamente e informe de cumplimiento realizado por el área de *Compliance* y/ o por un tercero independiente". Al ser preguntadas las empresas del IBEX 35, se reconoce que esa herramienta está implantada en el 53% de los casos, pero hay un GAP de 34 puntos en lo que se refiere a relevancia. En otras palabras: aunque el 87% considera que estamos ante una herramienta relevante, lo cierto es que su nivel de desarrollo está por debajo de la media.
- La respuesta a la pregunta (6.2) de la tercera parte del cuestionario, sobre la "Existencia de un *ScoreCard* (para la rendición de cuentas) con acciones concretas de la política de Sostenibilidad (de todos los capítulos incluidos en ella), el nivel de responsabilidades, y los KPI's u objetivos definidos para un periodo de 3 o 5 años". De igual forma que en el caso anterior, el GAP entre presencia y relevancia es elevado (29 puntos básicos), lo que significa que, aun siendo reconocida como una herramienta relevante, su desarrollo aún es mejorable.
- La respuesta a la pregunta (1.5) de las dos primeras partes del cuestionario, sobre la "Constancia documental y trazabilidad de las decisiones tomadas por los órganos de gobierno (Consejo de Administración y Comisión Delegada) y por los principales órganos ejecutivos (Comité ejecutivo y resto de comités de nivel CEO-1)". En este caso, este ítem del cuestionario no superó el corte exigido por la técnica de la escala de Guttman en ninguna de las medias para pasar a ser considerado como un ítem relevante.

- **Relevancia relativa de una cultura ética.** Analizando los datos, sobre todo de las dos primeras partes del cuestionario, a este investigador le llamó la atención que, reconociéndose como ítems de relevancia determinante todos aquellos vinculados al soborno, la corrupción y el blanqueo de capitales (Nivel 5 según la técnica de la

escala de Guttman), la valoración de los ítems relacionados con la cultura ética se situase en niveles intermedios (Nivel 3 según la técnica de la escala de Guttman). Esta afirmación se deduce de los siguientes datos:

- La valoración otorgada a dos ítems clave relacionados con la cultura ética: el ítem (5.4) "Claridad del sistema corporativo de sanciones en caso de incumplimiento de las directrices del Código Ético" y el ítem (5.5) "Promoción de la cultura de la ética entre los empleados más allá de los sistemas formales de cumplimiento del código e incorporación de sus principios en el proceso formal de toma de decisiones". Incluso, para visibilizar la idea de la incorporación de la cultura ética en la toma de decisiones, el cuestionario incluía varios ejemplos, como el hecho de que algunas compañías establecen una batería de preguntas ácidas que han de plantearse todos sus ejecutivos antes de tomar decisiones: ¿qué titular de periódico no quisieras ver si tomas esta decisión? o ¿Cómo le podrías explicar esta decisión a tu familia, especialmente a tus hijos? o ¿Esta decisión compromete el largo plazo, aunque sea beneficiosa en el corto plazo?

  Precisamente, este punto, el de la incorporación de la cultura ética en el proceso de toma de decisiones, merece especial atención la recomendación segunda que hace la Fiscalía del Estado en su circular 1/2016, para el correcto funcionamiento de los programas de Cumplimiento (Fiscalía del Estado, 2016):

  "Como se ha expuesto, los modelos de organización y gestión no solo tienen por objeto evitar la sanción penal de la empresa sino promover una verdadera cultura ética empresarial. Por eso, la clave para valorar su verdadera eficacia no radica tanto en la existencia de un programa de prevención sino en la importancia que tiene en la toma de decisiones de sus dirigentes y empleados y en qué medida es una verdadera expresión de su cultura de cumplimiento" (íbid.: 52).

- El descarte por no relevante del ítem (5.6) "Existencia de un diagnóstico de cultura corporativa que identifique la coherencia de la organización, a través de posibles Gaps entre lo declarado formalmente (propósito, valores, principios emanados del Código) y la realidad (especialmente en los niveles directivos y

mandos intermedios)". Lo más llamativo, es que el descarte se ha realizado por todos los colectivos investigados (IBEX 35, Academia, ONG's, Medios y Todos), lo cual tiene que ver con la importancia de los valores de los diferentes entornos culturales en los comportamientos individuales.

Como afirman ya algunos autores, la dimensión cultural, y los aspectos regionales o nacionales en particular, influyen en la percepción de la ética y en la corrupción. Para las compañías, comprender la cultura en donde van a desarrollar su negocio es clave para elaborar la estrategia adecuada para tener un mejor desempeño –en especial en el contexto de la globalización donde las compañías sobrepasan los límites culturales y nacionales de origen-. Las investigaciones concluyen que la cultura es un factor que puede explicar la corrupción (Davis and Ruhe, 2003; Park, 2003; Husted, 1999, citado por Seleim & Bontis, 2009).

- **Preocupación relativa por la gestión del riesgo.** Con un análisis de los datos obtenidos en la investigación, puede afirmarse que en las empresas del IBEX y en el resto de los colectivos investigados existe una conciencia relativa de la importancia de gestionar el riesgo. Esta afirmación, se sustenta en:
  - El GAP entre presencia y relevancia de herramientas dirigidas a la gestión de riesgos para que el Consejo pueda realizar su función de supervisión (en la tercera parte del cuestionario). Conviene recordar las conclusiones de la Tabla 45, en la que se mostraba que las dos herramientas relacionadas con los riesgos, la (2.3)[113] y la (2.2)[114], tienen un gap presencia Vs relevancia de 13 y 11 puntos básicos respectivamente, lo que les convierte en líneas de mejora de prioridad 2 (herramientas con un Gap Relevancia Vs Presencia de entre 10 y 20 puntos básicos, zona naranja de la Tabla 45).

[113] Herramienta (2.3): "Incorporación de los riesgos no financieros (ESG, ética y conducta empresarial) al sistema de gestión de riesgos corporativos y supervisión por el Consejo de Administración (Comisión de Auditoría)"

[114] Herramienta (2.2): "Establecimiento de un sistema de gestión y supervisión de riesgos no financieros (de ESG, de ética y de conducta empresarial)"

- Las respuestas obtenidas en relación al nivel de relevancia de los ítems relacionados con el riesgo en las dos primeras partes del cuestionario. Analizando los datos, puede comprobarse que 5 de los 9 items que forman la categoría "gestión de riesgos" figuran en la Tabla 33 con los temas más relevantes para el Gobierno Corporativo y la Sostenibilidad. Siendo eso cierto, también lo es que 3[115] de esos 5 ítems figuran en el Nivel 1 (el nivel de relevancia más baja según la escala de Guttman) y que 2 de esos 5 figuran en Nivel 3[116] (el nivel de relevancia alta, pero no determinante), según esa misma escala). Es decir: del análisis de estos datos se desprende que la gestión del riesgo es un elemento importante para todo el colectivo investigado, pero no determinante.

- Los ítems descartados en las dos primeras partes del cuestionario. De los 9 ítems incluidos en la categoría Gestión del Riesgo, 4 fueron descartados por todos los colectivos investigados siguiendo la técnica de la escala de Guttman. Estos cuatro fueron el (4.6) "Controversias o incidencias en temas relacionados con el Gobierno Corporativo"; el (4.7) "Fijación del nivel máximo de riesgo que la sociedad considere aceptable y desglose cuantitativo de las partidas de mayor nivel de riesgo"; el (4.8) "Responsabilidad de la Comisión de Auditoría en la supervisión y control de los riesgos de la compañía (financieros y ESG)"; y el (4.9) "Definición del mapa de riesgos penales de la compañía".

  El descarte del punto (4.9), sobre definición del mapa de riesgos penales, es especialmente problemático y llamativo, porque, si se cruzan los 9 items incluidos en el Nivel 5 de relevancia (relevancia determinante) recogidos en las Tablas 29 y 34 de esta tesis, con los de la tabla de delitos atribuibles a las personas jurídicas en la parte especial del Código Penal (Fiscalía General del

[115] Los 3 ítems que figuran en el Nivel 1 de relevancia son: (4.4) "Establecimiento de un sistema de gestión de riesgos *Environmental, Social and Governance* (ESG)"; (4.5) "Definición de los principales riesgos de ESG de la compañía"; y (4.3) "Trasparencia en la metodología utilizada para mitigar los riesgos de la compañía".

[116] Los 3 ítems que figuran en el Nivel 3 de relevancia son: (4.2) "Definición de los principales riesgos de la compañía"; y (4.1) "Responsable a alto nivel de la gestión de riesgos"

Estado, 2016: 11), se aprecia que existe una conexión evidente (la Tabla 48 muestra esa comparación). Por ello, descartar el ítem (4.9) puede significar o bien desconocer la dimensión del problema o bien minimizar el impacto del mismo, con las consecuencias que ello genera (Rittel & Webber, 1973).

Tabla 48: Comparación Ítems de relevancia determinante obtenidos en esta investigación con los delitos atribuibles a las personas jurídicas en la parte especial del Código Penal

Ítems incluidos en el Nivel 5 de relevancia (relevancia determinante)	Delitos atribuibles a las personas jurídicas en la parte especial del Código Penal

NIVEL 5
6.2 Soborno y corrupción: política mitigación
6.3 Blanqueo capitales: política
6.7 Pagos partidos políticos y fundaciones
6.1 Soborno y corrupción: nivel exposición
6.9 Contratación pública: procedimientos depuración responsabilidades
6.4 Soborno, corrupción, blanqueo: programa gestión
6.6 Existencia canales denuncia
7.3 Impuestos pagados por país
6.5 Incidencias en Código Ético

En azul, los ítems antiguos; en rojo, los ítems nuevos; En gris, los ítems reformulados, y considerados como nuevos para la investigación

Delitos	Artículos CP
Tráfico ilegal de órganos humanos	156 bis.3
Trata de seres humanos	177 bis.7
Prostitución/ explotación sexual/ corrupción de menores	189 bis
Descubrimiento y revelación de secretos y allanamiento informático	197 quinquies
Estafas	251 bis
Frustración de la ejecución	258 ter
Insolvencias punibles	261 bis
Daños informáticos	264 quater
Contra la propiedad intelectual e industrial, el mercado y los consumidores	288
Blanqueo de capitales	302.2
Financiación ilegal de los partidos políticos	304 bis.5
Contra la Hacienda Pública y contra la Seguridad Social	310 bis
Contra los derechos de los ciudadanos extranjeros	318 bis.5
Urbanización, construcción o edificación no autorizables	319.4
Contra los recursos naturales y el medio ambiente	328
Relativos a las radiaciones ionizantes	343.3
Riesgos provocados por explosivos y otros agentes	348.3
Contra la salud pública	366
Contra la salud pública (tráfico de drogas)	369 bis
Falsificación de moneda	386.5
Falsificación de tarjetas de crédito y débito y cheques de viaje	399 bis
Cohecho	427 bis
Tráfico de influencias	430
Delitos de odio y enaltecimiento	510 bis
Financiación del terrorismo	576

Fuente: Investigación que soporta esta tesis doctoral (Tablas 225 y 30) y (Fiscalía General del Estado, 2016: 11)

4.3.2. Puntos fuertes para ejercer las responsabilidades en materia de RSC.

- **La conciencia de la máxima relevancia de los temas relacionas con el "soborno, la corrupción y el blanqueo de capitales.** Conviene recordar que, según los datos aportados por la investigación, todos los ítems que se situaron en el nivel de máxima relevancia (es decir, el Nivel 5) según la técnica de la escala de Guttman, pertenecen a la categoría "soborno, corrupción y blanqueo de capitales) de la Tabla 29; solo hay un ítem en este nivel 5 que no pertenece a esa categoría, el (7,3)

"Impuestos pagados por país". Es más: todos los ítems incluidos en el Nivel 5 de máxima relevancia, (9 de 9), han pasado el corte del criterio de la media en todos los colectivos investigados (y por ello figuran en la Tabla 29) y solo uno de ellos, el (6.8) "Transparencia en las donaciones benéficas y los patrocinios con instituciones públicas", no figura dentro de este nivel 5, aunque si lo hace en el nivel 4.

Y es interesante recordar también que 6 de los 9 ítems incluidos en la categoría "soborno, corrupción y blanqueo de capitales" ya se venían preguntando por los analistas e Índices de Sostenibilidad más usados por las empresas (PWC & Corporate Excellence, 2013); que 2 haya sido reformulados[117] y ampliados por esta investigación; y que 1 ha sido aportado "ex novo" por esta investigación[118].

¿Por qué este un punto fuerte? Porque si en el apartado anterior sobre puntos débiles se afirmaba que no formular un problema significa no estar en disposición de solucionarlo (Rittel & Webber, 1973), a "sensu contrario" podría afirmarse que reconocerlo es el primer paso para solucionarlo.

- **La existencia de herramientas cuya presencia en las empresas del IBEX 35 es semejante e incluso superior a su relevancia, por lo que no hay un GAP significativo que requiera una acción prioritaria.** Estas herramientas tienen actualmente un nivel de desarrollo notable, bien porque han coincidido con el avance en la implantación de RSC / Sostenibilidad en las empresas, bien por el impulso de la regulación (Ley de Sociedades de Capital, 2014/95/UE sobre reporte no financiero) o de la Autoregulación (Código de Buen Gobierno Corporativo).

[117] Los ítems reformulados en la investigación han sido:
- (6.7) "Trasparencia en los pagos a partidos políticos y a las fundaciones dependientes de éstos, a medios de comunicación y a sindicatos, y conformidad de estos pagos con la ley". Este ítem se ha reformado respecto de la formulación original del documento de PWC y Corporate Excellence (2013) en la medida en que se incluyen otros aspectos que no se contemplaban en él (fundaciones dependientes de éstos, a medios de comunicación y a sindicatos). Por ese motivo, se ha clasificado como ítem nuevo).
- (6.9) "Procedimiento de depuración de responsabilidades por malas prácticas en los Procedimientos para garantizar la independencia de los canales de denuncias". Este ítem se ha reformado respecto de la formulación original del documento de PWC y Corporate Excellence (2013) en la medida en que se incluyen otros aspectos que no se contemplaban en él (anonimato y procedimiento para su aseguramiento

[118] El ítem de nueva aportación en la investigación es el (6.9) "Procedimiento de depuración de responsabilidades por malas prácticas en los procedimientos de contratación y licitación pública".

Estas herramientas son la (3.1) "Existencia de una estrategia y política corporativa de RSC / Sostenibilidad centrada los aspectos materiales o relevantes de todas las fases del ciclo (Responsabilidades, Riesgos, Política, Procedimientos de desarrollo, Grupos de interés, Rendición de cuentas, Supervisión y control)", que ha sido promovida por el Código de Buen Gobierno, en su recomendación 54; la (1.6) "Responsabilidades y nivel de reporte del ejecutivo responsable de la función de RSC / Sostenibilidad en la compañía"; (1.1) el "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía", impulsado por la Ley de Sociedades de Capital; la (1.3) "Existencia de una o varias comisiones en el consejo (ya existentes o creadas ad hoc) para la supervisión de la política de RSC/ Sostenibilidad", promovida por el Código de Buen Gobierno, en su recomendación 53; y la (5.2) "Reporte de la información no financiera conforme a los estándares internacionales de referencia (bien a través de un informe integrado, o de un informe de sostenibilidad separado) o de su incorporación al informe de gestión conforme a las directrices de la Directiva de la UE, con verificación de un tercero y aprobación por el Consejo de Administración", promovida por el Código de Buen Gobierno, recomendación 55, y la Directiva 2014/95/UE sobre reporte no financiero.

