

Tendencias actuales de gobierno corporativo: Comparativa de los consejos de administración de Alemania, EE.UU., Japón y España

Current trends in corporate governance: Comparison of the boards of directors of Germany, the USA, Japan and Spain

Víctor Manuel MARTÍN-MARTÍNEZ

Universidad Nacional a Distancia, UNED (España)

vmmartin@cee.uned.es

Recepción: Junio 2015

Aceptación: Octubre 2015

RESUMEN

En el artículo se repasan primero los distintos modelos de gobierno corporativo existentes en el mundo, para centrar después el análisis en los consejos de administración, concretándose el estudio en tres países relevantes del panorama empresarial actual, Alemania, los Estados Unidos de América y Japón, pasando por último a revisar la situación en España. Con el propósito de detectar señales de convergencia entre sus consejos, se repasan algunas de las variables más importantes por las que se caracterizan, analizando su evolución hasta nuestros días. Posteriormente se revisa la situación de los consejos de administración de algunas de las más importantes empresas de automoción del mundo, una por cada uno de los países analizados con anterioridad, de cara a identificar similitudes y divergencias.

Palabras clave: Gobierno corporativo; consejo de administración; automoción.

Clasificación JEL: M00, M10, M16.

ABSTRACT

The different models of corporate governance existing in the world are reviewed in the paper, with a later analysis focused on the boards of directors, with a concrete study of three relevant countries in today's business landscape, Germany, the United States of America and Japan, finally revising also the situation in Spain. In order to find signals of convergence between their boards, some of their most important characteristic variables are reviewed, analyzing their evolution until our days. The status of the boards of directors in some of the major automotive companies in the world is reviewed afterwards, one for each of the countries previously analyzed, with the aim of identifying similarities and differences.

Keywords: Corporate governance; board of directors; automotive business.

JEL classification: M00, M10, M16.



1. INTRODUCCIÓN

El recurrente fenómeno de la globalización ha fomentado la proliferación de estudios comparativos de los distintos modelos de gobierno corporativo existentes en el mundo, habitualmente planteados desde una perspectiva general. El presente artículo, si bien también introduce esta visión general, se centra en los consejos de administración, a los que distintas circunstancias de esa realidad empresarial globalizada, como las crisis éticas y financieras a las que se están enfrentando diversas multinacionales, o las leyes de cuotas entre hombres y mujeres que se están discutiendo e incluso ya aprobando en algunos países, se ocupan de otorgar la máxima actualidad.

Tras detenerse en las características de los consejos de administración de los cuatro países seleccionados, y con el objetivo de dotar al estudio de un carácter eminentemente práctico, se analiza el caso concreto de los consejos de administración de algunas de las mayores empresas de automoción del mundo, precisamente uno de los sectores recientemente salpicados por las referidas crisis de ética empresarial, que lo han convertido durante semanas en uno de los principales focos de atención de los más importantes analistas internacionales y medios de comunicación de todo el planeta.

El objetivo último del análisis será doble: por una parte, comparar las estructuras de los máximos órganos de gobierno empresarial de los cuatro países objeto de estudio, y por otra comprobar si la realidad de las empresas de automoción sigue la pauta nacional de cada uno de los países.

97

2. LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En 1992, el concepto de gobierno corporativo fue definido en el Informe Cadbury¹ como “el sistema por el que las compañías son dirigidas y controladas”, situando a los consejos de administración como los “responsables del gobierno de sus compañías. El papel de los propietarios debe ser nombrar al consejo de administración [...] y asegurarse de que se instaura una adecuada estructura de gobierno de la compañía” (Arcenegui Rodrigo, 2005: 61).

La importancia del estudio del gobierno corporativo es indudable, ya que como explican Bilbao Calabuig y Rodríguez Carrasco (2011: 52), “los fundamentos teóricos del gobierno de la empresa han resultado ser, con frecuencia, unas herramientas excelentes para diagnosticar si el origen de los problemas de eficiencia en la dirección y gestión estratégica de la empresa está o no en su sistema de gobierno, y, en caso afirmativo, para afrontar estos problemas con mayor solvencia”.

En otras publicaciones se define de manera general el concepto de gobierno corporativo desde dos perspectivas diferentes que, afortunadamente, se complementan (Daily, Dalton y Cannella, 2003, citados por Bilbao Calabuig y Rodríguez Carrasco, 2011: 51-52): “Por un lado, la visión tradicional postula que gobernar una empresa significa establecer los mecanismos a través de los cuales los agentes que aportan financiación a la empresa –los accionistas o propietarios– intentan que los directivos de la misma no malgasten o roben su dinero. Por otro lado, existe una visión más actual según la cual el gobierno corporativo es lo que su visión tradicional expone, y algo más: gobernar una empresa significa decidir los numerosos usos a los que se van a destinar los recursos de la compañía, y resolver los conflictos causados por la decisión anterior; estos conflictos se van a producir entre la multitud de individuos con diferentes intereses en el desempeño de la empresa en cuestión. En uno y otro caso, el gobierno corporativo trata de las relaciones entre tres grupos sociales fuertemente vinculados al desempeño de la empresa: sus propietarios, sus altos directivos y los miembros del consejo de administración, que [...] se interponen entre unos y otros”.

98 Es indiscutible que el estudio del gobierno corporativo, y de su mano de los consejos de administración, va mucho más allá de ser un mero análisis del funcionamiento interno de las empresas. En el mundo existen en la actualidad diversos modelos de gobierno corporativo, “según estén más o menos lejos de los enfoques accionistas o grupos de interés, es decir, según si los distintos mecanismos de control sobre la gestión de la empresa son más bien internos o externos. Cada uno de estos modelos se ha desarrollado en países con cultura empresarial similar” (Bilbao Calabuig, 2003: 82). Encontramos así tres modelos fundamentales de gobierno corporativo (Bilbao Calabuig, 2003: 82-86): el modelo anglosajón, centrado en los accionistas (enfoque *shareholders*) y muy frecuente en los Estados Unidos o el Reino Unido, el modelo germánico, cercano al enfoque *stakeholders* pero sin menoscabar los intereses de los accionistas, propio de la Europa Central, básicamente de Alemania, y el modelo “mixto”, a medio camino entre los dos enfoques anteriores, propio de países como Japón y algunos europeos, tales como Francia o España. En este artículo analizaremos países y empresas correspondientes a los tres modelos.

Hay diversas opiniones sobre la posible convergencia de los distintos sistemas de gobierno corporativo que se analiza en el presente artículo. Mientras que Pic (1997: 34-35) señalaba al fenómeno de la globalización de los mercados como el que estaba conduciendo a las empresas supranacionales a la homogeneización de sus prácticas de gobierno, Guillén (2000, citado por Bilbao Calabuig y Rodríguez Carrasco, 2008: 159), “observa poderosos argumentos y razones que actúan como frenos de una posible convergencia en los modelos de gobierno corporativo, ya que los países desarrollan sus propios modelos de gobierno que encajan con sus sistemas legales y políticos así como su posición en la economía global”, señalando a la globalización como la que nos ha hecho conscientes de la riqueza de esta diversidad cultural (Guillén, 2001: 3). Para autores como Coffee (2001, citado por Bilbao Calabuig y Rodríguez Carrasco, 2008: 154), no es que el sistema legal existente en cada país condicione el modelo de gobierno corporativo imperante en sus empresas, sino que son los modelos de concentración o



dispersión de la propiedad los que reclaman un tipo u otro de legislación, que a su vez sanciona uno u otro modelo.

3. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN COMO ÓRGANO DE GOBIERNO

3.1. Introducción y variables relevantes

El origen del consejo de administración como órgano de gobierno corporativo podría situarse en el Reino Unido, concretamente en la junta de propietarios de las primitivas asociaciones regidas por las leyes civiles. Con el aumento del número de propietarios, fue necesario formar un grupo que los representase en las tareas de gestión y administración de la empresa, protegiendo así los recursos que dichos propietarios habían aportado a la misma (Bilbao Calabuig, 2003: 88).

Siguiendo a Garrido Buj y Rodríguez Carrasco (1996, en Garrido Buj y Rodríguez Carrasco, 2005: 178), “desde un punto de vista jurídico, la responsabilidad legal básica del consejo de administración es dirigir la empresa en interés de los accionistas. Para llevar a cabo esta tarea, deben ejercer un juicio razonable y ser leales a los intereses de la empresa. El hecho de que los miembros del consejo deleguen la responsabilidad en los ejecutivos no libera a aquellos de su responsabilidad”.

Bilbao Calabuig, Escudero Guirado y Rodríguez Carrasco (2013: 403-404) aportan una definición más exhaustiva del órgano de administración, según la cual éste “representa el vínculo entre los proveedores de capital (accionistas) y las personas que usan ese capital para crear valor (los directivos). El consejo de administración es, en teoría, el mediador entre el pequeño pero poderoso grupo de los que gestionan y dirigen la empresa, y el enorme, difuso y no siempre poderoso grupo de los que son propietarios de la empresa y que simplemente desean ver que su empresa funciona bien.”

