



ICADE

LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Autor: Antonio Marín Morell
Director: Paloma Bilbao Calabuig

MADRID | Junio de 2020.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es comprobar si la composición de los consejos de administración es relevante a efectos del desempeño de las empresas en responsabilidad social corporativa. En este empeño haremos una revisión de la literatura existente que relacionan ambas cuestiones para posteriormente realizar un análisis descriptivo de la composición del consejos de administración de cuatro empresas del IBEX 35 así como de su desempeño social. Como consecuencia de este análisis hemos detectado indicios de que las empresas cuyos consejos se adaptan más a lo establecido por la literatura tienen un mejor desempeño en RSC. Por lo que llegamos a la conclusión de que la composición del consejo de administración si puede ser relevante a efectos de mejorar el desempeño de la RSC. Aunque dado el tamaño de la muestra analizada, sería conveniente realizar este mismo estudio analizando un mayor número de empresas y poder confirmar los resultados.

Palabras clave: Consejos de Administración, Responsabilidad Social Corporativa, Desempeño RSC, Diversidad, Tamaño, Consejeros Externos, IBEX 35.

ABSTRACT

The objective of this paper is to ascertain if the composition of the company's boards is relevant to how they cope with their corporate social responsibility. With that purpose we will revise all existing literature that includes both topics discussed before and analyze 4 IBEX 35 company's boards as well as their social responsibility. As a consequence of this analysis we have come up to a conclusion: firms which boards adapt to what is preestablished by literature are more likely to socially perform better, moreover, we can state that the board's composition can be relevant to improve a company's social responsibility. Since the sample has been designed to provide estimates at a small level, a wider analysis that covered a higher number of firms would be desirable in order to affirm the results.

Key words: Board of Directors, Corporate Social Responsibility, CSR Performance, Diversity, Size, External Directors, IBEX 35.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	2
I.1 PROPÓSITO Y OBJETIVO.....	2
I.2 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA.....	4
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA (MARCO TEÓRICO).....	6
II.1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	6
II.2 DIVERSIDAD DE GÉNERO	10
II.3 PROPORCIÓN DE CONSEJEROS EXTERNOS.....	14
II.4 EDAD.....	17
II.5 PERMANENCIA EN EL CARGO.	18
II.6 PERFIL PROFESIONAL Y EXPERIENCIA DE LOS CONSEJEROS.....	20
II.7 TAMAÑO DEL CONSEJO	20
II.8 OTROS FACTORES	21
III. ESTUDIO DE CAMPO.....	26
III.1 MUESTRA, VARIABLES, FUENTES DE DATOS Y MÉTODO.....	26
III.2 RESULTADOS	29
<i>III.2.1 IBEX 35.....</i>	<i>29</i>
<i>III.2.2 ANALISIS DE DETERMINADAS EMPRESAS DEL IBEX 35</i>	<i>34</i>
IV. CONCLUSIONES	52
V. BIBLIOGRAFÍA	56
VI. ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Marco teórico: síntesis del contenido de la revisión de la literatura.....	23
Tabla N° 2: Número de consejeros en el IBEX 35.....	31
Tabla N° 3: Edad media de los consejeros en los países de nuestro entorno.	31
Tabla N° 4: Antigüedad media de los miembros de los consejos en países de nuestro entorno.	32
Tabla N° 5: Evolución del número y proporción de consejeras por categorías en de BBVA.....	36
Tabla N° 6: Evolución del número y proporción de consejeras por categorías en de Inditex.	39
Tabla N° 7: Evolución del número y proporción de consejeras por categorías en de Naturgy.....	43
Tabla N° 8: Evolución del número y proporción de consejeras por categorías en de Telefónica.....	47
Tabla N° 9: % de consejeros según conocimientos y habilidades – Telefónica.	48
Tabla N° 10: % de consejeros según experiencia profesional en diferentes sectores – Telefónica. ...	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Evolución del % de mujeres en los consejos del IBEX 35.....	29
Gráfico N° 2: Antigüedad media de los miembros de los consejos del IBEX 35.....	32
Gráfico N° 3: Valoración por los consejeros de cada tipología de diversidad dentro del consejo.....	33
Gráfico N° 4: Proporción de mujeres en el consejo de BBVA.	35
Gráfico N° 5: Número de consejeros por categoría - BBVA.	36
Gráfico N° 6: Proporción de mujeres en el consejo de Inditex.	39
Gráfico N° 7: Número de consejeros por categoría – Inditex.	40
Gráfico N° 8: Proporción de mujeres en el consejo de Naturgy.	42
Gráfico N° 9: Numero de consejeros por categoría – Naturgy.	44
Gráfico N° 10: Proporción de mujeres en el consejo de Telefónica.	46
Gráfico N° 11: Número de consejeros por categoría – Telefónica.....	47
Gráfico N° 12: Nacionalidad de los consejeros de Telefónica.....	49

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

I. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

I.1 PROPÓSITO Y OBJETIVO

La finalidad de la empresa en la actualidad va mucho más allá que generar beneficios y repartir dividendos. Las organizaciones como parte de la sociedad adquieren un compromiso con la misma y aún más con sus grupos de interés. Este compromiso de colaboración se plasma en la Responsabilidad Social Corporativa, en adelante RSC. La finalidad de la RSC es contribuir al desarrollo sostenible y conseguir el triple impacto económico, social y medioambiente (Adams & Zutshi, 2004 en Cuadrado Ballesteros et al. 2015) Esto se consigue mediante políticas que beneficien a la empresa y sus diversos grupos de interés (Waddock 2003 en Cuadrado Ballesteros et al. 2015).