CAPITULO 5. LINEA FUTURA DE INVESTIGACION: UNA PROPUESTA DE SUPERVISION DE LA POLITICA DE RSC POR LOS CONSEJOS DE ADMINISTACION DEL IBEX 35

De los resultados de la investigación y, una vez conocidas las herramientas de las que disponen los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 español para ejercer su responsabilidad indelegable en materia de RSC, se presentaba la oportunidad de avanzar en la proposición de un modelo organizativo que permitiera al Consejo mostrar la diligencia debida y facilitar la rendición de cuentas en materia de RSC / Sostenibilidad con trasparencia y asumiendo las consecuencias de sus actuaciones frente a los grupos de interés.

Este planteamiento se vincula directamente con la investigación en la medida en que cuatro de las cinco líneas de mejora identificadas en ella – (1.4) Comisión Delegada Coordinación; (1.2) Responsabilidades definidas por niveles; (4.2) Inventario Compromisos; y (6.2) *ScoreCard* RSC: Rendición Cuentas – están directamente relacionadas con la forma en la que se reparten las responsabilidades entre los órganos de Administracion y los de Gestión y sobre el objeto de esas responsabilidades. En otras palabras, las principales líneas de mejora que aporta la investigación están relacionadas con la forma en la que la compañía se organiza para, en este caso, implantar la política de RSC.

Por ello, aun cuando el marco teórico de esta tesis doctoral no recoge la base conceptual en la que soportar este capítulo, este investigador optó por avanzar y presentar este tema, que se convierte desde ya en futura línea de investigación, aun cuando se presenten aquí algunos primeros avances.

De la misma manera que se ha realizado en los capítulos anteriores, a continuación, se presentan cual sería el objetivo, la pregunta de investigación y el supuesto de partida para iniciar la investigación.

Tabla 49. Objetivo, pregunta, supuesto de partida de la futura línea de investigación

Objetivo. Proponer, tomando como base los instrumentos más relevantes para que el Consejo de Administración ejerza su responsabilidad de supervisión de la política y estrategia de RSC, un modelo que permita al Consejo mostrar la diligencia debida y facilitar la rendición de cuentas en materia de RSC / Sostenibilidad con trasparencia y asumiendo las consecuencias de sus actuaciones frente a los grupos de interés.	**Pregunta**. ¿Es posible proponer un modelo que facilite y ayude al Consejo de Administración a mostrar la diligencia debida y a rendir cuentas con trasparencia en sus funciones de supervisión de la política de la RSC / Sostenibilidad?	**Supuesto de partida**. La Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a) establece un alcance tan amplio a la política que RSC / Sostenibilidad que hacen muy difícil que el Consejo de Administración pueda (1) ejercer la responsabilidad indelegable que le confieren la ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen gobierno y (2) mostrar la diligencia debida que le exige el Código Penal para considerar sus actuaciones exentas de responsabilidad penal en algunos supuestos. ¿Es posible encontrar un modelo que facilite estas funciones al Consejo?

5.1 Objetivo de investigación: un modelo de supervisión

En esta parte de la investigación el objetivo es *proponer, tomando como base los instrumentos más relevantes para que el Consejo de Administración ejerza su responsabilidad de supervisión de la política y estrategia de RSC, un modelo que permita al Consejo mostrar la diligencia debida y facilitar la rendición de cuentas en materia de RSC / Sostenibilidad con trasparencia y asumiendo las consecuencias de sus actuaciones frente a los grupos de interés*.

No olvidemos que, las prácticas de buen gobierno son fundamentales para una gestión sostenible de las empresas. La responsabilidad de gobierno entraña una serie de funciones indelegables por parte de los órganos de gobierno que están obligados "a asegurar la eficacia en su desempeño, a supervisar sistemáticamente su actuación y a rendir cuentas con trasparencia, asumiendo las consecuencias de sus actuaciones frente a los grupos de interés" (Babé, 2016: 22).

Con este objetivo, se busca abrir un nueva vía de investigación que complementa desde ya al eje central de esta tesis doctoral, en cuanto que puede contribuir a desarrollar una de las principales líneas de avance para que los Consejos de

Administracion del IBEX 35 ejerzan su responsabilidad indelegable en materia de RSC y, en consecuencia, ejerzan su rol de supervisión sobre la estrategia y política de RSC / Sostenibilidad: el reforzamiento en la *Accountability* a través de la comisión delegada de RSC. La consecuencia natural de esto, sería trabajar hacia un modelo de gestión permita al Consejo mostrar la diligencia debida y facilitar la rendición de cuentas en materia de RSC / Sostenibilidad con trasparencia y asumiendo las consecuencias de sus actuaciones frente a los grupos de interés.

Antes de abordar este objetivo, es necesario tener en consideración dos aspectos: (1) comprender algunos obstáculos organizativos inherentes a todas las organizaciones para implantar una función que impacta a muchos ámbitos y muchos departamentos, como es el caso de la RSC / Sostenibilidad; y (2) entender el punto de partida de las empresas del IBEX 35 (comprender los puntos fuertes y débiles que faciliten o dificulten la implantación del modelo de supervisión.

- **Pregunta de investigación.** ¿Es posible proponer un modelo que facilite y ayude al Consejo de Administración a mostrar la diligencia debida y a rendir cuentas con trasparencia en sus funciones de supervisión de la política de Sostenibilidad/ RSC?

  Esta pregunta se formula para encontrar mecanismos que permitan al Consejo de Administración contar con mecanismos que le ayuden a realizar la tarea de supervisión sobre la política de RSC que le confieren la Ley y el Código de Buen Gobierno, y establecer de esta forma un sistema que permita que la organización sea dirigida y controlada de tal forma que rinda cuentas de sus actividades para alcanzar unos objetivos que se sitúan en el largo plazo (ISO, 2015). Esta pregunta sitúa la RSC en el campo de la *accountability*. Como afirman Jamali, Safieddine, & Rabbath, "Tanto el CG como la RSE piden a las empresas que asuman sus responsabilidades fiduciarias y morales hacia los *stakeholders*. Este acto de rendición de cuentas es crucial para que una empresa obtenga y retenga la confianza de sus inversores y otros *stakeholders"*. (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008: 446).

- **La pregunta de investigación surge del siguiente supuesto de partida**. La Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a), establece un alcance tan amplio a la política que RSC/ Sostenibilidad que hacen muy difícil que el Consejo de Administración pueda (1) ejercer la responsabilidad indelegable que le confieren la ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen Gobierno y (2) mostrar la diligencia debida que le exige el Código Penal para considerar sus actuaciones como exentas de responsabilidad penal en algunos proposiciones. No olvidemos que, según esta Recomendación, la política de RSC / Sostenibilidad, tiene que contemplar, entre otros, temas tan diversos como la gestión y los riesgos asociados al medio ambiente, la diversidad, la responsabilidad fiscal, el respeto de los derechos humanos, la prevención de conductas ilegales, la supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial. Por ello, o se ofrece al Consejo (o a la Comisión o Comisiones a las que se refiere la Recomendación 53 del Código de Buen Gobierno) un modelo organizativo que ayude a clarificar responsabilidades, o será muy difícil que, pueda cumplir fielmente las funciones que se le encomienda.

  En otras palabras. Para generar una organización *accountable* es necesario que, además de las responsabilidades indelegables del Consejo, exista algún instrumento que le permita a éste vigilar e implementar un marco de principios, supervisando su aplicación.

5.1.1 Problemas derivados de la organización interna

En el caso que nos ocupa, la política de RSC/ Sostenibilidad, el principal reto al que se enfrente es la propia naturaleza trasversal de esta función. No hay más que mirar la Recomendación 54[119] del Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades

[119] Recomendación 54 "(Q)ue la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique 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

Cotizadas (CNMV, 2015) para ver la multiplicidad de áreas y departamentos internos de una organización que se van a ver implicados para desplegarla de forma correcta. Solo con tener que abordar 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, (que es el apartado (C) de la recomendación), la política de RSC ya afecta a todas las áreas de la empresa.

De hecho, la RSC / Sostenibilidad, "es un concepto tan lleno de contenidos, que es difícilmente aprehensible o gestionable. Bajo el paraguas de la RSC se han intentado cubrir múltiples aspectos y, además, muy distintos, a diferencia de otras figuras empresariales que, como las operaciones, las finanzas, o el marketing, son mucho más sencillas". (Andreu & Fernández, 2011: 10).

"No hay más que ver el informe Forética de 2011, para ver esta hiperinflación de contenidos que, además, son relativamente periféricos al *core business*. Preguntadas las empresas sobre la tipología de programas que realizan vinculados a la RSC, la respuesta fue muy amplia. De los 23 programas identificados, nueve estaban relacionados con la función de RR.HH (seguridad e higiene, conciliación laboral, igualdad de género, igualdad de oportunidades, medición clima laboral, integración discapacidad e inmigrantes, voluntariado corporativo y planes de carrera); cinco tenían que ver con proyectos sociales en sentido estricto (apoyo a colectivos desfavorecidos, educativos, culturales, deportivos y colaboración con ONG); tres eran de tipo ambiental (ahorro energía y recuperación de recursos, conservación del medio ambiente y auditorías ambientales); dos programas se vinculaban a la ética (códigos éticos y formación en ellos); otros dos se conectaban con la comunicación (diálogo con *stakeholders* e informes de RSC o Sostenibilidad); y otros dos, estaban ligados a la gestión (auditorías de proveedores e indicadores y métricas de gestión)" (íbid.: 10).

En realidad, la RSC se enfrenta a lo que se ha denominado *The problem of many hands* que se refiere a la dificultad de asignar la responsabilidad en aquellas organizaciones en las que muchos individuos diferentes intervienen en la toma de las decisiones y en

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".

la aprobación de políticas, lo cual es un obstáculo para investigar y corregir los errores, problema este que se puede mitigar prestando mayor atención al diseño de las responsabilidades y de los procesos organizativos (Thompson, 2014)

Para gestionar toda esta variedad de temas, en España, sobre todo las empresas del IBEX-35, "han creado departamentos de RSC con puestos directivos cercanos al Consejo de Administración. La responsabilidad de esos directivos requiere conocimientos en todas las áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, medioambiente, marketing y comunicación, entre otros, siendo coordinadores de las diferentes áreas de la empresa buscando una estrategia consensuada" (DIRSE, 2014, citado por López Vázquez, 2015: 204).

Como consecuencia de esta naturaleza trasversal y de la amplitud de temas abordados por la RSC/ Sostenibilidad, cualquier modelo que persiga gestionar o supervisar la función tendrá que enfrentarse, al menos, a dos problemas clásicos de Gobierno y organización interna: la *mentalidad de silos* y la *Accountability.*

5.1.1.1 La Mentalidad de Silos como obstáculo de la gestión y supervisión

Uno de los principales temas a los que se enfrentará el Consejo para realizar la supervisión de la política de RSC, reside en lo que suele denominarse la *mentalidad de los silos* (Stone, F. 2004: 11). Este problema suele darse cuando el conocimiento está distribuido entre muchas áreas en la empresa y los gestores intentan trabajar en tiempo real con muchas funciones que están involucradas en temas novedosos y de relevancia estratégica (Lessard y Zaheer, 1993: 513). Como afirman estos autores, este problema ya ha sido abordado por autores ya clásicos (Prahalad y Doz, 1987; Bartlett y Ghostal, 1989; Lawrence y Lorsch, 1967). En la práctica, este problema se agudiza mucho más aún cuando cada una de esas áreas tiene presupuesto propio, objetivos propios, incentivos propios y libertad sobre la gestión del *headcount*; todos estos detalles administrativos agudizan un más las consecuencias de la mentalidad de silos.

Ya se ha escrito (Gulati, 2007) que la mentalidad de silos genera dos problemas claros. El primero es el de la coordinación; para combatirlo, el autor propone mecanismos

estructurales que permitan a los empleados el intercambio de información que favorezca el desarrollo de un conocimiento interdepartamental. El segundo problema es el de cooperación; para combatirlo el autor propone repensar el fin de la organización, que está por encima de la posible competencia entre departamentos, y crear sinergias que impacten positivamente en el conjunto de la organización, primero, y en los *stakeholders*, posteriormente; esta comprensión de las organizaciones obliga a identificar aquellos elementos (relevantes o materiales) por los cuáles la organización se ve afectada (y afecta). Pero aquí no estamos hablando de un ecosistema exterior (Gladwin et al., 1995: 897) sino del ecosistema organizacional propio, con una complejidad donde intervienen aspectos individuales, psicológicos, comunicativos y de transmisión de información, valores culturales y valores organizacionales.

Una posible forma de solucionar los problemas de la mentalidad de silos, es identificar su existencia mediante un sistema de preguntas (Fenwick et al., 2009): ¿La organización a la que perteneces promueve la colaboración o existen silos? ¿Existen los medios para la colaboración? ¿La colaboración forma parte de tu sistema de valores?

Soluciones más profundas para limitar el efecto de los silos, pasan por (1) el desarrollo de habilidades personales y (2) la necesidad de recuperar conexiones mediante la creación de un órgano trasversal que detecte problemas (Gulati, 2007). Por lo que respecta a las habilidades, el autor insiste en la necesidad de la formación y canales de escucha y participación adecuados. Si no existe esta capacidad, es necesario asegurarse que los miembros de una organización tienen las habilidades necesarias para resolver este tipo de problemas, y si no las tienen, buscar los mecanismos para alcanzar esa capacidad. Es normal que los empleados desarrollen sus habilidades en las áreas de su competencia, pero los problemas que la empresa afronta son de tal complejidad que es necesaria una renovación constante de los conocimientos y de las habilidades. La creación de redes de comunicación, información y conocimiento, permiten conectar a los departamentos y sus empleados, una cuestión que afecta

incluso al uso del vocabulario y de los conceptos, que pueden resultar desconocidos pues se refieren a prácticas distintas que no forman parte del propio departamento.

Por lo que respecta a la necesidad de recuperar conexiones, el autor propone la creación de un órgano que detecte problemas, aumente la capacidad de coordinación, promueva la cultura de la integración y difusión del conocimiento y, en definitiva, vele por los fines de la organización. Si la organización no desarrolla sus actividades conforme a los fines y metas que la definen, ésta no podrá alcanzarlos cuando éstos superen los límites de la organización (afectando a sus *stakeholders* y a la sociedad en general).

5.1.1.2 Los problemas de *Accountability* en una función trasversal

Otro de los problemas a los que se enfrenta cualquier modelo de gestión y supervisión es la denominada *Accountability*, un término sin traducción exacta al español y que, por regla general, se ha equiparado al concepto de "responsabilidad". La *Accountability* significa que, además de rendir cuentas de las acciones, también hay que asumir las consecuencias de las mismas frente a los grupos de interés, internos y externos, lo que necesariamente lleva aparejado el diálogo y el compromiso con ellos (Babé et al., 2016). Para comprender mejor esta figura, es conveniente revisarla desde una doble aproximación: teórica y práctica.

- **La aproximación teórica de la *Accountability* es necesaria para entender su alcance y los dilemas que presenta.**
    - Para poder saber quién debe rendir cuentas y responder de las consecuencias, hay que identificar a la persona *accountable*. La teoría aconseja que la *Accountability* debiera recaer en una sola persona, y solo una: el *accountable* (Frisch y Greene, 2016). Con esta atribución de la *Accountability* a una persona se busca que, en caso de existir problemas de cualquier naturaleza, sus causas no se diluyan hacia un impersonal "ellos" (Moss Kanter, 2009). No obstante, no siempre es fácil entender qué significa ser *accountabl*e, ya que este término no

tiene un significado unívoco, puede ser usado de diferentes formas, y puede tener diferentes significados para diferentes personas (Frisch y Greene, 2016).