99

Siguiendo de nuevo a Bilbao Calabuig, Escudero Guirado y Rodríguez Carrasco (2013: 408-409), “gobernar una empresa a través de su consejo de administración sugiere el estudio cuidadoso de las variables relevantes de esta cámara de representantes, de sus funciones, y finalmente de la estructura decisoria que adopta”. A continuación, se repasan cuatro de las variables que estos autores categorizan como las más relevantes:

a) El tamaño del consejo (en número de miembros). Como explica Bilbao Calabuig (2003: 103), “resulta muy complicado determinar la dimensión óptima de un consejo de administración, ya que ésta depende de muchos factores entre los que se han de destacar el propio tamaño de la empresa, su sector de actividad, la complejidad del entorno en el que opera o el grado de actividad”. Sin embargo, algo en lo que sí están de acuerdo la mayoría de los autores es en que el número ideal de miembros debe ser impar, de cara a facilitar la toma de decisiones. En general, está bastante extendida la teoría según la cual la eficacia de los consejos de administración, en su función supervisora y/o decisora, está relacionada con su tamaño. Como describen Bilbao Calabuig y Rodríguez Carrasco (2011: 68), mientras que los

partidarios de consejos amplios argumentan que éstos representan mejor los intereses de los diversos grupos de accionistas, otros estiman que un consejo más reducido es mucho más efectivo y permite un debate más profundo y amplio sobre los diferentes temas. Jensen (citado por Salas Fumás, 2002: 137) recomienda consejos de entre 5 y 7 miembros y nunca con más de 10 personas. En este sentido, hay una clara tendencia a considerar que los consejos de administración sobredimensionados dificultan su funcionamiento.

b) El hecho de que el presidente del consejo sea o no ejecutivo. En opinión de George (2000, citado por Bilbao Calabuig, 2003: 108), cuando el presidente del consejo de administración es a la vez un ejecutivo de la compañía, “esta situación de desequilibrio de poder en el seno del consejo es un grave error, al igual que la opuesta en la que el presidente no asume más que un puesto casi figurativo y es totalmente dominado por el resto de consejeros”. Para este autor, es necesario que en el consejo de administración exista un equilibrio de poder entre el presidente del consejo y el resto de los miembros que lo componen, de cara a sacar el máximo provecho del talento de todos ellos. También en este aspecto existen importantes diferencias entre países. Aquellos que están a favor de no dejar recaer ambas funciones en la misma persona no suelen negar los beneficios que reporta a la compañía un liderazgo unitario, pero consideran moralmente embarazoso que una misma persona sea el principal juez de sus propias acciones (Pic, 1997: 20).

100 **c) La independencia de los miembros del consejo respecto del equipo directivo de la empresa y también respecto de los propietarios.** De cara a poder determinar el grado de independencia de los consejeros, es necesario conocer su vinculación con la propiedad y con la dirección de la empresa. En general, la tendencia europea es a que el número de consejeros independientes sea mayor que el de consejeros no independientes, ya sean éstos internos o dominicales (Heidrick & Struggles, 2009: 12).

d) La elección y el nombramiento de los miembros del consejo de administración. Como indica George (2000, citado por Bilbao Calabuig, 2003: 103), en la diversidad está la clave: “diversidad en términos profesionales, educacionales, de género, de raza, y de procedencia geográfica. Toda esta diversidad es imprescindible si se persigue la diversidad de opinión”. En este trabajo se estudiarán, como criterios de selección de consejeros, su **edad**, su **nacionalidad** y su **género**.

En relación con este último criterio, es bien sabido que la proporción entre miembros masculinos y femeninos en los consejos de administración se ha inclinado tradicionalmente, y se inclina aún, hacia los hombres. Mientras que la edad media de los consejeros es una de las variables más homogéneas entre los distintos países, al menos en Europa (Heidrick & Struggles, 2009: 15), no ocurre lo mismo en cuanto a la participación femenina en los consejos de administración, con grandes diferencias, por ejemplo, entre los países del norte y del sur de Europa, con porcentajes de participación femenina más de siete veces superiores en los países nórdicos respecto a sus vecinos del sur (Heidrick & Struggles, 2009: 15). En cuanto a la participación de extranjeros como consejeros, se va incrementando año a año como consecuencia de la globalización de la economía mundial.



Para Filatotchev (2012: 308), la diversidad entre los miembros de consejo constituye indiscutiblemente una señal de buen gobierno corporativo. Sin embargo, van der Walt, Ingley, Shergill y Townsend (2006) concluyen que la conexión entre la calidad de las decisiones tomadas por el consejo y su configuración en términos de diversidad, tiene solo carácter limitado. Estos autores analizaron si en contextos de cambios relevantes o de extrema complejidad estratégica, es aconsejable incrementar la diversidad del consejo en términos de género, etnia o destreza, de cara a incrementar la eficiencia de la labor del consejo, y sus resultados no fueron concluyentes.

Junto a estas cuatro variables se analizarán otros dos aspectos, concretamente:

e) Años de mandato y número máximo de mandatos de los consejeros, y

f) Número de reuniones anuales del consejo.

3.2. Los consejos de administración en el mundo

La organización básica de los consejos de administración en el mundo está muy ligada a la cultura económica y empresarial de cada país y a los tres modelos de gobierno corporativo vistos anteriormente, apoyada adicionalmente por la legislación nacional de cada uno de los países. Como destaca Bilbao Calabuig (2003: 95), “una primera dimensión estructural y funcional de los consejos de administración de nuestros días es la organización fundamental de los mismos; esto es, la agrupación de los consejeros en una única cámara de miembros vocales, o en dos cámaras de vocales con funciones claramente diferenciadas [...], cada una de las cuales cuenta con sus propias funciones en el seno del gobierno de la empresa”. Mientras que el consejo de administración dual –o de dos cámaras– está amparado por las leyes de países como Alemania o los Países Bajos, el consejo de administración único –de una sola cámara– es el mayoritario en Estados Unidos y Japón, así como en muchos países europeos como el Reino Unido, España o Italia, entre otros. Sin embargo, como ya se ha apuntado, no en todos estos países existe el mismo modelo de gobierno corporativo, y de ahí que pese a tener todos consejos de administración unicamerales, se diferencien entre sí en función del peso específico que se da a los grupos de interés, a cada tipo de consejero y a las funciones asignadas a cada consejero (Bilbao Calabuig, Escudero Guirado y Rodríguez Carrasco, 2013: 412).

101

En los consejos de administración duales coexisten dos “consejos” propiamente dichos: por un lado el consejo ejecutivo, formado por consejeros internos, que se dedica a la planificación y a la implantación de la estrategia, y por otro lado el consejo de supervisión, formado por consejeros externos (fundamentalmente trabajadores y accionistas de la empresa), que tiene como misión aprobar o vetar cualquiera de las decisiones del consejo ejecutivo, pero ningún poder ejecutivo (Bilbao Calabuig, Escudero Guirado y Rodríguez Carrasco, 2013: 412).

3.2.1. Alemania

Pese a que en Alemania los consejos de administración son duales o de dos cámaras, resulta muy relevante comparar su modelo de gobierno con el de otros países en los que los consejos

son unicamerales, ya que compiten en los mismos mercados que el resto de países de su entorno, sin que las diferencias en su sistema de gobierno le supongan el freno que en algunos estudios se le achacan, debido a su relativa inflexibilidad. En Alemania, todas las empresas (públicas o privadas) que tengan más de 500 trabajadores, deben contar con un consejo de supervisión (*Aufsichtsrat*) junto al consejo ejecutivo (*Vorstand*). Adicionalmente, el sistema dual es obligatorio para todas las compañías cotizadas alemanas, independientemente de su tamaño. La tercera parte de los consejos de supervisión de las pequeñas empresas debe ser elegida por los trabajadores, mientras que en las empresas de más de 2.000 empleados la mitad es elegida por los accionistas y la otra mitad por los trabajadores (Garrido Buj y Rodríguez Carrasco, 1996, en Garrido Buj y Rodríguez Carrasco, 2005: 185).

Para Alemania, y según el Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración de 2014, el tamaño medio de los consejos ejecutivos (*Vorstand*) fue de 5,0 miembros en 2014, frente a los 5,6 de media que para 2010 puso de manifiesto el índice de ese año (Spencer Stuart, 2014c: 34 y Spencer Stuart, 2010c: 30). Por su parte, el tamaño medio de los consejos de supervisión alemanes (*Aufsichtsrat*) era, en 2014, de 14 miembros, cifra algo inferior a los 15 miembros de 2010, cuando la misma había disminuido por primera vez en varios años, pues desde 2004 había estado situada en 16 consejeros (Spencer Stuart, 2014c: 9 y Spencer Stuart, 2010c: 10).

102 En el caso alemán no resulta aplicable el debate que sobre la separación de las funciones de presidente y consejero delegado existe para los consejos de una sola cámara, dado que necesariamente ambos roles serán desempeñados por distintas personas, al recaer en distintas cámaras. Del mismo modo, y como consecuencia del sistema dual, el consejo ejecutivo no cuenta con consejeros no ejecutivos por definición².

Para los consejos ejecutivos alemanes, la edad media se situaba en 2014 en 53 años, sin variaciones significativas respecto a estudios anteriores (Spencer Stuart, 2014c: 40). En el caso de los representantes de los accionistas de los consejos de supervisión alemanes, la edad media era en 2014 de 61 años, relativamente constante comparada con los 59,4 años de media en 2010 (Spencer Stuart, 2014c: 14 y Spencer Stuart, 2010c: 17). La situación cambia en el caso de los representantes de los trabajadores, con variaciones más erráticas, ya que, si bien la edad media en 2014 se situó en los 53 años, en 2012 se aproximaba a la de los representantes de los accionistas, con 58 años de media (Spencer Stuart, 2014c: 16). Estos cambios resultan normales, habida cuenta del efecto que sobre esta variable tiene la periódica renovación de las plantillas.