Dado que estas políticas y las decisiones estratégicas de la empresa son tomadas por el consejo de administración, sus características pueden afectar al proceso de toma de decisiones (Fodio & Oba, 2012 en Cuadrado Ballesteros et al. 2015). Por lo que debemos vigilar que las características del consejo se adecuen a los fines pretendidos, como indica el informe PwC (2018) *«Las nuevas responsabilidades exigen miembros del consejo con nuevos perfiles y capacidades»*. Así el consejo juega un papel fundamental en la determinación de las actividades de RSC de una organización (Goodstein, et al. 1994 y Pfeffer, 1972 en Cuadrado Ballesteros et al. 2015)

La composición del consejo, es un factor que influye tanto en la RSC como en la publicidad de la RSC (Rao y Tilt, 2015). Existen numerosos estudios que relacionan diferentes aspectos de los consejos de administración, como el tamaño del consejo o la edad y el género de sus miembros, con un mayor o menor desarrollo de la Responsabilidad Social. Sin embargo, la mayoría de estos estudios se centran en un aspecto concreto del consejo de administración por lo que es preciso realizar un análisis global de la cuestión. Asimismo, los diferentes estudios analizan empresas a nivel global o bien un sector o país concreto, pero falta realizar un análisis específico del IBEX 35.

Prado Lorenzo et al. (2009) realizaron un estudio parecido, en el que analizaban la información disponible de RSC de acuerdo con los GRI. Sin embargo, desde entonces se han publicado más estudios que examinan la cuestión en relación con determinados aspectos de la composición de los consejos o de la RSC y en países o sectores diferentes, por lo que conviene incluir las conclusiones de referidos estudios en el análisis de la composición de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35.

Asimismo tras la publicación de Código de Buen Gobierno de la CNMV en 2015, que incluye varias recomendaciones en relación con la composición del consejo de administración, es preciso comprobar si el mismo ha tenido algún tipo incidencia sobre la composición del consejo. Por ello, ciñéndonos al ámbito estatal, es interesante comprobar si las mayores corporaciones en España, presentes en el IBEX 35, tienen en cuenta dichos aspectos.

Por tanto, el principal objetivo de este trabajo es realizar un análisis de la composición de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, ya que se considera «*el aspecto más importante alrededor del cual pivota el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo*» (Índice Spencer Stuart, 2019); y de esta forma, comprobar si aquellos factores de los consejos de administración que favorecen un mayor desarrollo de la RSC, según las investigaciones previas, están presentes en los consejos de administración de las empresas del IBEX35. De esta forma intentaremos dar respuesta a dos cuestiones:

- La primera comprobar si la composición de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 se adaptan a lo que según la literatura favorece las políticas de RSC.
- La segunda, comprobar si las empresas cuyos consejos de administración se adaptan a referidos factores, tienen un mayor desempeño en RSC. Es decir, si existe correspondencia entre consejos de administración adaptados y prácticas de RSC.

Consecuentemente, de esta forma podemos detectar si es verdaderamente relevante la composición del consejo de administración en el desempeño de la RSC. Y en caso afirmativo, si las empresas del IBEX 35 conforme a la composición de sus actuales consejos deben impulsar cambios en la composición de estos para favorecer las prácticas de RSC.

I.2 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

En primer lugar, procederemos a realizar un estudio de la literatura que ya hay publicada. Concretamente revisaremos las publicaciones existentes que vinculen diferentes aspectos del consejo de administración con la RSC.

Así posteriormente, una vez conocidos qué factores dentro del consejo de administración de las empresas son más significativos según los estudios existentes, procederemos a realizar un análisis descriptivo de la composición de los consejos de las empresas del IBEX 35. En este análisis nos focalizaremos en aquella información que la bibliografía considera relevante a efectos del estudio.

Para el análisis de la composición del consejo acudiremos a la información publicada por las propias empresas en las respectivas páginas webs, informes de sostenibilidad y memorias anuales. Asimismo, resultará interesante comprobar cuál ha sido la evolución de la composición de estos consejos, para comprobar cuál es la tendencia en determinados factores.

Finalmente, con la información existente desarrollada en el marco teórico y el análisis descriptivo sobre la composición del consejo, podremos comprobar si en las principales organizaciones de España, están presentes estos aspectos que favorecen un mayor desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa y si en aquellas empresas que están presentes dichos factores, efectivamente hay un mejor desempeño de la RSC. Finalmente, podremos observar la relevancia de la composición del consejo en las prácticas de RSC y en su caso, si las empresas del IBEX 35, deben impulsar cambios en la composición de sus consejos.