- Para estos autores, existen varias formas de ejercer la *Accountability* por parte del *accountable*. En la primera, la persona responsable, aunque el equipo de trabajo pueda ayudar en la tarea o decisión, puede tener el control completo de un tema o decisión y es la única que puede tomar la decisión manera unilateral; las opiniones de los demás, pueden ser tenidas en cuenta en mayor o menor medida, pero la decisión última es inalienable. En la segunda, el responsable aparece como el coordinador de un equipo, y como tal, tiene la responsabilidad de establecer la agenda y los asuntos a tratar, asegurar el proceso, etc; sin embargo, su responsabilidad es de carácter horizontal y, a diferencia del ejemplo anterior, no tiene una mayor jerarquía que el resto del equipo de trabajo, de forma que, en caso de que en un proceso de deliberación no se lleve a un acuerdo, la decisión última será elevada a un nivel superior. La tercera posibilidad se sitúa entre ambas: el *accountable* no tiene toda la autoridad pero es algo más que un coordinador, ya que sobre él recae la responsabilidad de alcanzar una decisión definida y, en ausencia de consenso, puede tomar la última palabra. Para Frisch y Greene, dependiendo del tipo de problemas se puede adoptar una u otra posición, un tipo u otra de autoridad. Lo realmente importante es definir, en cada momento y situación, cuál de las posiciones se va adoptar y que todo el mundo conozca esa posición.

- La dificultad de conseguir una organización *accountable* reside en que implica un proceso en cascada donde cada nivel tiene su propia asignación de responsabilidades. Y esto es especialmente difícil por la complejidad de las organizaciones. Como apunta Zamagni, es posible que alguien crea que está realizando bien una labor, pero que no obtenga los resultados adecuados… porque la responsabilidad recae en otro lugar, porque el motor, el "sujeto" capaz de generar efectos, está en otro lugar y, además es difícil de identificar porque forma parte de un mecanismo excesivamente complejo. Y de esta

forma se evaporan las responsabilidades; desaparece el sujeto. Conforme más aumenta la complejidad de una organización más se diluye la responsabilidad y por tanto, el control de esa relación de causa y efecto, de sujeto y objeto, siendo siempre el origen de la acción algo externo a nosotros mismos, "heterónomo". Por eso es necesario que el relato tenga un personaje, un autor (Zamagni, 2017.: 258-269).

- Aunque la *Accountability* afecta a toda la organización en diferentes niveles, es evidente que los puestos directivos tienen una mayor responsabilidad; sin embargo, no es infrecuente que los puestos más importantes y de mayor experiencia en la organización se vean libres de rendir cuentas de sus acciones por la situación privilegiada en la que están situados (Baldoni, 2009; Overfield, & Kaiser, 2012). Esto no debiera ser así porque el líder está al servicio de la organización y debe asumir las responsabilidades dentro de un clima de transparencia, a pesar de los sentimientos de vergüenza y el temor a ver su reputación cuestionada (Moss Kanter, 2009).
- Los efectos positivos de la *Accountability*, son evidentes. Las empresas alineadas son aquellas que han definido su estructura de poder de forma nítida y han conseguido alinear a toda la organización en torno a un proyecto de empresa. Las empresas estratégicamente alineadas están más predispuestas para el éxito en el entorno empresarial actual. Los líderes empresariales deben encontrar su propio enfoque para alinear sus estrategias empresariales, capacidades organizacionales, recursos y sistemas de gestión para cumplir con el propósito de su empresa. Sin embargo, muchos líderes se resisten a alinearse con otras áreas de la organización por presión constante por resultados a corto plazo. Esto da lugar a unos peores resultados (*performance*) y compromete la sostenibilidad de la empresa. (Trevor y Varcoe, 2017).
- Sin embargo, hay autores que entienden que los métodos tradicionales para mejorar la excelencia operacional -estableciendo funciones bien definidas,

mejores prácticas y estructuras formales de rendición de cuentas- aunque son herramientas valiosas, no son suficientes (Cross, Gray, Cunningham, Showers y Thomas 2010). Para estos autores, la clave de la excelencia y la innovación reside en tener redes informales de colaboración; las soluciones surgen de forma inesperada de las interacciones informales y no planificadas de individuos que tienen diferentes perspectivas de los problemas –y que no encajan en los procesos y estructuras establecidos formalmente-.

- En este modelo, la autocrítica es necesaria (Raymond, 2016). Las organizaciones no son perfectas y, si pretenden ser sostenibles, deben estar abiertas a la crítica, y lo que es más inteligente, la autocrítica. La autocrítica es un proceso mediante el cual el sujeto toma conciencia de sus errores, de sus propias limitaciones. Es muy importante no asociar la autocrítica al castigo; por eso la autocrítica debe ser descubierta por el propio sujeto, es decir, que la misma persona se dé cuenta por sí misma de la racionalidad de los problemas que hay que solucionar.

- **Desde una aproximación práctica, las empresas utilizan dos herramientas de evidente utilidad: la Norma marco AA100 y la matriz de asignación de responsabilidades (RACI o RASCI).**

  - Norma Marco AA1000, (AccounAbility, 1999). La gran aportación de esta norma es introducir el denominado principio de inclusión[120] en función del cual una organización debe ser *accountable* tanto dentro como fuera (consumidores, empleados, reguladores, cadena de suministro, comunidades locales y asociaciones civiles). Este principio supone, de hecho, la participación de los *stakeholders* en el desarrollo y logro de una respuesta responsable ante el desafío de la sostenibilidad. En este sentido, el *stakeholder engagement* o compromiso con los grupos de interés es una herramienta utilizada por las

[120] Inclusivity (en inglés). Inclusivity is the participation of stakeholders in developing and achieving an accountable and strategic response to sustainability. An inclusive organisation accepts its accountability to those on whom it has an impact and who have an impact on it

organizaciones para lograr dicha inclusión. El *stakeholder engagement* es un mecanismo fundamental de *Accountability* ya que obliga a la organización a implicarse con los grupos de interés e informar, explicar y responder de las acciones, decisiones y desempeño. En palabras de la propia norma, el "*stakeholder engagement* impulsa el valor estratégico, así como la excelencia operacional" (AccounAbility, 2015: 6)

El principio de inclusión se complementa con otros dos grandes principios de la norma: el Principio de Relevancia[121] y el Principio de Capacidad de Respuesta[122] (ibíd., 11)

Aunque las organizaciones han descubierto que la innovación procede fundamentalmente del exterior y que los *stakeholders* son esa fuente, no es posible un comportamiento sostenible si hacia dentro no existe una conducta ética, una coordinación, una transferencia de información interdepartamental y, en definitiva, la aplicación de los mismos principios de la norma AA100 dentro de la propia organización.

- La matriz de la asignación de responsabilidades (RACI por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). El motivo no es otro que "Las organizaciones deben gestionar la responsabilidad de los empleados con respecto a todas las actividades que se llevan a cabo diariamente. Las matrices RACI se utilizan para este fin, proporcionando información sobre quién debe hacer qué, es decir, la responsabilidad de cada recurso humano con respecto a cada actividad" (por ejemplo, definen quien es Responsable de su ejecución, responsable de su aprobación una vez ejecutado, etcétera.) (Cabanillas, Resinas, & Ruiz-Cortés 2011)

[121] Materiality is determining the relevance and significance of an issue to an organisation and its stakeholders. A material issue is an issue that will influence the decisions, actions and performance of an organisation or its stakeholders.

[122] Responsiveness is an organisation's response to stakeholder issues that affect its sustainability performance, and is realised through decisions, actions and performance, as well as communication with stakeholders

De esta manera se logra asegurar que cada una de las tareas o actividades de un proyecto determinado, esté asignado a un individuo o a un equipo. A cada tarea, actividad o grupo de tareas se le asigna uno de los roles RACI que se definen en la Tabla 50:

Tabla 50. Roles definidos por la matriz de asignación de responsabilidades RACI

Rol	Descripción
(R) *Responsible* (Responsable)	Este rol corresponde a quien efectivamente está encargada de realiza la tarea. Lo más habitual es que exista sólo un encargado (R) por cada tarea; si existe más de uno, entonces el trabajo debería ser subdividido a un nivel más bajo, usando para ello las matrices RACI.
(A) *Accountable* (Quien rinde cuentas)	Este rol se responsabiliza de que la tarea se realice, es el rinde cuentas sobre su ejecución ante terceros y el que aprueba. Sólo puede existir una persona que deba rendir cuentas (A) de que la tarea sea ejecutada por su responsable
(C) *Consulted* (Consultado)	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea y, por regla general, es consultado antes de tomar la decisión.
(I) *Informed* (Informado)	Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), la comunicación es unidireccional y puede realizarse una vez tomada la decisión

Elaboración propia, sobre base de Cabanillas, Resinas, & Ruiz-Cortés 2011

En esta matriz se asigna el rol que el recurso debe desempeñar para cada actividad dada. No es necesario que en cada actividad se asignen los cuatro roles, pero sí por lo menos el del responsable (R) y el de quien rinde cuentas (A). Un mismo recurso puede tener más de un rol para una tarea; por ejemplo, una misma persona puede ser encargada / responsable de hacer la tarea (R) y, adicionalmente, puede ser ella misma quien deba rendir cuentas (A); en ese caso, en la matriz se anotará R/A. Estas matrices se pueden construir en alto nivel (grupos de tareas generales) o en un nivel detallado (tareas de nivel bajo).

5.2 La Comisión Delegada de Coordinación de RSC / Sostenibilidad, como centro del modelo de supervisión de la política de RSC del Consejo de Administración

Como ya se indicó en el punto 4.2.2.3, (páginas 234 a 241 de esta tesis doctoral) en el que se presentaban los resultados de la investigación sobre la Presencia VS Relevancia de las herramientas del Consejo de Administración para supervisar la RSC, uno de los principales hallazgos de esta tesis doctoral ha sido identificar la herramienta (1.4), que se ha formulado de la siguiente manera: *"Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la RSC / Sostenibilidad".* Conviene recordar que esta herramienta fue identificada por ISO (Form 1: *Proposal for a new field activity: Corporate Governance*) y por el Focus Group que se constituyó para elaborar el cuestionario de investigación que daría soporte a esta tesis doctoral.

El hecho de que esta herramienta haya resultado ser la menos implantada (en el 40% de los casos) pero a su vez se haya considerado de alta relevancia (para el 79% de las empresas del IBEX preguntadas) – es decir un GAP de 39 puntos básicos entre presencia Vs relevancia – la convierte en el centro del modelo que persigue ayudar al Consejo de las compañías del IBEX 35 a establecer un marco supervisión de la política de RSC / Sostenibilidad. Con ella, podrá mostrar la diligencia debida y rendir cuentas con trasparencia, tal y como se le exige en el nuevo marco regulatorio / auroregulatorio. Éste es el instrumento, el "brazo ejecutor" (Blázquez, 2016), que permite al Consejo cumplirlas exigencias (sociales y legales).

Esta Comisión es resultado del proceso de investigación, que ha sacado a la luz una situación de incertidumbre, que nos separa del equilibrio o armonía (Dewey, 1950), y que sirve para reestablecer ese equilibrio y, en consecuencia, dar respuesta a los problemas que se plantean para implantar un modelo de supervisión de la política de RSC en los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35. Con ella, se aplica una determinada lógica del descubrimiento científico que espera a su vez ser justificada mediante sucesivas confirmaciones empíricas de la validez de este supuesto

de propuesta (Corbetta, 2003; Dewey, 1950; Harman, 1965; Kuhn, 2006; Muñoz y Velarde, 2000, Pierce, 1988).

En las siguientes páginas presentaré las líneas generales de lo que pudiera ser la Comisión Delegada de Coordinación en tanto que arco de bóveda del Modelo de Supervisión de la RSC en los Consejos del IBEX 35. Queda aquí abierta, aunque iniciada ya en esta tesis, una futura línea de investigación para profundizar en los detalles de su funcionamiento y, sobre todo, en su *Accountability* de cara a clarificar el reparto de roles, atribuciones y responsabilidades a través de matrices RACI de todos los actores involucrados (Consejo de Administración, Comisión Delegada de Coordinación; y Alta Dirección) y para todos los temas incluidos en la Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a).

5.2.1 Razones para convertir a la Comisión en el centro del modelo de supervisión.

A juicio de este investigador, la Comisión Delegada de Coordinación de RSC / Sostenibilidad, puede convertirse en el centro del modelo de supervisión porque tendría el potencial de solventar buena parte de los obstáculos mencionados en el apartado 5.1.1. Con base a la bibliografía empleada (Gulati 2007; Moss Kanter, 2009; Fenwick et al., 2009; Accountability, 2015; Babé et al., 2016) y muy especialmente al documento ISO Form 1: *Proposal for a new field of technical activit* (ISO, 2015), las razones para asumir esa posición, son las siguientes:

- **Tendría el potencial de contribuir a la ruptura de Silos internos:** en la medida en que en ella participan representantes del resto de las Comisiones y los órganos ejecutivos (CEO-1) responsables del ciclo de vida de la RSC, la Comisión tiene el potencial de actuar como un verdadero órgano de coordinación de una función que es extremadamente trasversal, resolviendo el problema que plantea gestionar una función llena de contendidos (Andreu & Fernández, 2015) y en la que intervienen *many hands* (Thompson, 2014). De esta forma, la finalidad última de esta Comisión sería convertirse -utilizando la metáfora de las redes de telecomunicaciones- en un HUB o conector que permite que un gran número de

conexiones locales puedan ser conectadas a un mismo dispositivo (O'Kelly y Miller, 1994) permita.

Este rol de conector tiene innumerables ventajas. Por un lado, ayuda a levantar los límites o barreras que se crean entre las distintas áreas, integrando el conocimiento, la información y el lenguaje entre diferentes áreas; entramos así dentro de una organización "resilente" (Fenwick, Seville, & Brunsdon, 2009), aquella que es capaz de conseguir sus objetivos principales de la organización (la sostenibilidad y el buen gobierno), mediante la capacidad de adaptación a los problemas y superación de éstos. Por otro, Permite crear un espacio de confianza donde poner compartir los problemas y las soluciones a problemas comunes. Afrontar los problemas sin miedo es clave para resolveros sin que ello suponga menoscabo a la autoridad ni a la reputación dentro de la organización (Moss Kanter, 2009; Ashkenas, 2012); la Comisión cumple la función de espejo en el que los responsables de las tareas puedan verse reflejados, adquiriendo consciencia de sus carencias y limitaciones, para mejorarlas y mejorar en su trabajo en correspondencia con los fines de la organización (Moss Kanter, 2009; Vlachoutsicos, 2013).