Por lo que se refiere a la representación femenina en los consejos de administración alemanes, el Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración de 2014 refleja cómo las mujeres continúan siendo en 2014 una minoría en los consejos ejecutivos, si bien en términos relativos su número se ha incrementado con fuerza en los últimos años hasta llegar al actual 7,3%: desde el 1,7% en 2006, pasando por un 2,4% en 2008 hasta el 3,8% en 2010, y multiplicándose a casi el doble en la penúltima entrega, con un 6,6% en 2012. El 30% de las empresas tienen en 2014 al menos una mujer en el *Vorstand*, datos muy similares a los de la entrega anterior, si bien en ningún caso su número supera las dos representantes (Spencer



Stuart, 2014c: 35). En cuanto a los consejos de supervisión, se distinguen los representantes de los accionistas de los representantes de los trabajadores. El 86% de las empresas tienen al menos una mujer entre los representantes de los accionistas integrantes del consejo de supervisión, con un importante incremento respecto a años anteriores (78% en 2012), pero pese a ello sólo el 18,6% del total de los representantes de los accionistas de los consejos de supervisión son mujeres (si bien también con un incremento notable, pues en 2010 este porcentaje se situaba solo en el 7%) (Spencer Stuart, 2014c: 11). El porcentaje es, sin embargo, bastante más elevado en el caso de los representantes de los trabajadores, en cuyo caso las mujeres constituyen el 24% del total de consejeros, frente al 22% de 2012. El 74% de las empresas tiene al menos una mujer representando a los trabajadores en sus consejos de supervisión (Spencer Stuart, 2014c: 16). Estos datos habrán de cambiar en breve, toda vez que el 6 de marzo de 2015, y después de años de debate, el Bundestag alemán ha aprobado la llamada cuota de mujeres (*Frauenquote*), en virtud de la cual más de 100 grandes empresas cotizadas tendrán que cumplir, a partir de 2016, con el 30% de participación femenina en la composición de sus consejos de supervisión (Die Welt, 2015).

La dimensión internacional de los consejos ejecutivos alemanes se ha ido incrementando paulatinamente, de forma que un 23% de los consejeros procedían en 2014 del extranjero, un dato estable si se compara con el 22% de 2012 (Spencer Stuart, 2014c: 36). En el caso del consejo de supervisión, nuevamente es preciso diferenciar la representación de los trabajadores de los representantes de los accionistas. En este último caso, la parte de miembros de nacionalidad distinta a la alemana se sitúa en el 24%, con importantes incrementos en los últimos años, que sin embargo parecen estar ralentizándose, con un incremento de tan solo 1 punto porcentual en cada uno de los últimos dos años. El 77% de los extranjeros que componen la representación de los accionistas proceden de Europa, con una media de 2,4 nacionalidades en el *Vorstand*, incluyendo la alemana (Spencer Stuart, 2014c: 10). Por lo que respecta a los representantes de los trabajadores en el consejo de supervisión, como cabía esperar el dato es inferior, y únicamente el 6,4% de los consejeros tienen una nacionalidad distinta a la alemana, si bien se ha percibido cierto incremento respecto a los últimos años, cuando la cifra se situaba en torno al 5% (Spencer Stuart, 2014c: 16).

103

En relación con los años de permanencia, y pese a que los consejeros del *Vorstand* son elegidos habitualmente para un plazo inicial de tres años, en el 23% de los casos los consejeros permanecen más de 8 años en el consejo ejecutivo (2012: 24%), situándose en el 42% el número de consejeros que están como máximo 3 años en el cargo (2012: 44%). El tiempo medio de permanencia en el cargo para los miembros del consejo ejecutivo fue en 2014 de 6,4 años, frente a los 5,5 años de 2012. (Spencer Stuart, 2014c: 40). Si bien dicho tiempo medio de permanencia en el cargo para los miembros del consejo de supervisión que representan a los accionistas se venía reducido paulatinamente en los últimos años, bajando de 6,0 años en 2008 y 5,2 años en 2010 hasta 4,8 años en 2012, la tendencia se ha invertido en 2014, con un mandato medio de 5,6 años (Spencer Stuart, 2014c: 15). El informe no da por definitivo el cambio de tendencia, y considera que la probable introducción de la cuota femenina en los consejos y las crecientes necesidades de competencias digitales conducirán

de nuevo a reducir los años de mandato. En el caso de los representantes de los trabajadores el tiempo medio de permanencia en el consejo de supervisión oscila sin mostrar una tendencia clara, ya que en 2014 se eleva a 6,7 años, a un nivel similar a los 6,5 años de 2010, mientras que en el informe intermedio de 2012 el dato era de 5'0 años de media. La situación más habitual (con un 56% de los casos), es la de aquellos consejeros que permanecen como máximo cinco años en sus cargos (Spencer Stuart, 2014c: 16 y Spencer Stuart, 2010c: 19).

En Alemania, en el transcurso del ejercicio 2013, la mayoría de los consejos de supervisión se reunieron entre 4 y 12 veces, situándose la media en 6,1 reuniones anuales, estable en los últimos años (también 6,1 en 2010), tras un incremento significativo en años anteriores. La estabilización en torno a 6 reuniones anuales, frente a la media de 4,7 reuniones en 2008, se atribuye a las mayores responsabilidades que la ley ha otorgado a los consejos de supervisión y, en menor medida, a la crisis económico-financiera mundial (Spencer Stuart, 2014c: 18 y Spencer Stuart, 2010c: p. 21). En cuanto al *Vorstand*, y precisamente por su carácter ejecutivo, habitualmente no existen estadísticas respecto a la frecuencia de sus reuniones, presumiéndose que se reunirá tantas veces como sea necesario.

3.2.2. Estados Unidos

El modelo americano de propiedad de las empresas se caracteriza por su dispersión, y esta circunstancia afecta directamente a las prácticas de gobierno corporativo existentes en ese país. De dicha dispersión resultan algunas ventajas, tales como la existencia de “un mercado de capitales más activo, más participativo, más líquido y, en consecuencia, un mercado de control de empresas más efectivo”, pero también diversos inconvenientes, puesto que “el control se hace más difícil y más costoso”. Este modelo de propiedad y control, y en general el modelo anglosajón, ha sido muy criticado en los últimos años, por su “extremada dependencia del mercado de capitales y su consecuente inestabilidad” (Olcese Santonja, 2005: 63-64). Debe recordarse que, en los Estados Unidos, el consejo de administración es único, es decir con una sola cámara.

Según el Índice Spencer Stuart de 2014 para Estados Unidos³, el tamaño medio de los consejos se situaba en 2014 en 10,8 miembros, dato idéntico al del índice de 2010, mostrando por tanto una estabilización en torno a los 11 miembros. Sin embargo, sí se aprecia una muy ligera caída en la última década, desde los 11,5 miembros de media para el año 2000 (Spencer Stuart, 2014d: 14 y Spencer Stuart, 2010b: 13). Si bien se confirma que también al otro lado del Atlántico existe tendencia a disminuir los consejos, con un 83% de las compañías con consejos de 12 o menos miembros en 2014 (frente a un 82% en 2010 y 2005, y a únicamente un 70% de las mismas en el ejercicio 2000), se constata también que los consejos más pequeños tienden a crecer hacia la cifra media de 9-12 consejeros, pues los consejos de 8 o menos consejeros también se reducen, pasando de constituir el 17% del total en 2004 a solo el 9% en 2014 (Spencer Stuart, 2014d: 14 y Spencer Stuart, 2010b: 13).

Por lo que respecta a la separación de las funciones de presidente y consejero delegado, la opción predominante en el pasado en los Estados Unidos era claramente unificar ambas



funciones en la misma persona, y de hecho en 1996 tan sólo el 15% de las grandes compañías estadounidenses tenían ambas funciones separadas (Pic, 1997: 18-22). Sin embargo, en el ejercicio 2014 ya el 47% de las empresas de los Estados Unidos tenían separado el rol de presidente del de consejero delegado, confirmándose la paulatina tendencia a separar ambas funciones al observar los de años anteriores (23% en 2000, 37% en 2009) (Spencer Stuart, 2014d: 23 y Spencer Stuart, 2010b: 20-21).

El debate en los Estados Unidos sobre si al menos un determinado porcentaje de los consejeros externos debería adicionalmente ser independiente, lleva años sobre la mesa. El número de consejeros independientes se situó en 2014 en el 84%, tan solo ligeramente por debajo del dato de 2013, cuando se alcanzó el 85%, el porcentaje más elevado nunca alcanzado en Estados Unidos desde el primer estudio en 1998 (Spencer Stuart, 2014d: 15). Es más, en el 58% de los consejos estadounidenses, el consejero delegado es el único consejero no independiente, habiéndose incrementado este porcentaje paulatinamente desde que, en 2010, con un 53%, se superara por primera vez la barrera del 50% (Spencer Stuart, 2014d: 15 y Spencer Stuart, 2010b: 20-21).

Pasando a analizar la diversidad en el seno del consejo, el Informe de Spencer Stuart de 2014 destaca cómo los consejos se van envejeciendo paulatinamente en los Estados Unidos, con una edad media de los consejeros independientes de 63 años en 2013, casi tres años más que una década antes y con incrementos constantes desde 1998 (Spencer Stuart, 2014d: 17-18 y Spencer Stuart, 2010b: 15-16).

105

En materia de representación femenina en sus consejos, los Estados Unidos constituyen un buen representante de la tendencia de los países de tradición anglosajona, en cuanto a fomentar la participación de la mujer en los órganos de gobierno de las empresas. Así, en 2014, únicamente el 5% de los consejos de administración estadounidenses no cuenta con mujeres entre sus miembros (frente al 10% de 2010), constituyendo las mujeres el 19% del total de consejeros, con un incremento importante al respecto en la última década (2000: 12%, 2005: 15%), y situándose la media de mujeres por consejo en 2,0. En 2014, 23 mujeres desempeñaban el rol de consejero delegado, frente a las 18 de 2010, pero pese a ello solo el 4,6% de las empresas eran dirigidas por mujeres (Spencer Stuart, 2014d: 19 y Spencer Stuart, 2010b: 16-17).