CAPÍTULO II.
REVISIÓN DE LA LITERATURA

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Siguiendo la metodología expuesta, en primer lugar haremos una revisión de la literatura de los estudios existentes que vinculan diferentes aspectos de la composición del consejo de administración con un mayor o menor desarrollo de la RSC. Asimismo, analizaremos el concepto de RSC, su alcance y métodos para su medición. Recordemos que la RSC es un concepto muy amplio que abarca a distintos ámbitos de la empresa, concretamente podemos destacar tres temáticas (ORSC) la económica, la social y la medioambiental. Algunos de estos estudios se centran tan solo en unos de esos aspectos de la RSC mientras que otros la analizan en su conjunto. También encontramos estudios que vinculan los diferentes aspectos del consejo de administración con una mayor o menor publicidad de la políticas y medidas que lleva a cabo la compañía en relación con la RSC.

Para un mejor examen agruparemos los estudios en función de los diferentes aspectos del consejo de administración analizados en cada uno de ellos. Estos son: el tamaño del consejo, la diversidad de género, la proporción de consejeros externos, la edad y la permanencia en el cargo.

II.1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En este punto además de hacer una revisión de la literatura existente sobre los diferentes aspectos de la composición del consejo de administración, es necesario realizar un análisis del concepto de responsabilidad social corporativa. De esta forma, estaremos en mejor posición para estudiar su presencia en las distintas empresas que posteriormente analizaremos.

- Concepto, ámbito y enfoque

En primer lugar debemos destacar que no existe un consenso absoluto acerca de qué es la RSC. Dado el continuo estado de desarrollo del concepto de RSC, no podemos encontrar en la literatura ni un paradigma o definición universal, ni tampoco métodos que permitan hacerlo; lo que está acompañado de múltiples formas de entender el concepto y formas de implementar políticas de RSC en las empresas (Roszkowska-Menkes, 2016).

Tradicionalmente encontramos dos grandes teorías para explicar las presiones externas que llevan a la empresa a tomar decisiones de RSC, una referida a los grupos de interés «*stakeholder perspective*» y otra perspectiva referida a las instituciones «*institutional perspective*» (Vashchenko, 2017). Como determina Vashchenko (2017) ambas se centran en factores externos que afectan al comportamiento organizacional y ambas determinan que las elecciones de la empresa se limitan por influencias externas a las que tendrán que responder si quieren sobrevivir a largo plazo.

La primera la propuso Freeman (1984) y establecía que las empresas deben de analizar el impacto de sus decisiones estratégicas en los *stakeholder*. Asimismo, define el concepto de *stakeholder* como los grupos e individuos que pueden afectar, o están afectadas por el deseo de la empresa de alcanzar su misión. Así en base a la teoría de Freeman, Carroll en 1991 desarrollaba «*la pirámide de responsabilidad social*», que muestra las responsabilidades de la empresa divididas 4 grandes grupos: económicas, legales, éticas y filantrópicas (Cetinkaya et al. 2015).

Por otro lado la perspectiva institucional sugiere que los factores “macro” como políticas, rutinas y normas son los principales factores que modulan el comportamiento organizacional; y no tanto las influencias de los *stakeholders* (Campbell 2007 en Vashchenko, 2017) Estas normas influyen de igual modo en el establecimiento de las reglas del juego ya provengan de instituciones formales como leyes, o bien provengan de instituciones informales como pueden ser las creencias compartidas. (North 1991 y Lee 2011 en Vashchenko, 2017)

Como cada una de las perspectivas no contempla todos los factores que influyen en las decisiones de RSC, Vashchenko (2017) sugiere combinar ambas para tener una foto más completa de los factores externos a los que la RSC debe responder. Así crea tres grandes grupos: factores relacionados con el gobierno (Regulaciones a nivel local, nacional, o sectoriales entre otros), factores relacionados con la actividad empresarial (Gobierno Corporativo y relaciones con consumidores, competidores, proveedores o inversores entre otros) y factores relacionados con la sociedad (Presiones de medios de comunicación, instituciones académicas y ONG o movimientos sociales) (Vashchenko, 2017).

De acuerdo con el ORSC (2015, 2017) las áreas de gestión empresarial afectadas por la RSC son entre otros; derechos humanos, prácticas de trabajo y empleo, protección de la salud, cuestiones medioambientales, lucha contra el fraude y la corrupción o intereses de los consumidores.

En definitiva la RSC es un concepto muy amplio que abarca a distintos ámbitos de la empresa, pero generalmente para favorecer su análisis se pueden destacar tres grandes áreas, a saber: la económica, la social y la medioambiental (ORSC, 2015) estas dos últimas se corresponderían con los factores relacionados con la sociedad según Vashchenko, (2017).