- **Permitiría generar una organización "*accountable*" en RSC / Sostenibilidad, porque crea un "puente" entre el Consejo de Administración y la Alta Dirección a través del reparto adecuado de roles (y, en consecuencia) de *Accountability*.** Por una parte, figura el Consejo de Administración, cuyo rol es el de ser *Accountable* (responsable ante terceros en el proceso de rendición de cuentas) de las facultades indelegables[123] que le señala la Ley de Sociedades de Capital (BOE, 2014) y le sugiere el Código de Buen Gobierno (CNMV, 2015a): la aprobación de la política de RSC / Sostenibilidad y la supervisión, vigilancia y control de la misma. Por otra, se

[123] En especial la determinación de las políticas y estrategias generales de la sociedad y la supervisión de las comisiones que hubiera constituido, tal y como establece el artículo 249 bis de la Ley de Sociedades de Capital, y la recomendación de la supervisión de la sociedad en fin del "interés social", es decir, un negocio rentable pero sostenible en el largo plazo, que establece el Código.

encuentra la Alta Dirección (CEO-1), cuyo rol, también, es el de ser *Accountable* (responsable, en este caso, ante los órganos de gobierno internos) para poner en marcha los planes aprobados por el Consejo y conseguir los objetivos que éste han marcado. Por último, emerge la Comisión Delegada de Coordinación, que sería el órgano *Responsible* (ante el propio Consejo) de monitorizar las tareas, establecer herramientas de medida y de análisis de la situación (Ross Kanter, 2009), aplicar los principios de la organización y, por último, de informar al Consejo en pleno del desempeño de la Alta Dirección en la materia de RSC / Sostenibilidad. Estaríamos así ante una organización que es dirigida y controlada de tal forma que rinde cuentas de sus actividades para alcanzar unos objetivos que se sitúan en el largo plazo (ISO, 2015).

Este juego de responsabilidades puede apreciarse en las siguientes matrices RACI. La Tabla 51 muestra el modelo para la Política de Sostenibilidad; la Tabla 52, el modelo de supervisión; la Tabla 53, el plan genérico de ejecución.

TABLA 51: Matriz RACI Política de RSC / Sostenibilidad

TAREA	**ORGANO**	**ROL**
Coordinación y Seguimiento	Comisión de Coordinación de RSC del Consejo	***Responsible*** **(Responsable)**
Ejecución	Organos de Gestión (Alta Dirección) responsables de los ámbitos temáticos que marca la Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno	***Responsible*** **(Responsable)**
Aprobación	Consejo de Administración	***Accountable*** **(Responsable)**
Engagement **Interno**	Organos de Gestión otros niveles técnicos, cuyo concurso sea necesario para ejecutar los planes de RSC	***Consulted*** **(Consultado)**
Conocimiento	Toda la plantilla	***Informed*** **(Informado)**
Conocimiento	Stakeholders más relevantes para la organización	***Informed*** **(Informado)**

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia: la Comisión de Coordinación y Supervisión tendría la responsabilidad de monitorización de los resultados obtenidos por la Alta Dirección y de informar al Consejo de Administración de esos resultados y del estado de la organización después de la aplicación de un sistema de medidas y controles adecuados. Al emanar esta Comisión del propio Consejo, es la forma que tiene éste de ser *Accountable* y responsable activo de la implementación de la política de RSC / Sostenibilidad. Al definir con claridad su tarea mediante esta herramienta supervisora, la Alta dirección debe ser consciente de su posición o papel, lo que evita la elusión de responsabilidades y la existencia de zonas negras sobre las que rendir cuentas.

TABLA 52: Matriz RACI Supervisión Política RSC / Sostenibilidad

TAREA	**ORGANO**	**ROL**
Supervisión	Comisión de Coordinación de RSC del Consejo	*Responsible* **(Responsable)**
Ejecución	Organos de Gestión (Alta Dirección) responsables de los ámbitos temáticos que marca la Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno	***Responsible*** **(Responsable)**
Aprobación	Consejo de Administración	***Accountable*** **(Responsable)**
Engagement **Interno**	Organos de Gestión otros niveles técnicos, cuyo concurso sea necesario para ejecutar los planes de RSC	***Consulted*** **(Consultado)**
Conocimiento	Toda la plantilla	Informed **(Informado)**
Conocimiento	Stakeholders más relevantes para la organización	Informed **(Informado)**

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, comienzan a clarificarse las responsabilidades del ciclo de gestión de la RSC/Sostenibilidad, tema que ha sido identificado como línea de mejora prioritaria en la investigación (ver Tablas 45 y 47). Incluso, este reparto podría formalizarse en un documento de delegación de responsabilidades (*Delegation of Authorities*) en el que podría especificarse qué órgano hace qué (rendir cuentas, liderar la tarea, ser consultado antes de tomar la decisión o ser informado una vez

tomada la decisión) siguiendo el modelo RACI de reparto de responsabilidades. Esta actuación de la Comisión como puente y garante del cumplimiento del mandato del Consejo de Administración, le permitiría asumir con mayor tranquilidad su responsabilidad[124] indelegable en materia de RSC /Sostenibilidad (artículo 529 ter. 1, a) de la Ley de Sociedades de Capital) porque tendría la capacidad de establecer un protocolo de asignación de responsabilidades[125] en todos los campos que establece la recomendación 54 del Código de Gobierno Corporativo de la CNMV (la recomendación donde se establecen los mínimos que ha de cumplir la política de RSC) y evitar que cualquier tema quede diluido en el conjunto de la organización.

TABLA 53: Matriz RACI Ejecución Política RSC / Sostenibilidad

TAREA	ORGANO	ROL
Supervisión, Coordinación e información al Consejo	Comisión de Coordinación de RSC del Consejo	***Responsible*** **(Responsable)**
Evaluación del Desempeño	CEO	***Accountable*** **(Responsable)**
Ejecución de los planes y programas aprobados por el Consejo	Organos de Gestión (Alta Dirección) responsables de los ámbitos temáticos que marca la Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno	***Accountable*** **(Responsable)**
Colaboración para la jecución de los planes y programas aprobados por el Consejo	Organos de Gestión otros niveles técnicos, cuyo concurso sea necesario para ejecutar los planes de RSC	***Consulted*** **(Consultado)**
Conocimiento	Consejo de Administración Toda la plantilla	***Informed*** **(Informado)**
Conocimiento	Stakeholders más relevantes para la organización	***Informed*** **(Informado)**

Fuente: Elaboración propia

[124] Ítem (2.3) de las dos primeras partes del cuestionario y herramienta (1.1) de la tercera parte del cuestionario

[125] Ítem (3.16) de las dos primeras partes del cuestionario y herramienta (1.2) de la tercera parte del cuestionario

- **Facilitaría a la compañía asumir compromisos públicos en materia de RSC / Sostenibilidad**, con el impacto positivo que ello tendría para generar confianza, reputación y reconocimiento público, y convertir a la compañía como un actor que genera "valor compartido" (Porter & Kramer, 2011). Para ello, la Comisión tendría en su mano solicitar a los diferentes participantes en ella (1) un inventario[126] de compromisos, públicos y privados con su correspondiente informe de cumplimiento y (2) un *ScoreCar*[127] con hitos y objetivos que permitan conocer la marcha de esos compromisos y rendir cuentas posteriormente al Consejo. No olvidemos que la Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno solicita "(Q)ue la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés".
- **Sería el motor de la promoción de la cultura de la ética y la sostenibilidad.** A diferencia de los trabajos de la Comisión de Autoría y del área de Cumplimiento[128], la Comisión Delegada de Coordinación tiene la capacidad de incorporar en el proceso de toma de decisiones de la Alta Dirección involucrada en la política de RSC, los principios éticos y las prácticas virtuosas para que formen parte del sistema de ideas que permitan liderar la organización de forma transparente y confiable. De esta forma, la Comisión se convertiría en el motor difusión de la cultura ética, porque "los modelos de organización y gestión no sólo tienen por objeto evitar la sanción penal de la empresa sino promover una verdadera cultura ética empresarial" (Fiscalía General del Estado, 2016). Correspondería a esta Comisión Delegada de Coordinación establecer el sistema de sanciones por incumplimiento del Código Ético de la compañía[129], la promoción de la cultura

[126] Herramienta (4.4) de la tercera parte del cuestionario

[127] Herramienta (6.2) de la tercera parte del cuestionario

[128] El área de Cumplimiento penar nace del artículo 31 bis de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal (BOE, 2015: 27089- 27090),

[129] Ítem (5.4) de las dos primeras partes del cuestionario

ética[130] y la puesta en marcha de un diagnóstico cultural[131] para comprender los Gaps entre la realidad y el marco ético de la compañía.

- **Inhibiría la proliferación de prácticas corruptas con el simple ejercicio de sus funciones de coordinación.** En la medida en que la Comisión delegada tiene el potencial de contribuir a la ruptura de silos y de supervisar en nombre del Consejo las líneas de trabajo de la Alta Dirección, la trasparecía aparece como el mejor aliado contra la corrupción. La simple aparición de una instancia de supervisión o de contrapeso al ejercicio discrecional del poder por quien tiene autoridad y jerarquía -que puede ser el germen necesario para que anide la corrupción – es un gran filtro contra la corrupción (Calderón, 2005). No olvidemos que los resultados de la investigación demuestran que los problemas de Soborno, Corrupción y Blanqueo de Capitales son los más relevantes tanto para el Gobierno Corporativo como para la Sostenibilidad. Una "Comisión de Coordinación y Supervisión" ayudaría a eliminar espacios "opacos" donde puedan tener lugar malas prácticas o falta de coordinación y comunicación que aleje a la compañía de su ideario o misión.

- **Impulsaría la gestión del riesgo de forma integral**. Tal y como se desprende de los datos de la investigación, existe una cierta laxitud respecto de la gestión del riesgo. Esta afirmación se desprende de hechos como la valoración relativa (nivel 3 sobre 5) de instrumentos clásicos en la gestión del riesgo, como son, por ejemplo, la incorporación de los riesgos no financieros (ESG, ética y conducta empresarial) al sistema de gestión de riesgos corporativos y su supervisión por la Comisión de Auditoría, o el establecimiento de un sistema de gestión y supervisión de riesgos no financieros (de ESG, de ética y de conducta empresarial). La Comisión de Coordinación se convertiría en el órgano adecuado para visibilizar el riesgo (el financiero y el no financiero) de forma integral. De hecho, el hecho de que el seno

[130] Ítem (5.5) de las dos primeras partes del cuestionario

[131] Ítem (5.6) de las dos primeras partes del cuestionario

del Consejo de Administración existan, por recomendación del Código de Buen Gobierno, dos comisiones con responsabilidades en la gestión de riesgos (la de Auditoría y Control, para el riesgo financiero) y la de RSC, en su caso, (para el riesgo no financiero), no implica que ambas comisiones compartan la información y sus hallazgos.

Impulsaría el conocimiento de las expectativas y necesidades de los *Stakeholders*. La recomendación 54 del Código de Gobierno Corporativo establece que la política de RSC tiene que identificar "(a)l menos c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente…". En esta línea, la Comisión Delegada de Coordinación, siguiendo el principio de inclusión de la Norma AA1000, tendría la capacidad de solicitar a la Alta Dirección (1) los informes sobre demandas y expectativas de los *stakeholders*, (2) la puesta en marcha de un modelo de *engagement* externo para incrementar la capacidad de respuesta de la compañía y (3) replicar este mismo modelo dentro de la organización. El nivel de ambición de este sistema de *engagement* puede ser tan profundo como profundo quiera ser el nivel de compromiso de la organización (Babé et al., 2016) (Ver Tabla 54).

Tabla 54: Herramientas de *stakeholder engagement* según nivel de compromiso decidido por la organización

Nivel de Compromiso	Métodos de compromiso [132]
Consultar	• Encuestas • Grupos de discusión • Diálogo individual • Reuniones con los departamentos implicados • Reuniones públicas • Mecanismos de retroalimentación en • línea(*feedback online*) • Comités consultivos
Implicar	• Foros de comunicación • Paneles de asesoramiento • Procesos de creación de consenso • Procesos participativos de toma de decisiones • Planes de retroalimentación en línea
Colaborar	• Proyectos conjuntos • Iniciativas multilaterales
Empoderar	• Integración de la Alta dirección en la Comisión para comunicar los problemas a la hora de implementar la sostenibilidad en la empresa.

Fuente: elaboración propia sobre la base de (Babé et al., 2016)

En términos teóricos, si buscamos un modelo de supervisión de la sostenibilidad para los Consejos de Administración, esa Comisión, que tendría su origen en la iniciativa del Consejo de ser activo en la estrategia de sostenibilidad, cumple la función de ser una "transcendencia" en la "inmanencia" de la organización que permite comunicar errores (y no ocultarlos) sirviendo de puente entre los órganos de gobierno y los órganos de gestión. En términos kantianos estaríamos hablando del "esquema trascendental", con un pie en el componente más empírico de la organización (gestión) y con otro pie en el componente más transcendental (gobierno). Es algo intermedio entre el gobierno y la gestión de la compañía, el esquema kantiano sirve como metáfora teórica porque "es algo a medio camino entre el concepto puro y una imagen sensible y, por tanto, es capaz de unirlos. Entonces, si mediante la intervención del esquema un concepto puro se aplica a determinadas percepciones sensibles

[132] Reforzamos la importancia de estas técnicas por el carácter neutral de la mismas, que evitan que las críticas sean tomadas como una acusación subjetiva. Es el sistema que nos permite reflejar de la forma más objetiva la realidad de los problemas de una organización (Moss Kanter, 2009)

obtenemos un concepto empírico" (Sánchez Meca, 2010: 152) y dota de mayor justificación teórica al supuesto de partida inicial.

5.2.2 Una posible configuración de la Comisión: composición, funciones y funcionamiento

Aun cuando este punto también es susceptible de abrir una línea de investigación futura para conocer el derecho comparado (tanto en lo que afecta a los instrumentos regulatorios como a los Códigos de Buen Gobierno) y las prácticas empresariales en los países con mejor nivel de trasparencia (que, en 2016, fueron Dinamarca, Nueva Zelanda. Finlandia, Suecia, Suiza, Noruega, Singapur, Holanda, Canadá y Alemania, según Transparencia Internacional, 2016) en este punto de la tesis quisiera avanza unas líneas generales de la posible configuración de la Comisión Delegada de Coordinación sobre la base de los hallazgos realizados en la investigación y en la bibliografía utilizada

- **Composición:** Tomando como punto de partida el Código de Buen Gobierno (CNMV, 2015) en su Recomendación 37 ("Que cuando exista una comisión ejecutiva, la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio Consejo de Administración y su secretario sea el de este último"), a juicio de este investigador, la Comisión Delegada de Coordinación de RSC / Sostenibilidad, podría estar formada por: (1) los Presidentes del resto de las comisiones del Consejo, (Auditoría, Nombramientos y Retribuciones, y otras especializadas), o, su defecto, por miembros de estas Comisiones si fuera necesario asegurar la estructura de participación del capital y de las diferentes categorías de consejeros; (2) los invitados permanentes de los órganos de gestión (miembros de la Alta Dirección) con responsabilidades específicas en ejecutar la política de RSC / Sostenibilidad); (3) el Director de Cumplimiento; y (4) otros invitados puntuales por razón de la temática. Su secretario será el del Consejo.