En cuanto a la representación extranjera en los consejos de administración, en los informes de Spencer Stuart⁴ se concluye que en 2014 el 8,1% del total de consejeros no era de nacionalidad estadounidense, relativamente alto si se compara con el 6,0% del año 2005, si bien con un ligero decremento comparado con el 8,6% de 2013. Por otra parte, el 55% de las compañías contaba con al menos un extranjero en sus consejos de administración (Spencer Stuart, 2014d: 22 y Spencer Stuart, 2010b: 18-19). Solo el 3% de los consejos estadounidenses tenía especificado en 2014 un número máximo de mandatos para los consejeros, frente al 5% de 2010 (Spencer Stuart, 2014d: 17 y Spencer Stuart, 2010b: 14). Los años de mandato de los consejeros en los Estados Unidos se situaban en 2014 como media en los 8,4 años, porcentaje que ha variado muy poco en los últimos años (8,6 en 2013) (Spencer

Stuart, 2014d: 19 y Spencer Stuart, 2010b: 16). El número medio de reuniones anuales en Estados Unidos ha permanecido relativamente estable desde los años noventa, oscilando entre 8 y 9. En 2014 la media está en 8,1 reuniones anuales. Únicamente el 28% de los consejos se reúnen en la actualidad 10 o más veces al año, y solo el 18% de los consejos se reúnen 5 o menos veces al año (Spencer Stuart, 2014d: 28 y Spencer Stuart, 2010b: 24).

3.2.3. Japón

En teoría, el sistema japonés se parece bastante al anglosajón, con un consejo de administración denominado *torishimari-yakukai*, que es elegido por los accionistas y que es, a su vez, responsable ante ellos. Sin embargo, también aquí suelen ser los intereses de los directivos y del resto de empleados los que priman, dada la pasividad de los inversores (Fruin, 1994, citado por Garrido Buj y Rodríguez Carrasco, 1996, en Garrido Buj y Rodríguez Carrasco, 2005: 187).

Pese a que en Japón el consejo de administración es también único, con una sola cámara, existe cierta peculiaridad debido a la existencia del “consejero de auditoría y supervisión” (*audit & supervisory board member* en inglés, *kansayaku* en japonés). Esta figura tiene en Japón una función de supervisión sobre la dirección, que abarca aspectos tanto financieros como legales de gobierno corporativo, función que desempeña en colaboración con el consejo de administración. Las empresas japonesas están autorizadas a tener un consejo de auditoría y supervisión dentro de su estructura de gobierno corporativo, en cuyo caso están obligadas a nombrar al menos a tres consejeros de auditoría y supervisión. Como una alternativa a tener este consejo de auditoría y supervisión, pueden designar una comisión de auditoría dentro del consejo de administración. El 94% de las empresas integrantes del índice Nikkei 225⁵ ha optado por la estructura de “auditoría y supervisión”, siendo por tanto la práctica estándar en Japón (Spencer Stuart, 2014a: 5-6).

106

Como descrito por Kiel y Nicholson (2003, citados por Bebenroth y Donghao, 2006: 21), históricamente los consejos de administración japoneses han tenido tamaños muy grandes, y de hecho el tamaño medio de los consejos de administración japoneses continúa siendo bastante mayor que el de otras naciones, si bien el efecto de la globalización también ha llegado a Japón, y el tamaño del consejo en las empresas japonesas ha disminuido hasta niveles comparables al de otros países. El tamaño medio de los consejos es en 2013 de 10,9 miembros, con solo un 26% de empresas que cuentan con consejos de administración de 13 o más miembros (Spencer Stuart, 2014a: 6-7). En cuanto al consejo de auditoría y supervisión, el 89% de las empresas que han optado por este modelo han reclutado a 4 o 5 miembros para el mismo (Spencer Stuart, 2014a: 9).

Por lo que respecta a las figuras de consejero delegado y presidente, ya Pic (1997: 18, 21) señalaba cómo a mediados de los años noventa la totalidad de las grandes empresas japonesas tenía ambas funciones separadas, llevando ya por tanto más de una década de adelanto al respecto frente a otros países en este aspecto. No obstante, la denominación de las estas



figuras en el sistema japonés es algo diversa a la europea o norteamericana y puede llevar a confusión, sobre todo al traducir al castellano lo ya traducido al inglés desde el japonés, pues tanto la palabra inglesa *chairman* como *president* son traducidas al castellano como “presidente”, mientras que la denominada *president* en este caso sería la equivalente al consejero delegado o CEO en el sistema anglosajón.

Tradicionalmente, los consejos japoneses han tendido a estar dominados por ejecutivos internos, y a ellos accedían con frecuencia ejecutivos ya retirados de importantes *stakeholders* propietarios de acciones (Kester, 1992, en Chew, 1997: 238). Sin embargo, en 2013, los consejeros externos representaban en Japón ya un 20,5% del total, tras un significativo incremento. De estos consejeros, el 87% son, además de externos, independientes, lo que reduce la ratio de consejeros independientes al 17,8% del total (Spencer Stuart, 2014a: 8-9). Por lo que respecta a los miembros de los consejos de auditoría y supervisión, la ley japonesa establece que la mayoría de sus integrantes debe estar compuesta por externos. En la práctica, en 2013 más del 90% de las compañías habían reclutado a consejeros independientes para los consejos de auditoría y supervisión, y más del 60% de las compañías contaban con tres o más miembros externos en este consejo de auditoría y supervisión (Spencer Stuart, 2014a: 10).

En materia de diversidad, los consejos nipones presentan ciertas peculiaridades. En relación con la representación femenina en los consejos de administración, la distancia entre Japón y otros países europeos o los Estados Unidos es alta, y la realidad demuestra que los consejos de administración japoneses están compuestos, en un porcentaje muy superior al de otros países, por hombres. Mientras que más del 90% de las empresas estadounidenses, británicas, alemanas o francesas cuentan con mujeres en sus consejos de administración, solo el 20% de las empresas japonesas tienen mujeres consejeras, que además constituyen únicamente el 2,0% del total de los consejeros. Y según indica Spencer Stuart, la distancia entre Japón y el resto de países en relación con el número total de mujeres consejeras está incluso creciendo (Spencer Stuart, 2014a: 13).

107

También en cuanto a la internacionalización de los consejos se aprecian importantes diferencias entre Japón y sus competidores de Occidente. En 2013, el 11% de las compañías cuentan con extranjeros en sus consejos, si bien el total de miembros extranjeros solo representan el 2,0% sobre el total de consejeros (Spencer Stuart, 2014a: 12). Estas cifras, pese a estar muy por debajo de la ratio existente en otros países, suponen un cambio importante en la cultura empresarial japonesa, pues a mediados de los años noventa (1996) Japón no contaba prácticamente con ningún miembro extranjero en sus consejos de administración, quedando ya entonces a la cola del ranking mundial al respecto (Pic, 1997: 24-25).

La edad media de los consejeros japoneses es en 2013 de 61 años, en principio similar a la de otros países. No obstante, si se toma en consideración únicamente los consejeros externos, la media se incrementa entre 5 y 6 años más, hasta aproximadamente los 66,5 años, ligeramente superior a la del resto de países, lo cual se explica porque muchos de los consejeros externos nipones son antiguos líderes retirados de sus anteriores responsabilidades, y por tanto mayores (Spencer Stuart, 2014a: 18).

En 2012⁶, aproximadamente el 50% de los consejeros externos japoneses permanecieron menos de 3 años en los cargos, con solo un 23% de los mismos con mandatos de 5 años o superiores (Spencer Stuart, 2012: 17). Por lo que respecta a los cargos de mayor responsabilidad, el mandato medio de los presidentes (*chairmen*) en 2013 fue de 2,6. En el caso de los presidentes/CEO (*presidents*), la duración media del cargo fue de 3,3 años (Spencer Stuart, 2014a: 11).

En 2013 los consejos de administración japoneses se reunieron una media de 14,6 veces al año, aproximadamente el doble que en los países occidentales más representativos. Cerca del 90% de las empresas mantienen reuniones de sus consejos más de una vez al mes. La razón que justifica este elevado número de reuniones es que en las agendas de los consejos nipones se incluyen temas que en las compañías occidentales son típicamente tratados por el equipo directivo, sin necesidad de involucrar al consejo (Spencer Stuart, 2014a: 20).

3.3 ¿Y qué ocurre en España?

En España los consejos de administración son también únicos, es decir de una sola cámara, y en este caso el debate sobre la separación entre el rol de presidente y el de consejero delegado adquiere plena vigencia, pues ya a mediados de los años 90 España era el país europeo en el que con mayor frecuencia confluían ambos roles, con tan solo un 37% de las compañías con separación de ambos, muy por debajo por ejemplo del 90% de las grandes compañías del Reino Unido (Pic, 1997: 18-20). Acudiendo a la actualidad, la situación no ha mejorado, sino todo lo contrario. El dato que obtiene el Índice Spencer Stuart de 2014 es de solo un 35% de las empresas que presenta una separación entre los cargos de máximo ejecutivo de la compañía y consejero delegado. Sin embargo, parece que sí hay una ligera tendencia al alza: según este mismo índice para 2010, únicamente el 29% de las empresas españolas presentaba entonces una separación de ambos cargos, tras años de descenso desde el 35% de 1999 (Spencer Stuart, 2014b: 17 y Spencer Stuart, 2010a: 26).