Estos son los tres grandes factores que mencionan Cuadrado Ballesteros et al. (2015) que recoge en su estudio que la finalidad de las decisiones de RSC es contribuir al desarrollo sostenible y conseguir el triple impacto económico, social y medioambiente (Adams & Zutshi, 2004 en Cuadrado Ballesteros et al. 2015) Esto se alcanza mediante políticas que beneficien a la empresa y sus diversos grupos de interés (Waddock 2003 en Cuadrado Ballesteros et al. 2015).

Por otro lado, la literatura discute sobre la motivación que tiene la empresa para actuar conforme a la RSC y es que, no existe consenso sobre si la RSC debe abordarse desde un enfoque más estratégico o un enfoque más altruista (Roszkowska-Menkes, 2016). Varios autores critican la idea de que la RSC sea voluntaria y afirman que si la RSC fuera discrecional a opción de las empresas tendríamos serios problemas a nivel social y medioambiental derivados de la actividad económica (Ohreen & Petry, 2012 y Wettstein, 2009 en Tencanti et al. 2020).

Mientras algunos autores critican por inmoral el enfoque estratégico de la RSC, Roszkowska-Menkes, (2016) determina que ese enfoque no es poco ético *per se*, pero puede plantear problemas cuando se den conflictos de intereses. Sin embargo, otros autores ven en estos conflictos de intereses una oportunidad para encontrar soluciones creativas al conflicto entre la obligación moral y la motivación estrictamente económica. (Baviera et al. 2016 en Tencati et al. 2020).

Cada vez más, las empresas desarrollan políticas y actividades que trascienden del concepto tradicional de RSC y que en ocasiones parecen no ir en línea con sus intereses

y responsabilidades económicas. (Tencati et al. 2020). Tencati (2020) ofrece un análisis de la RSC desde el enfoque ético, examinando las respuestas voluntarias a obligaciones morales frente a las que la empresa no tiene obligación económica o legal alguna.

- **Medición**

Finalmente, debemos hacer alusión al hecho de que en la actualidad las empresas no son solo evaluadas a nivel económico sino que también se evalúa el desempeño social y el impacto medioambiental de las mismas (Marinescu, 2020). Debemos ahora plantearnos cómo medir ese desempeño social.

Como hemos visto, de acuerdo con la literatura la RSC tiene un carácter pluridimensional que afecta a distintos ámbitos de la gestión de la empresa, más allá de las tres grandes áreas temáticas: la económica, la social y la medioambiental lo que claramente dificultará su medición (ORSC 2015; Roszkowska-Menkes 2016; Marinescu 2020). Como indica el Informe SERES – KPMG (2018), el seguimiento de las cuestiones de RSC plantea dificultades, que pueden deberse en parte a la ausencia de indicadores clave.

Sin embargo, tal y como demuestra Marinescu (2020) existe una tendencia creciente en las empresas a publicar sus informes de sostenibilidad de conformidad con estándares como los ofrecidos por *Global Reporting Initiative* (en adelante, GRI). Tal y como señala el ORSC (2015) *en los indicadores GRI, se valora la transparencia de los contenidos en términos de RSC aportados en la documentación analizada con una visión de rendición de cuenta del ejercicio.*

De acuerdo con GRI (Global Reporting Initiative, 2020), podemos encontrar diferentes estándares para elaborar los informes de sostenibilidad, entre otros podemos destacar:

- GRI: Los ofrecidos por *Global Reporting Initiative*
- Guías ofrecidas por la OCDE para empresas multinacionales.
- *The United Nations Global Compact (the communication on Progress)*
- Las ofrecidas por Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) ISO 26000, «*International Standard for social responsibility*».

II.2 DIVERSIDAD DE GÉNERO

La diversidad de género dentro del consejo es posiblemente el aspecto más analizado de esta cuestión. La literatura sugiere que cada género responde de manera distinta ante diferentes normas, comportamientos, creencias y perspectivas (Pelled et al. 1999 en Hafsi & Turgut 2013).

Es un hecho que las mujeres están infrarrepresentadas en determinados ámbitos laborales. En los estudios de por qué hay menos mujeres representadas en los campos de ciencias, matemáticas, y tecnologías, se concluye que los intereses a la hora de elegir su vocación juegan un papel fundamental. (e.g., Benbow & Minor, 1986; Hansen & Sackett, 1993; Lapan, Shaughnessy, & Boggs, 1996 en Su, Rounds & Armstrong 2009) Esta cuestión es examinada por Su, Rounds & Armstrong (2009) quienes realizan un análisis de la literatura existente. Pues bien, llegan a la conclusión de que esos intereses son generalmente diferentes según estemos ante hombres o ante mujeres; mientras los hombres prefieren trabajar con objetos, las mujeres prefieren trabajar con personas. Este puede ser uno de los motivos por el que las mujeres están infrarrepresentadas en determinados campos (Su, Rounds & Armstrong 2009). Es preciso señalar que los resultados del estudio muestran que tales diferencias en relación con los intereses no tienen por qué corresponder a cada uno de los miembros dentro de un grupo. Asimismo, se sugieren medios para reducir esa brecha, aunque no profundizaremos más en la cuestión.