- **Funciones.** La principal función de esta Comisión es coordinar a las diferentes comisiones del Consejo entre sí y a éste con los órganos de Gestión (Alta

Dirección), con el objetivo prioritario de supervisar el grado de cumplimento de la Política de RSC / Sostenibilidad. A tal efecto, actuaría en su condición de *Responsible* / No *Accountable*, elevando al Consejo los informes que le permitan tomar las decisiones oportunas y solicitando a los órganos de gestión la información oportuna que refleje el nivel de cumplimiento de los planes aprobados por el Consejo. La Comisión no tiene atribuciones de aprobación por tratarse la función de RSC / Sostenibilidad de una función indelegable del Consejo. En concreto, esta Comisión del Consejo…

- Clarificará los ámbitos competenciales y los niveles de *Accountability* de todos los actores implicados en la ejecución de los planes que derivan de la política de RSC / Sostenibilidad.
- Favorecerá la coordinación entre las áreas responsables de la ejecución de la política de RSC, por todos los medios a su alcance;
- Contará con el balance de compromisos internos y externos de la compañía con sus todos sus grupos de interés, supervisará su nivel de cumplimiento y elevará al Consejo los informes preceptivos facilitar las decisiones;
- Impulsará la cultura de la ética por todos los medios a su alcance, incorporando principios éticos al proceso de toma de decisiones y solicitando diagnósticos culturales del nivel de cultura ética de la compañía;
- Favorecerá la visión integral del mapa de riesgos de la compañía (financieros y no financieros), solicitando planes de mitigación para minimizar los impactos operativos y reputacionales;
- Impulsará por todos los medios a su alcance el conocimiento de las expectativas y requerimientos de los stakeholders, dentro y fuera de la organización;
- Y todas aquellas que ya venía realizando la Comisión de RSC preexistente, en el caso de que la hubiera.

- **Funcionamiento. Para establecer el modelo de funcionamiento, conviene:**
    - Tomar como punto de partida el modelo de funcionamiento de la Comisión Ejecutiva establecido en la Recomendación 38 del Código de Buen Gobierno, Siguiendo esa pauta, esta Comisión de Coordinación se asegurará que Consejo de Administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados; que todos los miembros del Consejo de Administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva; y que, por extensión, todos los órganos de dirección (Alta Dirección) con responsabilidad en la materia, también serán receptores de estas actas
    - Tener en consideración un punto más complejo, que tiene que ver con la creación de una nueva Comisión o con la modificación de una ya existente que pudiera asumir todas estas funciones. Para tener luz sobre este tema, este investigador mantuvo entrevistas con dos expertos en el campo del Gobierno Corporativo. En ambos casos[133], estos expertos no consideraban conveniente la creación de una nueva comisión, por varias razones: (1) primera, porque las empresas globales cuentan con Consejos de reducido tamaño, con consejeros internacionales, y con una agenda de reuniones de Consejo muy cargadas, que hacen difícil la creación de una nueva comisión; y (2) segunda, porque si el Consejo tiene esta competencia como indelegable, le exigirá una atención primaria; por este motivo, algunas tendencias en Gobierno Corporativo se cuestionan, por ejemplo, la bondad de la Comisión Ejecutiva.

      Atendiendo a los resultados de la investigación que soporta esta tesis, donde aparece como línea de trabajo prioritaria la necesidad de que exista *"en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de*

[133] Estas entrevistas tuvieron lugar con Julián Martinez Simancas, Secretario no vocal del Consejo de Administración y de la Comisión Ejecutiva Delegada de Iberdrola, y con Tomás Garicano, Profesor del Instituto de Empresa, el 20 y el 24 de Abril de 2017, respectivamente

vida de la RSC / Sostenibilidad", y a las entrevistas mantenidas, se justifica una línea de investigación futura para cerrar este GAP.

No obstante, como inferencia a la mejor explicación (Muñoz y Velarde, 2000; 321-335; Corbetta, 2003: 13-29) este investigador no quiere dejar de apuntar que la hipótesis de que la necesidad percibida de esa Comisión de Coordinación, se abrirá paso en un futuro, bien asignando a la actual Comisión de RSC, en caso de existir, ese rol de coordinación; bien que la actual Comisión Ejecutiva se convoque una o más veces en calidad de Comisión Delegada de Coordinación de RSC / Sostenibilidad; bien que el pleno del Consejo pudiera reunirse una no más veces en esta misma condición con el único punto en el orden del día de "supervisar la política de RSC.

5.3 Respuesta a la pregunta de investigación

¿Es posible proponer un modelo que facilite y ayude al Consejo de Administración a mostrar la diligencia debida y a rendir cuentas con trasparencia en sus funciones de supervisión de la política de la RSC / Sostenibilidad?

La respuesta a esta pregunta de investigación es afirmativa. Los resultados de la investigación han identificado que el sistema actual basado en (1) la Ley de Sociedades de Capital (Artículo 529 ter. 1, a), BOE, 2014), que establece la responsabilidad indelegable del consejo en materia de RSC; en (2) la Recomendación 53 del Código de Buen Gobierno Corporativo de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a), que impulsa la creación de una Comisión en el Consejo dedicada a la RSC; en (3) la Recomendación 54 del mismo Código, que define los contenidos mínimos de la política de RSC; en la Directiva 2014/95/UE, que promueve el reporte no financiero para un determinado tipo de compañías)… aunque ha permitido avances sistémicos en materia de RSC / Sostenibilidad, tiene unos gaps sustanciales en lo que respecta a cómo incorporar esta función a los procesos que rigen los aspectos materiales del negocio (Eccles & Serafeim, 2013).

No hay más que ver los datos que arroja la Tabla 45 (Ver sumario anexo) para comprobar que las principales vías de mejora vienen por ese lado.

Tabla 45 (sumario) Herramientas de supervisión de la RSC / Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. GAP de Relevancia Vs Presencia (en puntos básicos)

HERRAMIENTA	LEYENDA	PRESENCIA IBEX 35	RELEVANCIA IBEX 35	DIFERENCIA (En Pb)
1.4	Comisión Delegada Coordinación	40%	79%	-39
1.5	Formación Consejo RSC	53%	91%	-38
1.2	Responsabilidades definidas por niveles	47%	84%	-37
4.2	Inventario Compromisos	53%	87%	-34
6.2	Score Card RSC: Rendición Cuentas	60%	89%	-29

Que la Tabla 45 muestre GAP's significativos entre las herramientas que existen hoy en las empresas y la relevancia de las mismas (existan o no) en materias como la coordinación entre los órganos de gobierno y los órganos de gestión en todo el ciclo de vida de la RSC, la formación del consejo, la clarificación de responsabilidades para conocer quién hace qué, los compromisos sobre los que rendir cuentas; o los indicadores de gestión a 3-5 años… permite inferir la hipótesis de que la función de RSC / Sostenibilidad tiene vías de mejora en aspectos nucleares de la gestión. La mejor explicación a este dato puede proceder de un hecho: actualmente, los responsables de RSC de las empresas del IBEX 35 reportan a las áreas de Comunicación (35%) o de Relaciones Externas / Institucionales (9%), es decir, a funciones de soporte.

Con estos datos, la investigación ha sacado a la luz una situación de incertidumbre, que nos separa del equilibrio o armonía (Dewey, 1950), y ofrece una línea de actuación que pudiera servir para reestablecer ese equilibrio. Esa línea de actuación se ha encontrado en la *"Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la RSC / Sostenibilidad"*, que se ha convertido así en uno

de los principales hallazgos de la investigación. Con esta herramienta, se aplica una determinada lógica del descubrimiento científico que espera a su vez ser justificada mediante sucesivas confirmaciones empíricas de la validez de este supuesto de partida (Corbetta, 2003; Dewey, 1950; Harman, 1965; Kuhn, 2006; Muñoz y Velarde, 2000, Pierce, 1988).

El hecho de que esta herramienta haya resultado ser la menos implantada (en el 40% de los casos) pero a su vez se haya considerado de alta relevancia (para el 79% de las empresas del IBEX preguntadas) – es decir un GAP de 39 puntos básicos entre presencia Vs relevancia – tiene el potencial de convertirla en el centro del modelo que persigue ayudar al Consejo de las compañías del IBEX 35 a establecer un marco supervisión, vigilancia y control de la política de RSC / Sostenibilidad.

Y no puede olvidarse un hecho que ha introducido un factor nuevo en el ordenamiento jurídico español, que es el denominado *Compliance* Penal, que se consagra en el apartado 1 del Artículo 31 bis de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. (BOE, 2015: 27089- 27090) y donde introduce le responsabilidad penal de las sociedades anónimas, pero que se compensa con el apartado 2 de este Articulo 31, donde se detallan las eximentes de esta responsabilidad penal de las empresas en caso de que el Consejo de Administración pudiera acreditar "diligencia debida", tanto en modelos de organización que incluyan medidas de vigilancia y control, como que la supervisión por parte de un órgano específico con poderes de iniciativa y control.

De hecho, si se cruzan los 9 ítems identificados en este investigación[134] como de relevancia determinante para el Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad (8 de ellos relacionados con el Soborno, la Corrupción y el Blanqueo de capitales y 1 con política fiscal) con los delitos atribuibles a las personas jurídicas en la parte especial del Código Penal (Fiscalía General del Estado, 2016: 11), se aprecia que existe una conexión evidente en los temas identificados.

[134] Ver tabla 48 de esta tesis, página 245

Puede entenderse, por tanto, que el despliegue de esta Comisión de Coordinación con todo el potencial que se ha descrito en el punto 5.2.1 de esta tesis, podría ser la palanca utilizada por el Consejo de Administración para mostrar la diligencia debida en la vigilancia y control de esta función indelegable, con lo que ello supone de exigencia de rendición de cuentas ante terceros.

Y no conviene olvidar que "los modelos de organización y gestión no solo tienen por objeto evitar la sanción penal de la empresa sino promover una verdadera cultura ética empresarial. Por eso, la clave para valorar su verdadera eficacia no radica tanto en la existencia de un programa de prevención sino en la importancia que tiene en la toma de decisiones de sus dirigentes y empleados y en qué medida es una verdadera expresión de su cultura de cumplimiento" (Fiscalía General del Estado, 2016: 52).

5.4 Confirmación (o no) del supuesto de investigación

La Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a) establece un alcance tan amplio a la política que RSC / Sostenibilidad que hacen muy difícil que el Consejo de Administración pueda (1) ejercer la responsabilidad indelegable que le confieren la ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen gobierno y (2) mostrar la diligencia debida que le exige el Código Penal para considerar sus actuaciones exentas de responsabilidad penal en algunos supuestos. ¿Es posible encontrar un modelo que facilite estas funciones al Consejo?

De los datos obtenidos en esta investigación, puede confirmarse que este supuesto de partida ha sido parcialmente demostrado, pero que requiere investigaciones posteriores para su confirmación definitiva. Conectada con la respuesta a la pregunta de investigación, puede inferirse que hoy, en materia de RSC / Sostenibilidad, existen obstáculos significativos en los Consejos de las empresas del IBEX 35 para ejercer la responsabilidad indelegable que le confieren la ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen Gobierno, y mostrar la diligencia debida que le exige el Código Penal

para considerar sus actuaciones exentas de responsabilidad penal en algunos supuestos.

Esa batería de obstáculos deriva de la propia naturaleza de una función que "es un concepto tan lleno de contenidos, que es difícilmente aprehensible o gestionable" (Andreu & Fernández, 2011), y que se enfrenta al *The problem of many hands* (Thompson, 2014), que hace referencia a la dificultad de asignar responsabilidades en aquellos temas en los que muchos individuos deciden sobre un mismo tema. Pero también es cierto que esa dificultad deriva del punto de partida propio de la empresa española, que, según los datos obtenidos en la investigación en un análisis de puntos fuertes y débiles[135], muestra una cierta resistencia a asumir y clarificar responsabilidades; manifiesta también cierta ambigüedad para a asumir compromisos y objetivos públicos; concede una importancia relativa a la cultura de la ética; y constata una preocupación relativa por la gestión del riesgo, como se pone de manifiesto en el análisis de los datos.

A juicio de este investigador, que el IBEX 35 considere alguno de estos temas de importancia relativa, genera inquietud sobre su capacidad de afrontar el Principio de Capacidad de Respuesta definido por la AA1000 que se formula como "la respuesta de una organización a las cuestiones de los *stakeholders* que afectan su desempeño de sostenibilidad, y se realiza a través de decisiones, acciones, desempeño y comunicación con los *stakeholders"* (AccounAbility, 2015). Desde un plano más teórico, e interpretando para el objeto de la investigación *Dilemmas in a general theory of planning* de Horst W. J. Rittel y Melvin M. Webber, puede afirmarse que la formulación del problema y la solución del mismo son idénticos, "pues la especificación que contiene el problema es una especificación del camino a seguir en la búsqueda de su solución" (Rittel & Webber, 1973: 161). Si no podemos formular, y por tanto ser conscientes del problema, es imposible la solución del mismo.

[135] Ver páginas 247 a 254 de esta tesis doctoral

Para la confirmación plena de este supuesto de partida, quedan pendientes investigaciones posteriores que permitan Profundizar en la *Accountability* de la RSC / Sostenibilidad con el objetivo de clarificar el reparto de roles, atribuciones y responsabilidades a través de matrices RACI de todos los actores involucrados (Consejo de Administración, Comisión Delegada de Coordinación; y Alta Dirección) y para todos los temas incluidos en la Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a).

RESULTADOS, CONCLUSIONES y LINEAS DE INVESTIGACION FUTURA

A. Resultados

Una vez concluida la investigación, los principales resultados y que se pueden extraer de ella, son los siguientes:

A1. Sobre el marco teórico

- **Históricamente, los mundos del Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad han vivido aislados** (Ricart, Rodríguez & Sánchez, 2005; Spitzeck, 2009), **aunque recientemente se han ido aproximando** como consecuencia de estudios académicos (Bhimani & Soonawalla, 2005; Money y Schepers, 2007; Alejos, 2015; Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008; Spitzeck, 2009; Jo & Harjoto, 2012).
- **Existe una correlación positiva entre GC, RSC / Sostenibilidad y desempeño económico** (Fowler & Hope 2007; Jo & Harjoto, 2012; Benavides et al. 2013; Chan et al., 2014; Friede, Busch & Bassen, 2015; Khan et al., 2015), Rodríguez-Fernández, 2016).
- **Hay un campo, sin embargo, donde la conexión entre RSC / Sostenibilidad y Gobierno Corporativo es nítida: los índices globales de Sostenibilidad.** Los principales Índices de Sostenibilidad - FTSE4Good/ EIRIS, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013)- abordan la cuestión del GC junto a otros criterios ambientales y sociales (Benavides, Alameda, Fernández, Viñuela, 2013; Diaz Marcos, 2015; Fower & Hope, 2012; De la Cuesta et al. 2015; MSCI, 2016; ROBECOSAMB, 2016a).
- **Los Índices de Sostenibilidad despiertan dudas en la academia por motivos diferentes,** entre los que destacan la ausencia de metodología y de un cuestionario común (Fowler & Hope, 2007); las diferentes ponderaciones otorgadas a las variables que lo componen (Escrig-Olmedo et al. 2010; Donker & Zahir, 2008); las falta de estandarización, de trasparencia, de credibilidad y de independencia, así

como la existencia de barreas o perjuicios y la necesidad de no herir en exceso a las compañías (Windolph, 2013); o la poca adaptabilidad a realidades locales distintas (Searcy & Elkhawas, 2012).

- **Esos motivos de duda sobre los índices son mayores, si cabe en los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo** (Escrig-Olmedo et al., 2013; De la Cuesta et. al., 2015), debido a muchos factores, entre los que cabe resaltar la inexistencia de un ecosistema de organizaciones e instituciones dedicadas al escrutinio público en materia de Gobierno Corporativo (Martín Cavanna, 2013) y la no inclusión de una dimensión específica sobre Gobierno Corporativo en el GRI (De la Cuesta et. al., 2015). Y ello, a pesar de la llamada de grandes gestoras internacionales de fondos que ven en este aspecto una prioridad (BlackRock, 2016)
- **Adicionalmente, en el caso español, ya hay instrumentos regulatorios y de autoregulación que incorporan la RSC / Sostenibilidad al mundo del Gobierno Corporativo y al Consejo de Administración**: (1) Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo, establece en su Artículo 529 ter. 1, a) (BOE, 2014: 9811 - 9813), que define la RSC como una facultad indelegable del Consejo; (2) el apartado 1 del Articulo 31 bis de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. (BOE, 2015: 27089-27090) y que introduce el denominado "*Compliance* Penal", que afecta también a aspectos históricamente relacionados con la RSC / Sostenibilidad (como el medio ambiente o los impactos con grupos de interés); (3) la DIRECTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos; (4) el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a), que hace al Consejo protagonista de la RSC / Sostenibilidad.