Spencer Stuart (2014b: 29) sitúa el número medio de miembros de los consejos españoles en 11,4 miembros para 2014, con una modesta reducción en los últimos años, después de un lustro con escasa variación: 2008: 12,3, 2003: 12,2.

Por lo que respecta al porcentaje de consejeros independientes en las empresas españolas, se sitúa en el 38% en 2013, con un ligero incremento en los últimos años (2008 y 2003: 34%), tras haber experimentado retrocesos en el pasado, desde el 39% del ejercicio 1999, que aún no se ha recuperado (Spencer Stuart (2014b: 7 y Spencer Stuart, 2010a: 5-6). De ahí que una de las recomendaciones de los informes año a año sea, precisamente, la necesidad de incorporar más consejeros independientes, siendo deseable adicionalmente que éstos posean experiencia internacional.

Y es que la participación de extranjeros en los consejos de administración españoles es escasa: en 2013, la media de consejeros extranjeros era de un tímido 10,8%, concentrados además en el 50% de las compañías, con un promedio de 2,5 consejeros extranjeros en aquellas compañías que cuentan con ellos. El número máximo de consejeros extranjeros es de



9 en una de las compañías analizadas. No obstante, debe señalarse que, si bien muy lenta, ha habido cierta internacionalización en los últimos años, pues por ejemplo en 2009 se cifraba en el 9% el número de consejeros extranjeros, concentrados entonces en el 45% de las compañías (Spencer Stuart, 2014b: 33 y Spencer Stuart, 2010a: 24).

Por lo que se refiere a la representación femenina en los consejos de administración españoles, el total de consejeras en España en 2013 era de 133, suponiendo el 13% del total de los miembros de todos los consejos, con un escaso incremento desde 2009, cuando el porcentaje ascendía al 10%, entonces con un total de 107 consejeras. No obstante, el incremento es mucho mayor si se compara con años anteriores, ya que en 2004 el porcentaje de consejeras ascendía a únicamente el 4%, y al 3% en 1999 (Spencer Stuart, 2014b: 34 y Spencer Stuart, 2010a: 25).

Sin embargo, la edad media de los consejeros españoles es similar a la del resto de países europeos, ya que en 2013 la media de edad de los consejeros de las empresas españolas era de 59 años. Los últimos años no han hecho variar esta cifra, pues el índice de 2010 arrojaba esa misma edad media de 59 años (Spencer Stuart, 2014b: 40 y Spencer Stuart, 2010a: 27).

En 2013, todavía en el 37% de las sociedades la duración del mandato de los consejeros es de 5 años, mientras que en 26% de las compañías es de 6 años. El mandato más amplio es de 6 años y el menor de 2, siendo la duración media del mandato en el total de compañías de 7,5 años (Spencer Stuart, 2014b: 39).

Lo relativo a la duración máxima de los mandatos habrá de cambiar en breve, pues la nueva reglamentación entrada en vigor en diciembre de 2014 a través de la reforma de la Ley de Sociedades de Capital, establece que el periodo máximo de nombramiento de los consejeros para sociedades cotizadas no puede exceder de 4 años (Jefatura del Estado, 2014: 99814). Ya en los últimos años ha descendido de forma importante el porcentaje de empresas que tiene establecida la duración inicial del mandato de los consejeros en cinco años, concretamente en 11 puntos porcentuales desde 2009, cuando lo establecía así el 48% de las mismas (Spencer Stuart, 2010a: 26). El 25% de las compañías tiene establecido un límite al mandato de los consejeros independientes: el 91% de las compañías donde existe esta cláusula tiene estipulado un límite de 12 años (Spencer Stuart, 2014b: 25).

La media de reuniones del consejo ascendió en 2013 a 10,4 encuentros por año. La variación respecto a años anteriores es escasa, ya que por ejemplo en 2009 la media de reuniones por año quedaba establecida en 10,1 (Spencer Stuart, 2014b: 28 y Spencer Stuart, 2010a: 28). La moda ha bajado de 12 a 11 reuniones anuales entre 2009 y 2013, y en ambos informes se menciona el hecho de que “en general, las compañías con más de 13 reuniones al año han tenido situaciones especiales (fusión, compra de grandes activos, remodelación del accionariado)”.

En el **Cuadro 1** se ofrece un resumen comparativo de la situación de las variables estudiadas en los cuatro países analizados.

Cuadro 1. Comparativa entre países de los Consejos de Administración

		Alemania 2013-2014	Estados Unidos 2013-2014	Japón (*) 2013	España 2013-2014
Tamaño medio	C.Ejecutivo	5,0	10,8	10,9	11,4
	C.Supervisión	14,0			
	* Accionistas	n.d.			
	* Trabajadores	n.d.			
Separación presidente y consejero delegado		n.a.	47,0%	n.d.	35,0%
Consejeros independientes		n.a.	84,0%	17,8%	38,0%
Edad media	C.Ejecutivo	53,0	63,0	61,0	59,0
	C.Supervisión				
	* Accionistas	61,0			
	* Trabajadores	53,0			
Mujeres	C.Ejecutivo	7,3%	19,0%	2,0%	13,0%
	C.Supervisión				
	* Accionistas	18,6%			
	* Trabajadores	24,0%			
Extranjeros	C.Ejecutivo	23,0%	8,1%	2,0%	10,8%
	C.Supervisión				
	* Accionistas	24,0%			
	* Trabajadores	6,4%			
Media años de mandato	C.Ejecutivo	6,4	8,4	n.d.	7,5
	C.Supervisión				
	* Accionistas	5,6			
	* Trabajadores	6,7			
Media reuniones anuales	C.Ejecutivo	n.d.	8,1	14,6	10,4
	C.Supervisión	6,1			

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Spencer Stuart de Consejos de Administración 2014 (datos referidos a 2013 y/o 2014).

(*) Datos para Japón referidos a las empresas del Nikkei 225.

n.a. No aplicable

n.d. No disponible



4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

El sector de la automoción constituye uno de los principales pilares de la industria en el mundo, siendo adicionalmente uno de los más dinámicos de la industria actual, en el que con frecuencia se dan conexiones entre grandes compañías de diferentes países y continentes. Veremos a continuación en qué medida se adaptan los consejos de administración de cuatro grandes empresas de automoción a las referencias por países que acabamos de analizar.

4.1. Alemania. El caso de Daimler⁷

El consejo ejecutivo de Daimler AG está compuesto en 2015 por 8 miembros, el presidente y otros 7 consejeros que se ocupan, cada uno de ellos, de funciones específicas dentro del consorcio internacional, entre ellas investigación y desarrollo, finanzas y *controlling*, integridad y asuntos legales o recursos humanos.

Por definición todos los miembros del denominado *Vorstand* tienen carácter interno o ejecutivo, dirigiendo determinados departamentos del grupo Daimler, y son nombrados por el consejo de supervisión o *Aufsichtsrat*. Sin duda por su carácter 100% interno, la empresa no aporta datos sobre el número de reuniones anuales del consejo ejecutivo, ya que han de ser bastante frecuentes.

La edad media de los consejeros ejecutivos a agosto de 2015, incluido el presidente, es de 57,0 años⁸. Si bien la empresa no aporta información expresa sobre la nacionalidad de los consejeros, a partir de sus biografías puede entenderse que todos excepto uno son de nacionalidad alemana (representando por tanto el 87,5% de los consejeros). El presidente del consejo ejecutivo, que ocupa el cargo desde hace más de 9 años, es a su vez el primer directivo de la compañía. Tiene 62 años de edad y lleva 39 años al servicio del consorcio Daimler / Mercedes-Benz.

111

El nombramiento inicial de los consejeros es habitualmente por tres años, pero únicamente dos de los miembros se encuentran en su mandato inicial. El presidente lleva más de 16 años en el consejo ejecutivo de Daimler AG, si bien no siempre como presidente, y otros cinco consejeros han visto prorrogado su mandato, habiéndose calculado una media de años de mandato de 6,9 años.

Desde 2011, por primera vez una mujer ha formado parte del consejo ejecutivo o *Vorstand*, con responsabilidad sobre los asuntos legales y de integridad, y que constituye por tanto el 12,5% del total del consejo. No obstante, recientemente se ha anunciado que esta única consejera ejecutiva de Daimler abandonaría su cargo en enero de 2016, pasando a ocupar un puesto en el consejo de administración de su competidora Volkswagen, como consecuencia del escándalo de ética empresarial sufrido en 2015 por este consorcio automovilístico, ocupando también en el nuevo consejo la cartera de integridad y asuntos legales (Volkswagen AG, 2015).

Por su parte, el consejo de supervisión de Daimler AG está compuesto por 20 miembros, incluidos el presidente y el vicepresidente. De acuerdo con la legislación alemana a la que ya

se ha hecho referencia, 10 de ellos han sido elegidos por los accionistas, y los 10 restantes por los trabajadores. El consejo de supervisión se reunió durante el ejercicio 2014 en nueve ocasiones (Daimler AG, 2015b: 46).

De los 20 miembros del consejo de supervisión, 15 son hombres y 5 son mujeres, 3 de las cuales representan a los accionistas y 2 a los trabajadores, representando por tanto las mujeres el 25% del total del consejo. Es de destacar que hace tan solo 4 años únicamente había 2 mujeres en el consejo de supervisión, en aquel momento ambas representantes de los accionistas. La media de años de mandato que se ha calculado para el consejo de supervisión se sitúa en 4,5 años para los representantes de los accionistas, y en 3,1 años para los representantes de los trabajadores. La edad media del consejo de supervisión es de 64,4 años para los representantes de los accionistas, y de 53,6 años para los representantes de los trabajadores. La mayoría de los miembros del consejo son de nacionalidad alemana, si bien a partir de las biografías de los consejeros puede inferirse que el 25% de los representantes de los accionistas y el 20% de los representantes de los trabajadores son de otras nacionalidades⁹.