Estos estudios se pueden confirmar en España, de donde son las empresas que analizaremos posteriormente, con las carreras elegidas por los universitarios. Navarro Guzmán & Caseo Martínez (2012) analizan el interés del alumnado de Bachillerato por realizar una carrera universitaria concreta y los motivos de dicha elección según el género. A pesar de que, al igual que en el resto de los países de la Unión Europea (Eurostat, 2010), el número de universitarias españolas supera al de los hombres en cómputos globales, se observan grandes diferencias a la hora de elegir la carrera en función del género. Ocurre por ejemplo que en carreras técnicas hay presencia mayoritaria de hombres mientras que en otras carreras relacionadas con la ayuda o la educación, como son Enfermería, Pedagogía o Educación Social, hay presencia mayoritaria de mujeres (Navarro Guzmán & Caseo Martínez, 2012). Existe disparidad en la preferencia por las diferentes carreras y en los rasgos que buscan en una profesión,

así los chicos le dan más importancia a la valoración social y económica de algunas profesiones, mientras que las chicas no dan tanta importancia a estas características (Silván-Ferrero, Bustillos & Fernández, 2005 en Navarro Guzmán & Caseo Martínez, 2012).

Vemos por tanto, cómo las mujeres tienen diferentes intereses y preferencias que los hombres, y además cabe destacar que estas diferencias persisten entre los diferentes rangos de edad (Su, Rounds & Armstrong 2009). Partiendo de esa base, podríamos decir que la presencia de mujeres en el consejo de administración debe ser positiva por la mera presencia de esos diferentes intereses y percepciones. En este sentido, la literatura que analiza multitud de sectores empresariales llega a la misma conclusión: la diversidad de género favorece en términos generales el desarrollo de la RSC (Hafsi & Turgut, 2013; Rao & Tilt, 2016; Cuadrado Ballesteros et al., 2015)

En relación con la vertiente social y medioambiental de la RSC, la literatura nos dice que las mujeres tienen mayores inclinaciones hacia las cuestiones éticas que los hombres (Luthar et al. 1997, en Hafsi & Turgut 2013) y que son más sensibles a la RSC (Burgess & Tharenou 2002, en Hafsi & Turgut 2013). En consonancia con lo anterior, Hafsi & Turgut (2013) determinan que cuanto mayor sea la diversidad de género en el consejo, mejor será la RSC. Al mismo resultado llegan Rao & Tilt (2016).

Cuadrado Ballesteros et al. (2015) utilizando modelos de regresión lineal investigan la relación existente entre la composición del consejo de administración y el nivel de prácticas relacionadas con la RSC. En su estudio analizan 1.043 empresas no financieras y cotizadas de 12 países diferentes en el periodo de 2003 – 2009 y han encontrado que las compañías con mayor diversidad de género tienden a presentar un nivel de desempeño social, económico y medioambiental más alto. El estudio concluye que las mujeres consejeras serán más sensibles a cuestiones sociales y ambientales que el resto de los consejeros y, consecuentemente favorecerá el desarrollo de la RSC empresarial. Buscando cuáles son los motivos de este resultado, el estudio hace alusión a la diferencia de intereses expuesta entre ambos géneros y que la preocupación por cuestiones sociales y medioambientales se explica a través de la teoría del rol social, que sugiere que las consejeras se comportan de acuerdo con su estereotipo de mujeres (Eagly, 1987 en Cuadrado Ballesteros et al. 2015)

Indirectamente, concluyen lo mismo Post et al. (2015) quienes analizan la relación entre la composición del consejo y la RSC, a través del estudio de las alianzas que forma la compañía y que tengan implicación en la RSC. Analizan las 36 principales compañías petrolíferas y de gas estadounidenses mediante el estudio de sus alianzas para fomentar energías renovables, después lo comparan con la composición del consejo de administración centrándose en la proporción de mujeres en relación con el número total de consejeros en el mismo. Los resultados dicen que una mayor representatividad de mujeres y de consejeros independientes en el consejo fomenta alianzas que favorecen la sostenibilidad y estas alianzas contribuyen positivamente a la RSC. Este estudio tiene el problema de que se limita exclusivamente a una industria en concreto en un país determinado; y por otro lado que los años objeto de análisis fueron de 2004 – 2008, para así evitar que la crisis financiera de los años posteriores modificara los resultados. Por lo que el reciente crecimiento del *fracking* en los últimos años tampoco se ha tenido en cuenta. Por tanto hay que ser cautos a la hora de extrapolar este resultado a otros sectores.

Por otro lado en relación con el ámbito económico de la RSC, encontramos también algunos artículos. Por ejemplo, Siciliano (1996) determina que la diversidad de género en el consejo es positiva para la RSC, pero puede suponer problemas para obtener financiación, aunque no hemos encontrado más estudios que apoyen este resultado en relación con la obtención de financiación.