- **Dando un paso más allá, queda también patente la importancia del liderazgo y de la supervisión del Consejo de Administracion y de los** consejeros (incluso los independientes) en el impulso de los factores ambientales y sociales (Donker & Zahir, 2008; Stiglbauer, 2010; Eccles et al., 2012; BlackRock, 2017).

A2. Bloque primario de investigación

Dado que los Índices de Sostenibilidad más utilizados por las empresas como son el FTSE4Good/ Eiris, CDP, MSCI, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM (PWC & Corporate Excellence, 2013) dedican una parte de su análisis a los aspectos del *Governance*…) se formulaban dos preguntas y se encuentran hallazgos relevantes:

- **A la primera pregunta de investigación** (¿Están estos Índices, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, preguntando por todos los ítems o variables relevantes o materiales (Eccles & Serafeim, 2013) para la RSC/ Sostenibilidad o, por el contrario, están dejando fuera de sus cuestionarios algunos de ellos?) **puede responderse afirmativamente porque**…
    - Están dejando fuera otros 32, que serían susceptibles de incorporarse en futuras revisiones de los cuestionarios de estos índices o, en caso, constituir un índice sintético ad hoc en materia de Gobierno Corporativo compuesto por 65 ítems. Los 32 nuevos ítems proceden de un focus group y de las siguientes fuentes; ISO Form 1: Proposal for a new field activity: Corporate Governance (ISO,2016); 2, Ley 31/2014, de 3 de diciembre, de Sociedades de Capital (BOE, 2014); 3, Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, (CNMV, 2015a); 4, Ley Orgánica 1/2015 de reforma del código penal (BOE; 2015); y la necesidad de incorporar la RSC a la visión y al propósito (Collins & Porras, 1996, Porter & Kramer, 2007; Babé et. al., 2016); incorporar criterios ESG al diseño de productos (Porter & Kramer, 2007; Kotsantonis, Pinney, & Serafeim, 2016); alinear la estructura de inventivos de los directivos a largo plazo (Babe et al., 2016); incorporar la RSC en la cultura de la compañía y promover la cultura de la ética en toda la organización (Verhezen et al., 2010; Fernández Fernández,

2015); incluir indicadores de RSC / Sostenibilidad de forma trasparente el procesos y objetivos (Fernández Fernández, 2015); la necesidad de incorporar el *whistleblowing*, o líneas de denuncia anónima en el seno de las organizaciones (Meyers, 2016).

- **A la segunda pregunta de investigación** (¿Es posible establecer qué ítems de los que actualmente se están ya preguntando, y de los que podrían preguntarse en un futuro, son más relevantes y tienen mayor impacto tanto para el Gobierno Corporativo como para la RSC / Sostenibilidad de las compañías? (Eccles & Serafeim, 2013) **también puede responderse afirmativamente porque…**
  - De los 65 ítems incluidos en el cuestionario 46 pasaron el corte (y han sido considerados como relevantes) y otros 19 no lo han pasado (y en consecuencia han sido considerados como NO relevantes.
  - De los 46 ítems que, han pasado un primer corte, puede afirmarse que no todos son igualmente relevantes.
  - Los 9 ítems más relevantes de la investigación, 8 pertenecen a la categoría (6) "Soborno, Corrupción y Blanqueo de Capitales" Dentro de estos 9, el más determinante de todos es el (6.2) "Elaboración de una política para luchar contra el soborno y la corrupción" (ítem que ya se venía preguntando por EIRIS, SUSTAINALYTICS y DJSI / ROBECOSAM). El otro punto determinante no perteneciente a la categoría de "Soborno, Corrupción y Blanqueo de Capitales", tiene que ver con el pago de impuestos en paraísos fiscales
  - En general, la investigación arroja un resultado por el que se permite afirmar que SI es posible diferenciar si un ítem es más relevante para el Gobierno Corporativo que para la RSC / viceversa) y que NO todos los ítems incluidos en la dimensión Gobierno Corporativo de los Índices de Sostenibilidad son igualmente relevantes o materiales para una y otra dimensión. Sin embargo también se ha llegado a una conclusión que no se había tenido en cuenta en el supuesto de partida: a mayor nivel de relevancia de un ítem, menor es la

diferencia de su valoración para el Gobierno Corporativo y la RSC / Sostenibilidad. En otras palabras: cuando un ítem es relevante, lo es para las dos dimensiones estudiadas. Por el contrario, a menor nivel de relevancia de un ítem se aprecian más las diferencias de valoraciones de ese ítem desde el punto de vista del Gobierno Corporativo y de la RSC/ Sostenibilidad

A3. Bloque secundario de investigación

En el segundo bloque de investigación (Dado que la variable "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de la RSC de la Compañía" es una por la que actualmente preguntan cuatro de los principales Índices de Sostenibilidad, (FTSE4Good/ Eiris, Goldman Sachs, SUSTAINALYTICS, DJSI / ROBECOSAM), y para el caso del IBEX 35 español…) se formulaban dos preguntas y se encuentran hallazgos relevantes:

- **A la tercera pregunta de investigación** (¿Es posible conocer qué herramientas concretas están hoy a disposición de los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 español para cumplir su responsabilidad indelegable en materia de RSC que les confiere la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 529 ter a)?) **puede responderse afirmativamente porque…**
    - Se han identificado 19 herramientas a disposición del Consejo de Administración
    - La herramienta más usada es la (1.1) "Consejo de Administración aparece como "responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía" en un 93%
    - La herramienta menos usada es la (1.4) "Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la RSC / Sostenibilidad", con un 40%

- **A la cuarta pregunta de investigación** (¿Es posible saber, de entre todas las herramientas identificadas en la pregunta 3, cuáles son las más relevantes para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad en materia de RSC / Sostenibilidad y, en base a ese conocimiento, establecer líneas de avance para perfeccionar la forma en la que los Consejos de Administración de las compañías del IBEX ejercen esta responsabilidad?) **puede responderse afirmativamente porque…**
    - De entre las 19 herramientas identificadas en la investigación para que los Consejos de Administración ejerzan su responsabilidad de supervisión de la política y estrategia de RSC / Sostenibilidad, la más relevante vuelve a ser es la (1.1) "Consejo de Administración aparece como "responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía", con una valoración media de 6,4 sobre 7.
    - Se han identificado 4 líneas de mejora de prioridad 1 (aquellas donde existe un gap entre existencia de una herramienta y relevancia de la misma de entre 30 y 40 puntos básicos que son: La más importante es la herramienta (1.4) "Existencia en el Consejo de una Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la RSC / Sostenibilidad", irrumpe como uno de los grandes descubrimientos de esta tesis. El hecho de que haya resultado ser la menos implantada (en el 40% de los casos) pero a su vez se haya considerado de alta relevancia (para el 79% de las empresas del IBEX preguntadas) – es decir un GAP de 39 puntos básicos entre presencia Vs relevancia – supone la principal línea de mejora del sistema actual que proponer al Consejo de Administración.

      Pero a continuación le siguen la herramienta (1.5) "Formación del Consejo en materia de RSC / Sostenibilidad" y otras dos que revelan la necesidad de clarificar la *Accountability* en materia de RSC, como son aquellas (1.2; 4.2; y 6.2) que tienen que ver, respectivamente, con definición de responsabilidades en

una función que es eminentemente trasversal, con la asunción de compromisos ciertos con los stakeholderes, verificados por terceros, y con la existencia de acciones concretas y objetivos de los que se rindan cuentas por órganos de Gobierno y Dirección.

- En general de los datos que arroja la investigación, puede interpretarse que los Consejos de Administración del IBEX 35, en materia de RSC, están asumiendo sus responsabilidades, pero, a ojos del colectivo de *stakeholders*, lo están haciendo a un ritmo más lento del esperado.

B. Conclusiones

Estas conclusiones son interpretaciones a las que llega este investigador, basadas tanto en los datos, como en la experiencia profesional vivida. Sin embargo, quiero destacar que ninguna de las conclusiones que aquí se incluyen no cuenta con el aval de los datos obtenidos en la investigación:

- **Los principales avances en materia de Gobierno Corporativo y RSC / sostenibilidad se producen por impulso de la ley y de las normas de autoregulación.** Este dato se desprende del hecho de las herramientas más presentes y, a la vez, más relevantes para las empresas del IBEX 35 son aquellas que han nacido de la regulación: (3.1) "Existencia de una estrategia y política corporativa de RSC / Sostenibilidad centrada los aspectos materiales o relevantes de todas las fases del ciclo (Responsabilidades, Riesgos, Política, Procedimientos de desarrollo, Grupos de interés, Rendición de cuentas, Supervisión y control)", que procede de la Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV 2015a); la (1.1) "Consejo de Administración responsable de la política y estrategia de RSC de la compañía", consecuencia del Artículo 529 ter. 1, a) de la Ley de Sociedades de Capital; la (1.3) "Existencia de una o varias comisiones en el consejo (ya existentes o creadas ad hoc) para la supervisión de la política de RSC/ Sostenibilidad", cuyo origen se encuentra en la Recomendación 53 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas

(CNMV 2015a); y la (5.2) "Reporte de la información no financiera conforme a los estándares internacionales de referencia (bien a través de un informe integrado, o de un informe de sostenibilidad separado) o de su incorporación al informe de gestión conforme a las directrices de la Directiva de la UE, con verificación de un tercero y aprobación por el Consejo de Administración", que nace de la Directiva 2014/95/UE.

- **Se percibe cierta resistencia para asumir y clarificar responsabilidades. Esta conclusión se desprende del análisis de varios datos:** que el IBEX valore por debajo del NO IBEX el hecho de que el Consejo sea responsable en materia de RSC (un 89% Vs un 96%); o que se descarte como relevante la existencia de protocolos que clarifican responsabilidades y permita saber quién hace qué, tanto en general, como en RSC / Sostenibilidad, a pesar de concederle una relevancia alta (un 84%); o que se descarte como relevante la necesidad de tener constancia documental y trazabilidad de las decisiones tomadas por los órganos de gobierno. Desde una aproximación teórica, este punto es preocupante porque, si no podemos formular, y por tanto ser conscientes de un problema, es imposible su solución (Rittel & Webber, 1973: 161).

- **Hay una cierta ambigüedad para asumir compromisos y objetivos públicos**, como se desprende del hecho del bajo nivel de implantación relativa de herramientas como el inventario y de los compromisos internos y externos asumidos por la compañía y su verificación posterior (53%), o la presencia de un *ScoreCard* con objetivos y KPI's a 3 o 5 años para la rendición de cuentas (60%).

- **Hay un cierto relativismo en lo que respecta a implantar una cultura ética,** lo cual se aprecia en la valoración algunos ítems importantes en este capítulo, como son los relativos a la claridad del sistema corporativo de sanciones en caso de incumplimiento de las directrices del Código Ético y la promoción de la cultura de la ética entre los empleados más allá de los sistemas formales de cumplimiento del código e incorporación de sus principios en el proceso formal de toma de

decisiones"; en estos dos casos, lo que llama más la atención es que la valoración de relevancia dada por el IBEX 35 sea superior a la que hace el resto de colectivos investigados, como la academia o las ONG's. Pero quizá, lo más llamativo sea el descarte por no relevante para ningún colectivo investigado de la necesidad de hacer un diagnóstico de cultura corporativa que identifique la coherencia de la organización, a través de posibles Gaps entre lo declarado formalmente (propósito, valores, principios emanados del Código) y la realidad (especialmente en los niveles directivos y mandos intermedios).

- **La gestión del riesgo es un elemento importante para todo el colectivo investigado, pero aún hay vía de mejora para considéralo determinante.** Esta afirmación se desprende de hechos como la valoración relativa (nivel 3 sobre 5) de instrumentos clásicos en la gestión del riesgo, como por ejemplo la incorporación de los riesgos no financieros (ESG, ética y conducta empresarial) al sistema de gestión de riesgos corporativos y su supervisión por la Comisión de Auditoría, o el establecimiento de un sistema de gestión y supervisión de riesgos no financieros (de ESG, de ética y de conducta empresarial).

  Pero lo que más llama la atención es que se haya descartado como ítem relevante la definición del mapa de riesgos penales. Este dato es especialmente llamativo porque, si se cruzan los 9 ítems que en esta investigación se han valorado como más relevantes para el Gobierno y la Sostenibilidad, ("Soborno, Corrupción y Blanqueo de Capitales" y "pago de impuestos por país) con los que figuran en la tabla de delitos atribuibles a las personas jurídicas en la parte especial del Código Penal (Fiscalía General del Estado, 2016: 11), se aprecia que existe una conexión evidente entre ambos bloques. Por ello puede concluirse que aun hay que avanzar en la gestión del riesgo en las corporaciones .

- **La dimensión cultural, y los aspectos regionales o nacionales en particular, incluyen en la manera de ver el Gobierno Corporativo y la Sostenibilidad en España.** Aunque los datos están exclusivamente centrados en España, la doctrina

avala el hecho de que. para las compañías, comprender la cultura en donde van a desarrollar su negocio es clave para elaborar la estrategia adecuada para tener un mejor desempeño –en especial en el contexto de la globalización donde las compañías sobrepasan los límites culturales y nacionales de origen-. Las investigaciones concluyen que la cultura es un factor que puede explicar la corrupción (Davis and Ruhe, 2003; Park, 2003; Husted, 1999, citado por Seleim & Bontis, 2009).

- **Llama la atención la demanda de formación en el Consejo de Administración del IBEX 35 en materia de RSC / Sostenibilidad.** De los datos obtenidos en la investigación se desprende que estamos ante una línea de trabajo, ya que esta herramienta es la segunda con mayor GAP (38 puntos básicos) entre el nivel de presencia (53%) y el de relevancia (91%). Este dato confirma que, si bien estamos ante una responsabilidad indelegable del Consejo, a fecha de hoy no tiene el nivel de conocimiento que debiera tener no solo para impulsar la RSC / Sostenibilidad, sino para ejercer el control necesario de su implantación

C. Líneas de Investigaciones Futuras

A la luz de estos datos, las dos líneas de investigación futura que pueden derivarse de esta investigación son dos;

- **Realizar este mismo estudio, con el mismo cuestionario, en el mundo anglosajón,** con el objetivo de comparar cómo las diferencias culturales pueden ser determinantes en la relación entre Gobierno Corporativo y Sostenibilidad
- **Profundizar en la *Accountability* de la RSC / Sostenibilidad y, en especial, en el desarrollo de la Comisión Delegada de RSC,** con el objetivo de clarificar el reparto de roles, atribuciones y responsabilidades a través de matrices RACI de todos los actores involucrados (Consejo de Administración, Comisión Delegada de Coordinación; y Alta Dirección) y para todos los temas incluidos en la Recomendación 54 del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015a). En este sentido, la investigación (aun cuando no ha realizado una

investigación ad hoc de marco teórico) ha querido ofrecer unos primeros resultados preguntándose si sería posible proponer un modelo que facilite y ayude al Consejo de Administración a mostrar la diligencia debida y a rendir cuentas con trasparencia en sus funciones de supervisión de la política de la RSC / Sostenibilidad. Las primeras conclusiones, que deben perfilarse en investigaciones futuras, permitirían responder afirmativamente a esta pregunta porque...