4.2. Estados Unidos. El caso de General Motors

En 2015, el consejo de administración de General Motors está compuesto por 12 miembros, incluido su presidente no ejecutivo de 68 años de edad. De estos 12 miembros, 5 son mujeres, que constituyen el 41,7% del total. Una de ellas es en la actualidad y desde 2014 la directora ejecutiva (CEO) de la compañía, siendo ella el único miembro ejecutivo del consejo. Sin embargo, tres son los consejeros no independientes, la propia directora ejecutiva y otros dos, de modo que los consejeros independientes constituyen el 75% del consejo (General Motors Company, 2015b: 2).

112

La edad media de los consejeros es de 61,5 años, con solo 4 consejeros por debajo de los 60 años de edad¹⁰ (General Motors Company, 2015b: 2). La información publicada por la compañía no aporta datos sobre la nacionalidad de los consejeros.

Cuatro de los consejeros accedieron a sus cargos en julio de 2009, llevando por tanto más de cinco años en los mismos. El resto de consejeros llevan desempeñando su función entre 1 y 4 años, salvo dos miembros que han entrado al consejo en 2015. El mandato medio asciende en 2015 a 3,2 años (General Motors Company, 2015b: 12).

En 2014, el consejo de administración de General Motors se reunió un total de once veces, con un porcentaje medio de asistencia del 94% (General Motors Company, 2015b: 22).

4.3. Japón. El caso de Toyota¹¹

El consejo de administración de Toyota estaba compuesto hasta pocos años por 27 miembros, entre ellos el presidente, todos ellos hombres. Sin embargo, en marzo de 2011 el gigante japonés anunció la reducción de su consejo de administración de 27 a 11 miembros, también hombres, con el fin de “simplificar la toma de decisiones y a reducir la complejidad y el tiempo requerido para tomar decisiones de alto nivel” (Kleis, 2011).



Con posterioridad, y tras ciertos cambios organizativos llevados a cabo en abril de 2013, el tamaño del consejo volvió a incrementarse hasta los 16 miembros del período 2013-2014, pero en 2015 el consejo de administración vuelve a estar compuesto por un número similar de consejeros a los decididos en 2011, concretamente por 12 miembros. Como ocurría anteriormente, el 100% de los miembros del consejo de administración son hombres. Únicamente cuando se incluye en el cómputo a los 6 miembros del denominado “consejo de auditoría y supervisión” -3 internos y 3 externos- aparece desde 2011 una mujer entre los externos, e incluso con este criterio menos restrictivo, el total de hombres ascendería a casi el 95% del consejo.

La edad media de los 16 consejeros, incluidos los dos presidentes (*chairman* y *president*), es de 64,1 años¹², destacando un consejero de 80 años, y el hecho de que únicamente dos de sus miembros cuentan con menos de 60 años (Toyota Motor Corporation, 2015b: 92-97).

La media de años de mandato asciende en 2015 a 4,4 años, si bien destacan dos consejeros con mandatos de 17 y 15 años, que corresponden al *chairman* y al *president*, respectivamente (Toyota Motor Corporation, 2015b: 92-97). Los nombramientos de los consejeros tienen lugar anualmente en la Junta General de Accionistas, y tienen vigencia anual hasta la siguiente Junta General, un año después de su elección (Toyota Motor Corporation, 2015b: Anexo 1.1, Artículo 31).

Según explica Roser (2014), en 2014 todos los miembros del consejo eran de nacionalidad japonesa con una única excepción. De la información aportada por la compañía se infiere que uno de los nuevos consejeros entrados en 2015 pueda ser de nacionalidad francesa, de modo que en 2015 el porcentaje de extranjeros en el consejo de Toyota ascendería al 16,7%¹³.

113

En cuanto a la independencia de los consejeros, destaca Toyota que si bien cuenta con tres consejeros externos, ninguno de ellos cumple las condiciones que impone la New York Stock Exchange (NYSE) para ser calificados como independientes, de modo que ningún miembro del consejo es estrictamente independiente (Toyota Motor Corporation, 2015b: 129-130). Tal y como explica la compañía, esta circunstancia es aceptada por la NYSE para aquellas empresas japonesas que cuenten, como Toyota, con un consejo de auditoría y supervisión.

La compañía no aporta información relativa al número de reuniones anuales del consejo.

4.4. España. El caso de SEAT¹⁴

Como ya se ha anticipado, se considera interesante revisar la situación en España, y para ello se ha tomado la empresa SEAT, si bien en la actualidad pertenece al Consorcio Volkswagen, siendo su sociedad matriz alemana VOLKSWAGEN AG la que en realidad cotiza en bolsa. Esta circunstancia debe tenerse en cuenta y dificulta en algún modo la obtención de la información, ya que no está sujeta a las obligaciones que sí deben cumplir las empresas que directamente cotizan en la bolsa de valores.

El consejo de administración de SEAT está compuesto en 2015, en el momento de la formulación de las cuentas del ejercicio 2014, por 5 miembros, todos ellos hombres, entre

ellos el presidente no ejecutivo¹⁵. De los otros 4 miembros del consejo, uno es el presidente del comité ejecutivo de la compañía, y los tres restantes son consejeros no ejecutivos (SEAT, S.A., 2015b: 23).

La edad media de los 5 consejeros es de 56,8 años¹⁶. La sociedad no aporta información relativa a la nacionalidad de los consejeros, pero por la información que aparece en la memoria anual de la empresa, puede entenderse que dentro del consejo hay 4 miembros alemanes, junto a un español (el presidente no ejecutivo), lo cual elevaría a un 80% la participación extranjera en el consejo de administración de la compañía. En cuanto a la independencia de los consejeros, a tenor de los cargos que los 5 consejeros ostentan en empresas de los grupos Volkswagen y/o Porsche (en la actualidad y desde 2012 igualmente propiedad de Volkswagen), se puede concluir que ninguno de ellos es independiente.

La empresa tampoco aporta información expresa sobre los años de mandato de sus consejeros, pero esta se ha podido obtener a partir de la información pública que ofrece el Registro Mercantil. En concreto, la media de años de mandato que se ha calculado a la fecha de formulación de las Cuentas Anuales de 2014, a partir de los datos obtenidos para cada uno de los consejeros (Opentenea, 2015), ascendía a 4,1 años.

La compañía no aporta información relativa al número de reuniones anuales del consejo.

El **Cuadro 2** aporta una comparativa entre la situación de las variables seleccionadas para cada uno de los cuatro países analizados, y la realidad en las empresas de automoción que se han estudiado.



Tendencias actuales de gobierno corporativo: Comparativa de los consejos de administración de Alemania, EE.UU., Japón y España

Cuadro 2. Comparativa de los Consejos de Administración en cada país con los Consejos de las empresas de automoción

	Alemania		Daimler		Estados Unidos 2013-2014	General Motors 2015	Japón (*)		España	
	2013-2014		2015				2013	2015	2013-2014	2015
Tamaño medio	C.Ejecutivo C.Supervisión * Accionistas * Trabajadores	5,0 14,0 n.d. n.d.	C.Ejecutivo C.Supervisión * Accionistas * Trabajadores	8,0 20,0 10,0 10,0	10,8	12,0	10,9	12,0	11,4	5,0
Separación presidente y consejero delegado	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	47,0%	Si	n.d.	Si (**)	35,0%	Si
Consejeros independientes	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	84,0%	75,0%	17,8%	0,0%	38,0%	0,0%
Edad media	C.Ejecutivo C.Supervisión * Accionistas * Trabajadores	53,0 53,0 61,0 53,0	C.Ejecutivo C.Supervisión * Accionistas * Trabajadores	57,0 57,0 64,4 53,6	63,0	61,5	61,0	64,1	59,0	56,8
Mujeres	C.Ejecutivo C.Supervisión * Accionistas * Trabajadores	7,3% 18,6% 24,0%	C.Ejecutivo C.Supervisión * Accionistas * Trabajadores	12,5% 30,0% 20,0%	19,0%	41,7%	2,0%	0,0%	13,0%	0,0%
Extranjeros	C.Ejecutivo C.Supervisión * Accionistas * Trabajadores	23,0% 24,0% 6,4%	C.Ejecutivo C.Supervisión * Accionistas * Trabajadores	12,5% 25,0% 20,0%	8,1%	n.d.	2,0%	16,7%	10,8%	80,0%
Media años de mandato	C.Ejecutivo C.Supervisión * Accionistas * Trabajadores	6,4 5,6 6,7	C.Ejecutivo C.Supervisión * Accionistas * Trabajadores	6,9 4,5 3,1	8,4	3,2	n.d.	4,4	7,5	4,1
Media reuniones anuales	C.Ejecutivo C.Supervisión	n.d. 6,1	C.Ejecutivo C.Supervisión	n.d. 9,0	8,1	11,0	14,6	n.d.	10,4	n.d.

115

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Spencer Stuart de Consejos de Administración 2014 (datos referidos a 2013 y/o 2014).

Datos de las empresas procedentes de sus páginas WEB oficiales, detalladas a lo largo de la exposición del artículo.

(*) Datos para Japón referidos a las empresas del Nikkei 225.

n.a. No aplicable

n.d. No disponible

5. CONCLUSIONES

El estudio de algunas de las posibles variables a analizar para los consejos de administración, tales como el tamaño del consejo, la tipología de consejeros o su independencia respecto a la dirección ejecutiva de la empresa, se ha abordado comparando los consejos de administración de tres de los países más relevantes de tres continentes distintos (Alemania, los Estados Unidos de América y Japón), habiéndose revisado también el caso de España, por ser el lugar de publicación de este artículo. A través de dicha observación se han podido detectar algunos puntos de convergencia entre los distintos territorios, en línea con lo apuntado por Pic (1997), que abogaba por que la globalización actuaría como impulso a la homogeneización de las prácticas de gobierno de las multinacionales, pero solo de forma limitada, existiendo aún diferencias muy significativas entre países y entre empresas del mismo sector.