También hay quienes se plantean si la presencia de mujeres en el consejo afecta a la política de dividendos de la empresa. McGuinness et al. (2015) parten de la creencia de que las mujeres tienen más aversión al riesgo que los hombres y consecuentemente, en aquellos consejos con mayor presencia de mujeres, la política de dividendos será más conservadora. Pues bien, tras un análisis de más de 9.000 compañías chinas, los resultados muestran que no hay ninguna correlación significativa entre el género y la política de dividendos, por lo que incentivar la presencia de mujeres en el consejo no es incompatible con los objetivos de crecimiento de la empresa. Este estudio viene a reafirmar que las mujeres no tienen mayor aversión al riesgo que los hombres (Shubert et al. 1999 en McGuinness et al. 2015)

Por ello, dado que existe una diferencia de intereses; que la presencia de mujeres en el consejo supone un beneficio para la RSC y; que ello no implica lastrar las previsiones de crecimiento; las regulaciones de la Unión Europea y de la CNMV tienden a favorecer políticas de igualdad en los consejos de administración. No solo las compañías de *motu proprio*, sino que muchos países y organismos supranacionales como la UE promueven diferentes políticas de equiparación en la presencia de hombres y mujeres en los consejos. En esta línea, el Código de Buen Gobierno de la CNMV recomienda que el número de mujeres en los consejos llegue al 30 % en 2020 (CNMV, 2015), mientras que las recomendaciones dadas por la Unión Europea elevan este porcentaje hasta el 40% a alcanzar el mismo año (Comisión Europea, 2012).

Existen sin embargo, ciertos grupos de interés que según algunos estudios no se ven afectados por la presencia de más mujeres en el consejo. Partiendo de la base de que efectivamente, la presencia de más mujeres en el consejo de administración es algo positivo, no significa que tenga un impacto significativo en todos los aspectos de la RSC. Por ejemplo, Francoeur et al. (2017) descubren que la diversidad de género está positivamente relacionada con las dimensiones de RSC que afectan a grupos de interés sin mucho poder sobre la empresa como puede ser el medio ambiente, proveedores o la propia comunidad. Sin embargo, no encuentran impacto significativo en aquellos grupos de interés que se benefician de un poder más institucionalizado, como son los trabajadores o los consumidores (Froncoeur et al. 2017)

Además, hay estudios que difieren, sus resultados muestran que el mayor número de mujeres en el consejo no tiene un impacto positivo en la publicidad de los llamados criterios ESG (Eviromental Social Governance), que son una serie de pautas a seguir para realizar inversiones socialmente responsables (Cucari et al. 2018). Aunque como hemos visto, un mayor porcentaje de mujeres en el consejo suele tener un impacto positivo en la RSC, Cucari et al. (2018) demuestran en su estudio que el aumento de mujeres en el consejo está más guiado por cuestiones regulatorias que por experiencia y conocimiento de las consejeras; y consecuentemente el mero hecho de incluir más mujeres en el consejo para llegar a un cupo no fomenta y no mejora la publicidad de los criterios ESG seguidos.

Asimismo, un estudio realizado en España muestra resultados similares, evidenciando una relación inversa entre la presencia de mujeres en los principales órganos de gobierno de la empresa y la publicidad en materia de RSC (Prado Lorenzo et al. 2009). Usando una metodología de regresión ordinal, en él se analizan por un lado, observaciones de 96 empresas no financieras que cotizan en el mercado continuo de valores español durante los ejercicios 2004, 2005 y 2006, porque la cotización en bolsa implica la obligación de depositar información sobre Gobierno Corporativo ante la CNMV; y por otro lado, los informes de RSC los obtuvieron a través de las páginas web de las empresas, «*realizando el análisis de dichos documentos mediante la adecuación de su contenido al modelo (...) Global Reporting Initiative*». Sin embargo, Prado Lorenzo et al. (2009) señalan que «*hay que considerar que la presencia de estos dos colectivos puede ser ciertamente limitada*» Esto se debe a que los miembros minoritarios pueden estar marginados por los miembros mayoritarios y por tanto sus sugerencias no ser tenidas en cuenta (Carter et al. 2003 en Prado Lorenzo et al. 2009)

A pesar de la existencia de estudios que evidencian que la presencia de mujeres en el consejo no tiene un impacto significativo en todos los ámbitos de la RSC e incluso que puede llegar a tener un impacto negativo en lo que a publicidad se refiere, hay que señalar que estos estudios reconocen determinadas limitaciones que pueden llevar a esos resultados. Además la mayor parte de los investigadores consideran que el mayor número de mujeres que aportarán diferentes perspectivas a las reuniones del consejo, impacta positivamente en la RSC y para este trabajo lo consideraremos así.

II.3 PROPORCIÓN DE CONSEJEROS EXTERNOS

Junto con la diversidad de género, la proporción de consejeros externos es otro de los factores del consejo más analizados en la literatura. Por consejeros externos nos referimos a aquellos que no intervienen en el día a día de la sociedad, ya sean consejeros dominicales o independientes. La proporción de consejeros externos ha ido paulatinamente aumentando en los consejos de administración de las empresas a nivel internacional. En una primera etapa, incluyéndose como política a seguir en los Códigos Éticos y de buenas prácticas de las compañías, y posteriormente codificándose como requisito legal.