- Los resultados de la investigación han identificado que el sistema actual, aunque ha permitido avances sistémicos en materia de RSC / Sostenibilidad, tiene (1) gaps sustanciales en la incorporación de esta función a la gestión y a los aspectos materiales del negocio (Eccles & Serafeim, 2013); y (2) tiene también unos obstáculos que hacen difícil su evolución. Con estos datos, la investigación ha sacado a la luz una situación de incertidumbre, que nos separa del equilibrio o armonía (Dewey, 1950), que debe ser restablecida.
- Los obstáculos actuales derivan (1) tanto de la propia naturaleza de una función -que "es un concepto tan lleno de contenidos, que es difícilmente aprehensible o gestionable" (Andreu & Fernández, 2011)- como (2) del punto de partida propio de la empresa española en relación a los compromisos y objetivos públicos, la asignación e responsabilidades, la cultura de la ética y la gestión del riesgo, tal y como se desprende del análisis de los datos.
- Que el IBEX 35 considere alguno de estos temas de importancia relativa, genera inquietud sobre su capacidad de afrontar el Principio de Capacidad de Respuesta definido por la AA1000 (AccounAbility, 2015). Desde un plano más teórico, puede inducir a pensar que si no podemos formular, y por tanto ser conscientes del problema, es imposible la solución del mismo, "pues la especificación que contiene el problema es una especificación del camino a seguir en la búsqueda de su solución" (Rittel & Webber, 1973: 161).
- La Comisión Delegada que coordina con el resto de las comisiones y con los órganos ejecutivos (CEO-1) todas las cuestiones referentes al ciclo de vida de la

RSC / Sostenibilidad -en tanto que HUB o conector que permite que un gran número de conexiones locales puedan ser incorporadas a un mismo dispositivo (O'Kelly y Miller, 1994), (metáfora importada del mundo de las telecomunicaciones)- podría ser la palanca utilizada por el Consejo de Administración para mostrar la diligencia debida en la vigilancia y control de esta función indelegable, con lo que ello supone de exigencia de rendición de cuentas ante terceros. Para ello, la investigación aporta el modelo de asignación de responsabilidades RACI (*Responsible, Acountable, Consulted & Informed*), cuyo desarrollo posterior aplicado al campo de la RSC / Sostenibilidad queda como línea futura de investigación.

- **Profundizar en el conocimiento de las Comisiones de RSC** en otros entornos de mayor trasparencia (Dinamarca, Nueva Zelanda. Finlandia, Suecia, Suiza, Noruega, Singapur, Holanda, Canadá y Alemania, tanto en los instrumentos regulatorios como en los Códigos de Buen Gobierno, para generar conocimiento sobre su naturaleza, composición, funciones y sistema de funcionamiento.

Madrid, Julio de 2017[136]

[136] Esta versión incluye las modificaciones sugeridas por el Comité de Doctorado de la Universidad Pontificia de Comillas a la primera versión entregada el 24 de abril de 2017

REFERENCIAS

A. Bibliografía

AccountAbility (2015). AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) 2015

Accenture (2013). The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability: Architects of a Better World. UN Global Compact Reports, 5(3), 1–60.

Adams, R. B., & Mehran, H. (2005). Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in the Banking Industry. SSRN Working Paper Series.

Alexander, G. J., & R. A. Buchholz. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. Academy of Management Journal 21(3), 479–485.

Alejos, C. L. (2015). Gobierno corporativo ¿y? responsable [En línea] Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Nº 28. IESE Business School <http://www.iese.edu> [Consulta el 25 de abril de 2017]

Alloza, Á. (2016). Sostenibilidad empresarial a través de los intangibles: Una visión de las empresas energéticas y sector público. [En Línea] Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. <https://riuma.uma.es > [Consulta 1 Oct. 2016]

Andreu Pinillos, A., & Fernández Fernández, J.L. (2011) De la RSC a la Sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. Harvard-Deusto Business Review, 207, 5-21.

Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. Accounting Finance, 50(1), 31–51.

Aupperle, K. E., A. B. Carroll., & J. D. Hatfield. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. Academy of Management Journal 28(2), 446–463.

Ayuso, S., & Argandoña, A. (2007). Responsible corporate Governance: towards a stakeholder Board of Directors? IESE Business School Working Paper No. 701.

Babé J., Cuesta J., Gomis I., Hernández M., Macarrón E., Martín-Castilla J. I., & Navarro J.C. (2016). Gestión sostenible de las organizaciones. Modelo de responsabilidad. Madrid. Ediciones Pirámide.

Bajo Sanjuán, A. (2015). Ética Empresarial, RSC y Sostenibilidad: Conexión conceptual. En: Bajo Sanjuán, A., & Villagra García, N. (Eds.), La gestión de valores en la empresa como aportación de valor: memoria académica curso 2014-2015 (pp. 91-106). Madrid. Universidad Pontificia Comillas.

Bajo Sanjuan, A. (2015). "El diálogo empresa-stakeholders como fundamento del reconocimiento empresarial". En: Benavides Delgado, Juan; Monfort de Bedoya, Abel (coords.). Comunicación y empresa responsable. Pamplona. ENUSA.

Ballesteros, B. C., García, R., & Martínez, J. (2015). Efecto de la composición del Consejo de Administración en las prácticas de RSC, 18(1), 20–31.

Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. Academy of Management Review, 32(3), 794-816.

Benavides Delgado, J. (2013) Reflexiones en torno a la responsabilidad social en tiempos de crisis. En: La responsabilidad social en el ámbito de la crisis: memoria académica curso 2012-2013. Anna Bajo Sanjuán (ed. lit.), Nuria Villagra García (ed. lit.), págs. 23-42. Madrid. Universidad Pontificia de Comillas.

Benavides Delgado, J. (2015a). La aplicación de la Responsabilidad Social en la gestión de las empresas. En: Bajo Sanjuán, A., & Villagra García, N. (Eds.), La gestión de valores en la empresa como aportación de valor: memoria académica curso 2014-2015 (pp. 107-124). Madrid. Universidad Pontificia Comillas.

Benavides, J. (2015b). "La publicidad, la marca y la ética en la construcción de los valores sociales". En: Benavides Delgado, Juan; Monfort de Bedoya, Abel (coords.). Comunicación y empresa responsable. Pamplona. ENUSA.

Becchetti, L., Di Giacomo, S., & Pinnacchio, D. (2008). Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies. Applied Economics, 40(5), 541-567.

Beltratti, A. (2003). Socially Responsible Investment in General Equilibrium, Fond. E. Matteri WP, Milan.

Beurden, P. & Gössling, T. (2008). "The Worth of Values: A Literature Review on the Relation between Corporate Social and Financial Performance," Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 2. , pp. 407-424.

Blázquez S. (2016). "En la cima de la gestión" [En línea] Responsabilidad Social Corporativa. El País. 17 Diciembre 2016 <http://elpais.com > [Consulta 1 Febrero 2017]

BlackRock (2016). "Exploring ESG: A Practitioner's Perspective" [En línea] <https://www.blackrock.com> September 2016 [Última consulta 21 Oct. 2016]

BlackRock (2017). "About Us" [En línea] <https://www.blackrock.com> [Última consulta, Marzo 2017]

BOE (2014). Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades [En línea] < https://www.boe.es> [Última consulta 1 Dic. 2016].

BOE (2016). Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y Administraciónes públicas. [En línea] < https://www.boe.es > [Última consulta 1 Abril. 2017].

Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon, M. A. (2013). Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer. TheorÉtica l Economics Letters, 03(03), 11–15.

Bowen, H (1953). Social Responsibilities of the Businessman". New York: Harper.

Blair, M. M. (1996). Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century. Long Range Planning, 3 (29), 432.

Brito, J. G. (2008). Dinámica del grupo de discusión (Vol. 41). CIS.

Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. Journal of Cleaner Production, 17(6), 571–580.

Cabanillas, C., Resinas, M., & Ruiz-Cortés, A. (2011). Mixing RASCI matrices and BPMN together for responsibility management. VII Jornadas en Ciencia e Ingeniera de Servicios (JCIS 2011), 1, 167-180.

Calderon, R. (2005). Corruption: A Corporate Perspective. Facultad De Ciencias Economicas Y Empresariales Universidad De Navara, Working Paper, (11/05).

Casado, A. M. (2011). El Chief Reputation Officer (CRO): Un nuevo modelo para la reputación corporativa. Málaga: Universidad de Málaga. Tesis Doctoral.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), pp. 39-48

Carver, J. (2010). A case for global governance theory: Practitioners avoid it, academics narrow it, the world needs it. Corporate Governance: An International Review, 18(2), 149-157.

Cerin, P., & Dobers, P. (2001). Performance of the Dow Jones Sustainability, 133, 123–133.

Chakravorti, B. (2017) How Companies Can Champion Sustainable Development [En línea] Social Enterprise. < https://hbr.org/ > Harvard Business Review. March 14, 2017. [Última Consulta, Julio 2017]

Chan, M. C., Watson, J., & Woodliff, D. (2014). Corporate governance quality and CSR disclosures. Journal of Business Ethics, 125(1), 59-73.

CNMV (2015 a). Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. [En línea] Publicaciones <https://www.cnmv.es> [Última consulta 1 Dic. 2016].

CNMV (2015 b). Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales Ejercicio 2015. [En línea] Publicaciones < http://www.cnmv.es > [Última Febrero. 2016].

CNMV, 2016. Guía técnica buenas prácticas para la aplicación del principio «cumplir o explicar». [En línea]. Publicaciones < http://www.cnmv.es/> [Última Consulta, Marzo 2017]

COMISION EUROPEA, 2011. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas / COM/2011/0681 [En línea] Sumario de la Legislación. < http://eur-lex.europa.eu> [Última Consulta, Febrero 2017]

COMISION EUROPEA (EC) (2002) Communication from the commission, concerning corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development. <http://eur-lex.europa.eu> [Última Consulta, Junio 2017]

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. Harvard business review, 74(5), 65.

Corbetta, P. (2003). Metodología y técnicas de investigación social, Mc Graw Hill, Madrid.

Cross, R., Gray, P., Cunningham, S., Showers, M., & Thomas, R. J. (2010). The Collaborative Organization: How to Make Employee Networks Really Work [En Línea] <http://sloanreview.mit.edu> Magazine: Fall 2010. Research Feature. MIT Sloan Management Review. October 01, 2010. [Última Consulta, Marzo 2017]

D`Agostini, F. (2000). Analíticos y continentales. Madrid. Cátedra.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Corporate social responsibility and environmental management, 15(1), 1-13.

De la Cuesta González, M., Pardo Herrasti, E., & Paredes Gázquez, J. D. (2015). Identificación de indicadores relevantes del desempeño RSE mediante la utilización de técnicas multicriterio. Innovar, 25(55), 75–88.

De la Cuesta González (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. Boletín Económico de ICE N° 281358, del 2 de agosto al 5 de septiembre de 2004.

De la Morena, J., & Bazán, C. (2015). Cambios en materia de RSC. Como agua de mayo. La gestión de valores en la empresa como aportación de valor: memoria académica curso 2014-2015 (pp. 147-152). Madrid. Universidad Pontificia Comillas.

Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Eperiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627–668.

De La Nuez, P. (1994). La política de la libertad. Estudio del pensamiento político de F.A Hayek. Madrid. Unión Editorial.

Dewey, J. (1950). Lógica. Teoría de la investigación. México. FCE.

Dewey, J., & Imaz, E. (1950). Lógica: teoría de la investigación. Fondo de Cultura económica.

Dewey, J. (2000). La miseria de la epistemología. Madrid. Biblioteca Nueva.

Díaz Marcos, L. (2015). RSC: una aproximación a la evaluación sintética de la Sostenibilidad empresarial. Propuesta de un indicador sintético global de RSC (ISS) y de un indicador sintético parcial de prácticas laborales (ISPL). Madrid. Universidad Antonio de Nebrija. Tesis Doctoral.

Diéguez Lucena, A. (2011). La evolución del conocimiento. De la mente animal a la mente humana. Madrid. Biblioteca Nueva.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20(1), 65-91.

Donker, H., & Zahir, S. (2008). Towards an impartial and effective corporate governance rating system. Corporate Governance: The international journal of business in society, 8(1), 83-93.

Drucker, P. (2000). La gestión en tiempos de grandes cambios, Barcelona, Ediciones Gestión.

Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. Journal of Social Issues, 57, 781–797.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. Psychological Bulletin, 129, 569–591.

Eagly, A. & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 60, 685–710.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance (No. W17950). Cambridge, MA, USA: National Bureau of Economic Research [137].

Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier. Harvard business review, 91(5), 50-60.

Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2014). The integrated reporting movement: Meaning, momentum, motives, and materiality. John Wiley & Sons.

El País (2015). El hombre más poderoso del mercado. [En línea]. <http://economia.elpais.com > [Última Consulta, Marzo 2017]

Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford, UK: Capstone.

Escrig Olmedo, E., Fernández Izquierdo, M. A., & Muñoz Torres, J. M. (2010). Socially responsible investing: sustainability indices, ESG rating and information provider agencies. International Journal of Sustainable Economy, 2(4), 442-461.dolph 2011).

Escrig Olmedo, E., Fernández Izquierdo, M. A., & Muñoz Torres, J. M. (2013). Inversión socialmente responsable: criterios de valoración y análisis de ISR seguidos por los índices y agencias de análisis de Sostenibilidad. Comunicación de Congreso.

Escrig Olmedo, E., Fernández Izquierdo, M. A., Muñoz Torres, J. M., & Rivera-Lirio, J. M. (2014). Lights and shadows on sustainability rating scoring. Review of Managerial Science, 8(4), 559-574.

Fernández Fernández, J. L. (2009). Un paradigma de empresa para el siglo XXI. In Ética pensada y compartida: Libro homenaje a Augusto Hortal (pp. 181-204). Universidad Pontificia Comillas.

[137] Este mismo paper recoge en Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835-2857.

Fernández Fernández, J. L. (2014). Ética de la investigación científica. In Una ciencia humana: libro homenaje a Camino Cañón Loyes (pp. 311-334). Universidad Pontificia Comillas.

Fernández Fernández, J. L. (2015). La dimensión moral de la empresa y la gestión de la ética empresarial, En: Benavides Delgado J. y Monfort de Bedoya A. (Coords.). Comunicación y empresa responsable. Navarra. ENUSA.

Fernández Mateo, J. (2011) Discurso, cambio y normatividad en Comunicación. Más poder local, Nº. 8, págs. 28-29

Fernández Mateo, J. (2015). Empresa, ética y responsabilidad: problemas epistemológicos, éticos y culturales, En: Benavides Delgado J. y Monfort de Bedoya A. (Coords.). Comunicación y empresa responsable. Navarra. ENUSA.

Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la Sostenibilidad. ADRESEARCH ESIC International Journal of Communication Research, 6(6), 130–143.

Ferruz Agudo, L., Marco Sanjuán, I., & Acero Fraile, I. (2008). Evolución temporal de los Códigos de Buen Gobierno en España. Boletín Económico Del ICE, (2948).

Ferruz Agudo, F., Sanjuán, I. M., & Fraile, I. A. (2010). Códigos de Buen Gobierno: un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español. Aposta, (46).

Fields, M. A. & Keys, P. Y. (2003). The emergence of corporate Governance from Wall St. to Main St.: Outside directors, board diversity, earnings management, and managerial incentives to bear risk. Financial Review, 38(1), 1–24.