Desde el punto de vista de la ética que necesariamente debe reinar en las prácticas de gobierno corporativo, y que está en el punto de mira de gobiernos y analistas, es la independencia de los consejeros es el tema que más interés despierta, y a su vez uno de los más actuales. En este caso hay diferencias relevantes entre los países, siendo Estados Unidos, como cabía prever, el país que más ha avanzado al respecto, destacando igualmente por la mayor separación entre los roles de presidente y primer ejecutivo.

116 En otros asuntos como el tamaño de los consejos o la media de años de mandato de sus miembros, las diferencias no son relevantes, pese a ser el tamaño precisamente una de las variables más analizadas en la mayoría de los estudios. Los tres países con consejos unicamerales presentan tamaños medios en torno a los 11 miembros y con tendencia a la baja, con la finalidad, al menos teórica, de lograr una mayor eficiencia en las actuaciones del consejo.

Por cuanto respecta a la diversidad entre los miembros del consejo que Filatotchev (2012) calificaba como señal de buen gobierno, las conclusiones varían en función de la variable analizada. Se aprecian similitudes en relación con la edad de los consejeros, con aproximadamente 60 años de media en todos los países excepto Alemania, donde por haber consejeros en activo en la cámara ejecutiva, la media es necesariamente menor.

Sin embargo, las divergencias saltan a la vista al analizar la participación femenina en los consejos. Los Estados Unidos, con un cerca de 20% de mujeres consejeras, se sitúa a la cabeza de esta singular carrera, mientras que Japón, con un tímido 2%, apenas ha avanzado en este tema. En todo caso y pese a las evidentes diferencias, todos los países tienen aún mucho camino por recorrer en este sentido.

La conclusión para Japón es similar a la del caso anterior cuando se analiza la participación extranjera en los consejos de administración, situándose el país asiático de nuevo a la cola, con tan solo un 2% de consejeros no nacionales. Es Alemania quien lidera en este caso la clasificación, llamando la atención para muchos que no sean los Estados Unidos quienes lo



hagan: El tamaño de los Estados Unidos como nación, y su hegemonía empresarial en muchos sectores se situarían, sin duda, entre los orígenes de esta circunstancia.

Por el contrario, y en relación con el número de reuniones anuales de los consejos, es Japón el que destaca entre todos los países, con casi 15 reuniones anuales.

Al comparar las cuatro empresas de automoción seleccionadas, hemos visto que todas están en términos generales en línea con las tendencias de sus países de origen, con la esperada excepción de SEAT en España, por los motivos que ya se adelantaban en esa parte del análisis, al tratarse en realidad de una filial más de su matriz alemana. Pese a ello se consideraba de interés incluir a España en este análisis, y desafortunadamente no hay empresas representativas del sector de la automoción que coticen en la bolsa española. Por una parte, y sin duda por este motivo, el número de extranjeros en su consejo es extraordinariamente elevado y no existen consejeros independientes. Por otra parte, aunque en este caso sin relación con esta circunstancia, no participa ninguna mujer en su consejo.

Es precisamente la participación femenina la variable que probablemente revista mayor actualidad. En este sentido, la empresa que destaca, como por otra parte cabía esperar por su ubicación, es General Motors, situándose incluso más de veinte puntos porcentuales por encima de la media estadounidense, con más de un 40% de mujeres consejeras. En el polo opuesto, pero de nuevo en línea con la tendencia de su país, se encuentra Toyota, con un consejo de administración 100% masculino. Cabe también destacar a Daimler por su representación femenina en el consejo ejecutivo mayor a la media alemana, si bien en términos absolutos realmente únicamente había una consejera que, adicionalmente, ha previsto abandonar su cargo en 2016, de nuevo como consecuencia de los escándalos de ética empresarial que acechan al sector automovilístico.

117

Del resto de variables merece la pena mencionar a Daimler por la baja participación de extranjeros en su consejo ejecutivo, a General Motors por su elevada rotación en el consejo, con un mandato medio inferior a la mitad de la media del país, y de nuevo a Toyota por la inexistencia de consejeros realmente independientes.

En conclusión, el resultado del análisis no secunda con firmeza la teoría de Pic (1997) apuntada más arriba, sino que abunda en las posiciones de Coffee (2001) y Guillén (2000), en relación con las diferencias entre los modelos de gobierno aplicados en los distintos países, y las trabas a la convergencia de los mismos. Ninguno de los distintos sistemas de gobierno corporativo (anglosajón, germánico y mixto) puede ser calificado como “mejor” que los demás en términos absolutos. Los países que los aplican se diferencian por características económicas, sociales y culturales, habiéndose acomodado los distintos modelos a la realidad existente en cada contexto.

BIBLIOGRAFÍA

ARCENEGUI RODRIGO, J.A. (2005): *La supervisión interna y el gobierno corporativo: el caso de las Cajas de Ahorros*, Universidad de Córdoba y Obra Social y Cultural de Cajasur, Córdoba.

BATTISTA DAGNINO, G. (editor) (2012): *Handbook of research on competitive strategy*, Edward Elgar, Cheltenham.

BEBENROTH, R. y DONGHAO, L. (2006): *Performance Impact at the Board Level: Corporate Governance in Japan [Version of November 2006, to be published at Asian Business Management Journal in Sept. 2007]*, Kobe University, Kobe [en línea]. Disponible: <http://www.bebenroth.eu/Downloads/BoardroomBebenrothLi.pdf> [Consulta: 11 junio 2011].

BILBAO CALABUIG, P. (2003): *Prácticas de Buen Gobierno y Eficiencia Empresarial: un Modelo de Gobierno Corporativo para las Empresas del IBEX-35*, Tesis Doctoral (Director: Dr. José Manuel Rodríguez Carrasco), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Madrid, 8 de octubre.

BILBAO CALABUIG, P., ESCUDERO GUIRADO, C. y RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (2013): *Política de Empresa y Estrategia*, 3ª edición, Universitas, Madrid.

118

BILBAO CALABUIG, P. y RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (2008): “Gobierno corporativo, cultura y sistema legal: un estado de la cuestión”, *Revista ICADE*, núm. 75, Septiembre-Diciembre 2008, pp. 143-162.

BILBAO CALABUIG, P. y RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (2011): “La gestión del riesgo y el gobierno corporativo”, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LXVI, 202, Abril 2011, Asociación de Licenciados Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, pp. 49-72.

BLOOMBERG BUSINESSWEEK (2015) [en línea]. Disponible: <http://www.bloomberg.com/research/people/overview/overview.asp> [Consulta: 17 agosto 2015].

CABRERA SUÁREZ, M.K., DÉNIZ DÉNIZ, M.C. y MARTÍN SANTANA, J.D. (2010): “Consejos de Administración y Potencial para la Responsabilidad Social de las Empresas Familiares no Cotizadas Españolas”, *XX Congreso Nacional ACEDE: Competitividad y Nuevas Tecnologías en la Empresa del Siglo XXI*, ACEDE, Granada, 12, 13 y 14 Septiembre.

CADBURY COMMITTEE (1992): *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)*, Gee, Londres.



CHEW, D.H. (editor) (1997): *Studies in international corporate finance and governance systems. A comparison of the U.S., Japan and Europe*, Oxford University Press, Nueva York.

COFFEE, Jr., J.C. (2001): "The Rise of Dispersed Ownership: The Roles of Law and the State in the Separation of Ownership and Control", *The Yale Law Journal*, Vol. 111, 1, pp. 1-83.

DAILY, C.M., DALTON, D.R. y CANNELLA, A.A. (2003): "Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data", *Academy of Management Review*, Vol. 28, 3, pp. 371-382.

DAIMLER AG (2015a): *Página Web* [en línea]. Disponible: <http://www.daimler.com/company/corporate-governance/bodies> [Consulta: 19 julio 2015].

DAIMLER AG (2015b): *Jahresfinanzbericht 2014* [en línea]. Disponible: http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2590178_Daimler_FY_2014_Jahresfinanzbericht.pdf [Consulta: 19 julio 2015].

DIE WELT (2015): "Bundestag verabschiedet Frauenquote", *Die Welt / Politik*, 06 de marzo de 2015 [en línea]. Disponible:

<http://www.welt.de/politik/deutschland/article138130259/Bundestagverabschiedet-Frauenquote.html> [Consulta: 27 mayo 2015].

119

FILATOTCHEV, I. (2012): *Corporate governance issues in competitive strategy research*.

En: BATTISTA DAGNINO, G. (editor) (2012): *Handbook of research on competitive strategy*, Edward Elgar, Cheltenham, Parte 3, Capítulo 14, pp. 300-324.

FRUIN, M.W. (1994): *The Japanese Enterprise System*, Clarendon, Oxford.

GARRIDO BUJ, S. y RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (1996): *El gobierno corporativo de las empresas. El papel estratégico del Consejo de Administración*.

En: GARRIDO BUJ, S. y RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (2005): *Estrategia y política de empresa. Lecturas*, Pirámide, Madrid, pp. 177-194.

GARRIDO BUJ, S. y RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (2005): *Estrategia y política de empresa. Lecturas*, Pirámide, Madrid.