En España el Código de Buen Gobierno de la CNMV indica que es conveniente que en la composición de los consejos exista una mayoría de consejeros externos, pues de esta forma se puede observar desde «cierta distancia e imparcialidad la labor desarrollada por los directivos de la empresa». Asimismo, dentro de los consejeros externos, insiste en la necesidad de que existan consejeros independientes ajenos al equipo de gestión y a los núcleos accionariales de mayor control. En este sentido, una mayor representatividad de consejeros independientes en relación con el consejo «incrementará su representatividad, ampliará sus puntos de vista y, sobre todo, elevará la disposición y la capacidad del consejo para desarrollar con eficiencia la función de supervisión» (CNMV, 2015)

Además de las reflexiones y recomendaciones de la CNMV, salvo contadas excepciones como el estudio realizado por Hafsi & Turgut (2013), la revisión de la literatura nos muestra que una mayor proporción de consejeros externos en consejos de administración influye positivamente en la RSC. Por ejemplo, el estudio realizado por Prado Lorenzo et al. 2009 determina que *«la independencia es el factor más influyente, presentando un efecto positivo»* recordemos, respecto a la publicidad de la RSC. Este resultado es válido tanto para consejeros independientes como para dominicales ya que ambos «tienen una gran preocupación por la imagen de la empresa» debido a que su prestigio está en juego y además, respecto de los dominicales también lo está su capital o al que representan. (Prado Lorenzo et al. 2009).

Sin embargo señala el estudio de Prado Lorenzo et al. (2009) que la influencia de los consejeros independientes es mucho más relevante que la de los consejeros dominicales a la hora de realizar el informe de RSC. Queda pues de manifiesto, que no todos los tipos de consejeros externos influyen de igual manera, por ello debemos distinguir entre ellos:

- Consejeros independientes

Por ejemplo, el estudio de Post et al. (2015) que analiza la relación entre la composición del consejo y la RSC a través del estudio de las alianzas socialmente responsables que forma la compañía, llega a la conclusión de que una mayor proporción de consejeros independientes en el consejo fomenta alianzas que favorecen la sostenibilidad, lo que a su vez tendrá un impacto positivo en la RSC.

El estudio de Cuadrado Ballesteros et al. (2015) en el que se analizan 1.043 empresas internacionales, señala que debe existir un equilibrio entre el número de consejeros independientes y los consejeros ejecutivos. Su estudio muestra una relación en forma de U invertida para los consejeros independientes de tal forma que la presencia de estos es necesaria para la RSC pero un exceso puede perjudicarla, mientras que para los consejeros ejecutivos muestra una relación en forma de U, de manera «que existe un punto en el que incluir nuevos consejeros independientes reduce las prácticas de RSC, pero añadir un nuevo consejero ejecutivo las puede incrementar.»

Por ello es necesario un equilibrio entre ambos, ya que como señala el Código de Buen Gobierno de la CNMV cada uno cumple funciones diferentes, por un lado los consejeros independientes garantizar la independencia del consejo y por otro lado, los consejeros ejecutivos suelen tener mayor conocimiento de la gestión diaria de la empresa puesto que están involucrados más directamente en la misma (CNMV, 2015).

Centrándonos en España, con una muestra de las empresas españolas cotizadas en el IBEX 35 durante el periodo de 2007 – 2010, Nieto Antolín et al. (2012) analizan la composición de los consejos en función del número de consejeros independientes, y mediante una regresión han puesto de manifiesto que «la independencia del consejo de administración tiene un efecto positivo y significativo sobre la realización de actividades de naturaleza social».

- Inversores institucionales

En relación con los inversores institucionales haremos un breve análisis diferenciado del resto de consejeros externos. Por un lado su vinculación con el gobierno corporativo y en segundo lugar con la publicidad de políticas de RSC.

Los inversores institucionales son entre otros los fondos de inversión, fondos de pensiones o compañías de seguros. Éstos tienen diferentes incentivos para participar en el gobierno corporativo. Como indica la CNMV en el Código de Buen Gobierno, generalmente tienen preferencia por la liquidez, y «optan por

tener las manos libres para salir de la sociedad cuando lo estimen oportuno» (CNMV, 2015). Aunque en los últimos años se ha experimentado un aumento de las inversiones de estos grupos, por lo que en tanto que sus inversiones crecen, dejan de tener una política pasiva respecto al gobierno de la empresa para involucrarse más en ellas y tener cada vez más un papel relevante. Esto lo consiguen ejerciendo el poder que le confieren la propiedad de las acciones de la empresa a la hora de elegir los miembros del consejo, y guiar a estos en sus decisiones (CNMV, 2015).