Fiscalía General del Estado. (2016). Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del código penal efectuada por ley orgánica 1/2015 [En línea] <https://www.fiscal.es> [Última Consulta, Abril 2017]

FORÉTICA . (2016). Avanzando hacia un nuevo marco regulatorio de transparencia. Estudio sobre la adaptación de la Directiva de divulgación de información no financiera y diversidad (2014/95/EU) [En línea] < http://www.forÉtica .org/> [Última Consulta Febrero 2017]

Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). A critical review of sustainable business indices and their impact. Journal of Business Ethics, 76(3), 243-252.

Frey, B. S. (1997). Not just for the Money, E. Elgar Publishing, Cheltenham.

Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston, MA: Pittman.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210-233.

Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, (32), September 13.

Frisch. B., & Greene C. (2016). To Hold Someone Accountable, First Define What Accountable Means [En línea] < https://hbr.org > [Última Consulta, Abril 2017]

Fombrun, C.J. and van Riel, C.B.M. (2004) Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, Financial Times Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. Academy of management Review, 20(4), 874-907.

Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. Strategic Management Journal, 30(4), 425-445.

GlobeScan & SustainAbility (2012). Rate the Raters 2012. Polling the Experts. A GlobeScan & SustainAility Survey. Library < http://www.sustainability.com > [Última Consulta Marzo 2017]

González Fabre, R. (2015). "Verdad y Comunicación Empresarial". En: Benavides Delgado, Juan; Monfort de Bedoya, Abel (coords.). Comunicación y empresa responsable. Navarra. ENUSA.

GRI & ROBECOSAM. (2015). Defining Materiality: What Matters to Reporters and Investors. [En línea] <https://www.globalreporting.org> Resource Library. [Ultima Consulta 20 de Febrero 2017]

Gulati, R. (2007). Silo busting. Harvard Business Review, 85(5), 98-108.

Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate Governance and CSR nexus. Journal of Business Ethics, 100, 45–67.

Harman, G. (1965). The inference to the best explanation. Philosophical Review 74.

Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues, What's the Bottom Line?" Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 2, pp. 125-139.

Hopkins, M. (2004). Corporate social responsibility : an Issues Paper, World Commission on the Social Dimension of Globalization International Labour Office.

ISO, 2016. Form 1: Proposal for a new field of technical activity (on Corporate Governance).

ISO 2600. (2010). Guía de responsabilidad social. Online Browsing Platform (OBP) [En línea] < https://www.iso.org > [Última Consulta Febrero 2017]

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2010). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations. In Academy of Management Proceedings, Vol. 2010, No. 1, pp. 1-6.

Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute? Journal of Business Ethics, 94(3), 371-394.

Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. Journal of Management, 29(6), 801–830.

Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate Governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. Corporate Governance: An International Review, 16(5), 443-459.

Janssen, M. C. W., & Mendys-Kamphorst, E. (2004). The price of a price: On the crowding out and in of social norms. Journal of Economic Behavior and Organization, 55(3), 377–395.

Jensen, K. B. (2015). La comunicación y los medios: metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa. Fondo de Cultura Económica.

Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate Governance and institutional ownership types on corporate social performance. Academy of Management Journal, 42(5), 564–576.

Khan, Mozaffar N., George Serafeim., & Aaron Yoon. (2015). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. Harvard Business School Working Paper, No. 15-073, March 2015.

Kleine A, Von Hauff M (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: application of the integrative sustainability triangle. Journal of Business Ethics 85(3): 517–533

Knoepfel, I. (2001). Dow Jones Sustainability Group Index: a global benchmark for corporate sustainability. Corporate Environmental Strategy, 8(1), 6–15.

KPMG & Fundación SERES (2015). "RSE. Manual para Consejeros" [En línea] < http://www.fundacionseres.org > [Consulta 1 Sep. 2016]

Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. Journal of Applied Corporate Finance, 28(2), 10-16.

Kuhn, T. (2006). La estructura de las revoluciones científicas. Mexico. Fondo de Cultura Económica.

Lee, D. D., & Faff, R. (2007). An analysis of the sustainability investment strategy employing the Dow Jones World Sustainability Index. Monash University.

Lessard, D. R., & Zaheer, S. (1996). Breaking the silos: Distributed knowledge and strategic responses to volatile exchange rates. Strategic Management Journal, 513-533.

Livesey, S., & Graham, J. (2007). Greening of corporations? Eco-talk and the emerging social imaginary of sustainable development. The debate over corporate social responsibility, 336-350.

López, M. V., Garcia, A., & Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. Journal of Business Ethics, 75(3), 285–300.

López Vázquez, B. (2015). La presencia de criterios éticos de responsabilidad social en la empresa. En: Benavides Delgado J. y Monfort de Bedoya A. (Coords.). Comunicación y empresa responsable. Navarra. ENUSA.

Lubin, D. A. & Esty D. C. (2010) The Sustainability Imperative [En línea] Sustainability. <https://hbr.org/> Harvard Business Review. From the May 2010 Issue. [Última Consulta, Julio 2017].

Margolis, J.D., & Walsh, J.P. (2001). People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance. Lawrence Elbaum, Mahwah, N.J.

Margolis, J.D., & Walsh, J.P. (2003). Misery Loves Companies, Rethinking Social Initiatives by Business. Administrative Science Quarterly, Vol. 48, No. 2, pp. 268-305.

Martín Cavanna, J. (2013). "Reinventando los consejos: Transparencia voluntaria en la web de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35" [En línea]. Informe, Fundación Compromiso y Transparencia. <Reinventando los consejos> Junio, 2013. [Última Consulta, Nov. 2016].

Martínez, I. M. M. (2001). Efectos del anonimato en la comunicación de grupos que utilizan tecnologías asistidas por ordenador. Un estudio cuantitativo y cualitativo. anales de psicología, 17(1), 121-128.

Meyers, D. M. (2016). "Why Are Some Whistleblowers Vilified and Others Celebrated?" [En línea] Organizacional Culture. Harvard Business Review. <https://hbr.org> September 2016 [Última Consulta 1 Dic. 2016].

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS). (2015). Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones. Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. [En línea] <http://www.empleo.gob.es> [Última Consulta Febrero 2017]

McGuire, J. B., A. Sundgren., & T. Schneeweis, (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance, Academy of Management Journal 31(4), 854–872.

McKinsey & Company (2014). Sustainability's strategic worth; McKinsey global survey results. [En línea] <http://www.mckinsey.com> Julio 2014 [Última Consulta 1 Dic. 2016]

McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance, Correlation or Misspecification? Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 5, pp. 603-609.

MSCI (2016). 2016 ESG trends to watch: Opportunities and risks. [En línea] <https://www.msci.com> [Última Consulta 10 Dic. 2016]

Money, K., & Schepers, H. (2007) "Are CSR and Corporate Governance Converging? A view from boardroom directors and company secretaries in FTSE100 COMPANIES in the UK". Journal of General Management. Winter 2007, Vol. 33 Issue 2, p1-11. 11p. 1 Diagram, 1 Chart.

Morales Sánchez, R. (2014). Los índices de reputación corporativa y la responsabilidad social de las empresas, En: Bajo Sanjuán, A., & Villagra García, N. (Eds.), La gestión de valores en la empresa como aportación de valor: memoria *académica* curso 2014-2015 (pp. 143-163). Madrid. Universidad Pontificia Comillas.

Nidumolu, R., Prahalad, C.K. & Rangaswami, M.R. (2009) Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation [En línea] Disruptive innovation. < https://hbr.org/> Harvard Business Review. From the September 2009 Issue.

Norman, W., & Macdonald, C. (2004). Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line" Business Ethics Quarterly, 14(2), 243–262.

Muñoz, J., & Velarde, J. (2000): Compendio de Epistemología. Madrid. Editorial Trotta.

OECD (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Paris. OECD Publishing. [En línea] <http://www.oecd-ilibrary.org> [Última Consulta Marzo 2017]

ONU, 1999. Address of Secretary-General Kofi Annan to the World Economic Forum in Davos [En línea] <http://www.un.org> [Última Consulta Marzo 2017]

OECD (2008). Handbook on constructing composite indicators: Methodology and User guide [En línea] <http://www.oecd.org> Joint Research Centre-European Commission. [Consulta 30 de Marzo de 2017]

O'Kelly, M. E., & Miller, H. J. (1994). The hub network design problem: a review and synthesis. Journal of Transport Geography, 2(1), 31-40.

Orlitzky, L. Schmidt., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance, a Meta-Analysis. Organization Studies, Vol. 24, No. 3, pp. 403-441.

Peirce, Ch. S. (1988). El hombre, un signo. Barcelona: Crítica.

Popper, K. R (1962) La lógica de la investigación científica, Madrid, Tecnos.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2007). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review América Latina, Enero-febrero, 3–18.

Post, J.E., Preston, L.E., & Sachs, S. 2002. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. California Management Review, 45(1): 6-28.

PWC., & Corporate Excellence. (2013). Índice Sintético de Sostenibilidad: Nueva herramienta de gestión de la información sobre Sostenibilidad en los mercados financieros [En línea] <http://www.corporateexcellence.org> [Última Consulta 22 Dic. 2016]

Rahim, M. M. (2013). Legal Regulation of Corporate Social Responsibility: A Meta-Regulation Approach of Law for Raising CSR in a Weak Economy. Springer Science & Business Media.

Ricart, J. E., Rodríguez, M. A., & Sánchez, P. (2005). Sustainability in the boardroom: An empirical examination of Dow Jones Sustainability World Index leaders. Corporate Governance: the international journal of business in society, 5(3), 24-41.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. Policy sciences, 4(2), 161.

ROBECOSAM, 2014. ROBECOSAM White Paper. Alpha from Sustainability [En línea] <http://www.ROBECOSAM.com> [Última Consulta, Marzo 2017]

ROBECOSA, 2015. Defining Materiality: What Matters to Reporters and Investors [En línea] <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/> [Última Consulta, Julio 2017]

ROBECOSAM, (2016a). Corporate Sustainability [En línea] Sustainability Assetment. <http://www.sustainability-indices.com> [Última Consulta, Febrero 2017]

ROBECOSAM, (2016b). Corporate Sustainability Assessment [En línea] Criteria Weightings per ROBECOSAM Industry <https://assessments.ROBECOSAM.com> [Última Consulta, Marzo 2017]

Roberts, P. W., & Dowling, G. R., (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 1, pp. 1077- 1093.

Roel Nieuwenkamp, 2015. Can Companies Really Do Well By Doing Good? The Business Case for Corporate Responsibility . [En línea]. OECD Insights. <http://oecdinsights.org> [Última Consulta Marzo 2017]

Rodriguez-Fernandez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. BRQ Business Research Quarterly, 19(2), 137-151.

Searcy, C., & Elkhawas, D. (2012). Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. Journal of Cleaner Production, 35, 79-92.

Shank, T., D. Manullang., & R. Hill. (2005). Doing Well While Doing Good Revisited, a Study of Socially Responsible Firms' Short-Term versus Long-Term Performance. Managerial Finance, Vol. 31, No. 8, pp. 33-46.

Sjafjell, B. (2012). Regulating Companies as if the World Matters: Reflections from the Ongoing Sustainable Companies Project. Wake Forest L. Rev., 47, 113.

Spitzeck, H. (2009). The development of Governance structures for corporate responsibility. Corporate Governance: The international journal of business in society, 9(4), 495-505.

Stiglbauer, M. (2010). Transparency & disclosure on corporate governance as a key factor of companies' success: a simultaneous equations analysis for Germany. Problems and Perspectives in Management, 8(1), 161-173.

Stone, F. (2004). Deconstructing silos and supporting collaboration. Employment Relations Today, 31(1), 11-18.

Sun, M., Nagata, K., & Onoda, H. (2011). The investigation of the current status of socially responsible investment indices. Journal of Economics and International Finance, 3(13), 676.

The Economist (2008). "Getting CSR right". Printed Edition

Trevor, J., & Varcoe, B. (2017) How Aligned Is Your Organization? [En línea] Strategy. Harvard Business Review. February 07, 2017 < https://hbr.org > [Última Consulta Febrero 2017]

Titmuss, R. (1970). The Gift Relationship. Londres. Allen & Unwin.

Thompson, D. F. (2014). Responsibility for failures of government: The problem of many hands. The American Review of Public Administration, 44(3), 259-273.

Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms, Academy of Management Review 10(3), 540–557.

UNION EUROPEA, 2014. DIRECTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. [En línea] Sumario de la Legislación. <http://eur-lex.europa.eu> [Última Consulta, Febrero 2017]

Unruh, G., Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H., & Zum Felde, A. M. (2016). Investing For a Sustainable Future: Investors Care More About Sustainability than Many Executives Believe. [En línea] <http://sloanreview.mit.edu> [Última Consulta, Julio 2017] MIT Sloan Management Review, 57(4).

UNWCED United Nations World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. Oxford. Oxford University Press.

Verhezen, P., Campus, P., & Square, S. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. Journal of Business Ethics. 96(2), 187–206.

Windolph, S. E. (2013). Assessing corporate sustainability through ratings: challenges and their causes. Journal of Environmental sustainability, 1(1), 5.

Wittgenstein, L. (2006). Sobre la certeza. Barcelona. Gedisa.

World Bank. (1992). World development report 1992: development and the environment. New York Oxford University Press.

Webb, E. (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. Journal of Management and Governance, 8(3), 255–277.

Zahra, S.A., & Stanton, W.W. (1988). The implications of board of directors' composition on corporate strategy and performance. International Journal of Management, 5(2), 229–236.

Zamagni, S. (2012). Por una Economía del Bien Común. Madrid. Ciudad Nueva.

B. Webgrafía.

ASSET4 (http://www.asset4.com/)

(The) Accountability Rating http://www.accountabilityrating.com

Calvert - Calvert Social Index (http://www.calvert.com/sri_calvertindex.html)

Dow Jones Sustainability Indexes (http://www.sustainability-index.com)

ETF, 2015 [En línea] <https://www.evalueserve.com/> Publications [Última Consulta Feb. 2017]

EIRIS (Ethical Investment Research Service) (http://www.eiris.org/)

E. Capital Partners (ECP) S.p.A. (http://www.e-cpartners.com)

Forum Ethibel (http://www.ethibel.org/)

FTSE4Good Index <http://www.ftse.com>

Innovest Strategic Value Advisors, Inc. (http://www.innovestgroup.com/)

ISO https://www.iso.org/about-us.html

KLD Research & Analytics Inc. (http://www.kld.com)

oekom research AG (http://www.oekom-research.com/)

Red Española del Pacto Mundial. [En línea]: 10 Principios del Pacto Mundial <http://www.pactomundial.org > [Última Consulta Febrero 2017]

SAM (Sustainable Asset Management) (http://www.sam-group.com/)

SiRi Company Ltd (http://www.siricompany.com/)

Transparency International. https://www.transparency.org

Vigeo (http://www.vigeo.com/)

World Social Forum [En línea] <https://fsm2016.org> Information. [Ultima Consulta 27 de Febrero 2017]

Vigeo (http://www.vigeo.com/)

World Social Forum [En línea] <https://fsm2016.org> Information. [Ultima Consulta 27 de Febrero 2017]

Madrid, Abril de 2017 (Primera versión)

Madrid, Julio 2017 (versión que incluye las modificaciones sugeridas por el Comité de Doctorado de la Universidad Pontificia de comillas a la primera versión entregada el 24 de abril de 2017)