GENERAL MOTORS COMPANY (2015a): *Página Web* [en línea]. Disponible: <http://gm.com.prod-www.gmcom.plusline.net/company/investors/corporate-governance.html> [Consulta: 16 agosto 2015].

GENERAL MOTORS COMPANY (2015b): *2015_GM_Proxy_Statement* [en línea]. Disponible:

http://www.gm.com/content/dam/gmcom/COMPANY/Investors/Stockholder_Information/PDFs/2015_GM_Proxy_Statement.pdf [Consulta: 16 agosto 2015].

GEORGE, W.W. (2000): “Is it time to improve corporate governance?”, *Insights: The Corporate and Securities Law Advisor*, Vol. 14, 11, Noviembre 2000, pp. 19-24.

GUILLÉN, M. F. (2000): “Convergence in Global Governance?”, *Corporate Board*, 21-121, pp. 17-21.

GUILLÉN, M. F. (2001): *The Limits of Convergence*, Princeton University Press, Princeton.

HEIDRICK & STRUGGLES (2009): *Boards in turbulent times: Corporate Governance Report 2009*, Heidrick & Struggles International, Inc. [en línea]. Disponible: <http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/CorpGovEurope2009.pdf> [Consulta: 16 febrero 2011].

JEFATURA DEL ESTADO (2014): *Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo*, Boletín Oficial del Estado, 293, Sec. I, 4 de diciembre de 2014, pp. 99.793-99.826 [en línea]. Disponible: <http://www.boe.es/boe/dias/2014/12/04/pdfs/BOE-A-2014-12589.pdf> [Consulta: 12 abril 2015].

120

JENSEN, M.C. (1993): “The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems”, *The Journal of Finance*, 48, Julio 1993, pp. 831-880 [en línea]. Disponible: <http://www.cas.hse.ru/data/084/482/1225/Sept%2016%20The%20Modern%20Industrial%20Revolution..ure%20of%20Internal%20Control%20Systems.pdf> [Consulta: 27 julio 2015].

JIMÉNEZ, M. (2011): “Los directivos esquivan la crisis”, *El País Negocios*, 1 de mayo de 2011, 4.

KESTER, W.C. (1992): *Governance, Contracting, and Investment Horizons: A Look at Japan and Germany*. Harvard Business School, Harvard.

En: CHEW, D.H. (editor) (1997), *Studies in international corporate finance and governance systems. A comparison of the U.S., Japan and Europe*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 227-242.

KIEL, G.C. y NICHOLSON, G.J. (2003): “Board composition and corporate performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance”, *Corporate Governance: An International Review*, 11, pp. 189-205.



KLEIS, M. (2011): “Toyota streamlines management, drops board of directors from 27 to 11”, *LeftLaneNews.com*, 9 de marzo de 2011 [en línea]. Disponible: <http://www.leftlanenews.com/toyota-streamlines-management-drops-from-27-to-11-board-of-directors.html> [Consulta: 06 junio 2011].

OLCESE SANTONJA, A. (2005): *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*, Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A., Madrid.

OPENTENEA (2015): Empresa SEAT, S.A. [en línea]. Disponible: <http://www.opentenea.com/SEAT+SA/empresas/BARCELONA//empresa?empresa=103925> [Consulta: 17 agosto 2015].

PIC, J.J. (1997): *A glance at Corporate Governance around the world*, Spencer Stuart, París.

ROSER, C. (2014): *Consistency at Toyota – The Board of Directors of the Toyota Motor Company* [en línea]. Disponible: <http://www.allaboutlean.com/consistency-at-toyota/> [Consulta: 20 agosto 2014].

SALAS FUMÁS, V. (2002): “El gobierno de la empresa”, *Colección de Estudios Económicos “La Caixa”*, 29, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona [en línea]. Disponible: http://biblioteca.cunef.edu/gestion/catalogo/doc_num.php?explnum_id=222 [Consulta: 02 mayo 2015].

SALAS FUMÁS (2004): “El gobierno de la empresa en España: una cuestión de modelo”, *Papeles de Economía Española*, 100, Vol. II, pp. 133-146.

SEAT, S.A. (2015a): *Página Web* [en línea]. Disponible: <http://www.seat.es/content/es/brand/es/compania/nosotros-somos-seat.html> [Consulta: 17 agosto 2015].

SEAT, S.A. (2015b): *Informe Anual 2014* [en línea]. Disponible: <http://www.seat.es/content/dam/countries/es/corporate/informe-anual/pdf-informe-anual/informeanual2014.pdf> [Consulta: 17 agosto 2015].

SPENCER STUART (2010a): *España 2010. Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración*, 14ª edición, Spencer Stuart, Madrid.

SPENCER STUART (2010b): *2010 Spencer Stuart Board Index (USA)*, Spencer Stuart.

SPENCER STUART (2010c): *Deutschland 2010. Der Spencer Stuart Board Index*, Spencer Stuart.

SPENCER STUART (2012): *Japan Board Index 2012*, Spencer Stuart.

SPENCER STUART (2014a): *Japan Board Index 2013*, Spencer Stuart.

SPENCER STUART (2014b): *España 2014. Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración*, 18ª edición, Spencer Stuart, Madrid. Copyright © 2014 Spencer Stuart.

SPENCER STUART (2014c): *Deutschland 2014. Der Spencer Stuart Board Index*, Spencer Stuart. Copyright © 2014 Spencer Stuart.

SPENCER STUART (2014d): *2014 Spencer Stuart Board Index (USA)*, Spencer Stuart. Copyright © 2014 Spencer Stuart.

TOYOTA MOTOR CORPORATION (2015a): *Página Web* [en línea]. Disponible: <http://newsroom.toyota.co.jp/en/corporate/companyinformation/officer> [Consulta: 17 agosto 2015].

TOYOTA MOTOR CORPORATION (2015b): *FORM 20-F, 24 junio 2015* [en línea]. Disponible: http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/sec/pdf/20-F_201503_final.pdf [Consulta: 17 agosto 2015].

VAN DER WALT, N., INGLEBY, C., SHERGILL, G.S. y TOWNSEND, A. (2006): "Board configuration: Are diverse boards better boards?" *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 6, 2, pp. 129-147.

122 VOLKSWAGEN AG (2010): *Página Web* [en línea]. Disponible: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2010/08/wolpert_to_take_charge_of_group_product_management.html [Consulta: 17 agosto 2015].

VOLKSWAGEN AG (2015): *Dr. Christine Hohmann-Dennhardt to move to Volkswagen AG in 2016 as Board Member for Integrity and Legal Affairs* [en línea]. Disponible:

http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2015/10/Board_Member_for_Integrity_and_Legal_Affairs.html [Consulta: 09 noviembre 2015].

REFERENCIAS

¹ El Comité denominado "Cadbury Committee" publicó el 1 de diciembre de 1992 en Londres el informe denominado *The Financial Aspects of Corporate Governance* (Cadbury Committee, 1992).

² En el caso del consejo de supervisión, sólo los empleados son consejeros internos (Garrido Buj y Rodríguez Carrasco, 1996, en Garrido Buj y Rodríguez Carrasco, 2005: 185).

³ El estudio se basa fundamentalmente en las empresas del S&P 500, abreviatura para el índice Standard & Poor's 500, uno de los índices bursátiles más importantes en la bolsa de los Estados Unidos, considerado por muchos especialistas el índice más representativo de la situación del mercado bursátil en ese país.

⁴ En este caso se analizan solo las 200 empresas más relevantes de las que componen el índice S&P 500.



- ⁵ Si bien el Índice Spencer Stuart ofrece datos diferenciados para las empresas que integran los índices Nikkei 225 y TOPIX 100, este análisis se centrará en las que componen el índice Nikkei 225.
- ⁶ Se aporta el dato del índice para Japón de 2012, ya que el índice de 2013 publicado en 2014 no lo incluye.
- ⁷ Salvo cuando expresamente se especifica lo contrario, la totalidad de la información de este apartado se ha tomado de Daimler AG (2015a).
- ⁸ El dato relativo a la edad media de los consejeros, así como la media de años de mandato, no lo aporta la compañía, sino que se ha calculado a partir de los datos que Daimler AG aporta para cada uno de los consejeros, tanto del consejo ejecutivo como del consejo de supervisión.
- ⁹ Este dato es estimado, dado que se basa en los lugares de nacimiento y biografías de los miembros del consejo de supervisión de Daimler AG.
- ¹⁰ El dato relativo a la edad media de los consejeros, así como la media de años de mandato, no lo aporta la compañía, sino que se ha calculado a partir de los datos que General Motors aporta para cada uno de los consejeros.
- ¹¹ Salvo cuando expresamente se especifica lo contrario, la información de este apartado se ha tomado de Toyota Motor Corporation (2015a).
- ¹² El dato relativo a la edad media de los consejeros, así como la media de años de mandato, no lo aporta la compañía, sino que se ha calculado a partir de los datos que Toyota Motor Corporation aporta para cada uno de los consejeros.
- ¹³ Este dato es estimado, dado que se basa en los lugares de nacimiento y biografías de los consejeros de Toyota Motor Corporation.
- ¹⁴ Salvo cuando expresamente se especifica lo contrario, la información de este apartado se ha tomado de SEAT, S.A. (2015a).
- ¹⁵ Con posterioridad, en abril de 2015, se inscriben en el Registro Mercantil los nombramientos de 3 nuevos consejeros de SEAT, S.A., todos ellos nuevamente hombres, y presumiblemente de nacionalidad alemana (Opentenea, 2015).
- ¹⁶ Si bien la compañía no aporta datos sobre la edad de los consejeros, se han calculado a partir de informaciones aparecidas en las páginas de Bloomberg Businessweek (2015) y de Volkswagen AG (2010).