Por otro lado, en relación con la publicidad de las políticas de RSC, los consejeros que representan a bancos tienden a dar más información sobre los compromisos que tiene la empresa con la sociedad y con el medio ambiente, para de esta forma reducir el riesgo de los acreedores, minimizar el riesgo de impago y mantener la reputación de la empresa (García-Meca et al. 2018). Por otro lado, aquellos que representan fondos de inversiones anteponen a ello, la posibilidad de generar ingresos a corto, lo que reduce sus incentivos de informar sobre las medidas de RSC. En cualquier caso está claro que la presencia de inversores institucionales en el consejo es importante, por las diferentes perspectivas que aportan.

En definitiva, podemos afirmar que la independencia del consejo reflejada en la proporción de consejeros externos, sobre todo independientes, a falta de estudios concretos sobre los consejeros dominicales, incide positivamente en el desarrollo de la RSC.

II.4 EDAD

En cuanto a la edad, no existe mucha literatura que analice la cuestión. Aunque parece que sí es positivo que entre los consejeros haya personas de distintos rangos de edad, para de esta forma aportar diferentes visiones y experiencias. En relación con la edad se pronuncia el Código de Buen Gobierno de la CNMV, estableciendo que sería recomendable establecer una edad de cese de los consejeros que orientativamente se fija entre 65 y 70 años (CNMV, 2015). En este sentido, el Informe sobre los consejos de administración de las empresas cotizadas (PwC, noviembre 2018), el 62% de los consejeros entrevistados considera que «fijar un límite de edad de los consejeros o de

mandato es conveniente para asegurar la correcta renovación del consejo». También recomienda la CNMV establecer un porcentaje máximo de consejeros en el grupo de edad más avanzado, para favorecer de esta forma la rotación y la diversidad.

A pesar de ser una cuestión sobre la aún hay mucho que estudiar, la literatura difiere. Por ejemplo, en cuanto al lado medioambiental de la RSC, la edad media del consejo no parece ser demasiado significativa (Post et al. 2011). Al mismo resultado llegan Cucari et al. (2018) tras un análisis de los consejos de 54 empresas de la bolsa italiana entre 2011 y 2014.

Sin embargo, existen otros estudios que sí encuentran una correlación positiva entre la edad de los consejeros y la RSC (Hafsi & Turgut, 2013). Concretamente, Hafsi & Turgut (2013) llegan a la conclusión de que los consejeros de mayor edad son más sensibles a que la compañía genere beneficios, mientras que los más jóvenes tienden a ser más sensibles a cuestiones éticas y medioambientales. En definitiva, de acuerdo con su estudio la presencia de consejeros jóvenes favorece una mayor implicación en cuestiones que aborda la RSC.

En el ámbito económico el estudio realizado por McGuinness et al. (2015) en el que analizan más de 9.000 empresas de China, encuentran un fuerte relación positiva entre la edad de los miembros del consejo de administración y la distribución de dividendos.

Por tanto, aunque no parece que la edad de los miembros del consejo juegue un papel determinante en un alto desarrollo de la RSC, sí parece que tiene alguna incidencia, por lo que será recomendable que dentro del consejo, haya miembros de diferentes rangos de edad, no solo para favorecer la RSC si no para que exista variedad de visiones en el mismo.

II.5 PERMANENCIA EN EL CARGO.

La permanencia en el cargo está muy relacionada con la proporción de consejeros externos, pues son ambos factores los que garantizan una mayor independencia del consejo de administración. Los resultados de los estudios que relacionan la permanencia en el cargo y la RSC no son concluyentes. Si bien que exista un equilibrio entre consejeros nuevos y aquellos que llevan más años, da estabilidad a las políticas de la

empresa para que los nuevos no cambien las políticas de forma drástica, no garantiza un mayor desarrollo de la RSC.

En este sentido, los consejeros con mayor experiencia tienen menor incidencia en cuestiones de carácter social y dado que el rechazo, entendiéndolo como inobservancia de la RSC, puede tener efectos negativos a largo plazo, estos consejeros son más propensos a apoyar decisiones que son coherentes con resultados a largo plazo (Krüger, 2009 en Rao y Tilt, 2016). Por tanto, según lo que establece Krüger no podemos afirmar que tenga una influencia directa, ya que su conclusión es en base a las expectativas a largo plazo de estos consejeros.

También reflexionan sobre esta cuestión Hafsi & Turgut (2013). La permanencia en el cargo puede ser un arma de doble filo, por un lado se consigue un mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa y te sientes más identificado con la misma, pero otro lado, se puede llegar a estar preso del cargo (Hafsi & Turgut, 2013). Desde el punto de vista de la RSC implica que para evitar controversias y mantener una actuación estable, los consejeros con mayor permanencia muchas veces evitan poner sobre la mesa cuestiones relativas a la RSC. Siguiendo este razonamiento, parecería que los nuevos consejeros si pudieran ser más propensos a plantear cuestiones de esta naturaleza, sin embargo de acuerdo con Hafsi y Turgut (2013) éstos no tienen aún la confianza suficiente como para tratar estos temas.

También se pronuncian sobre la cuestión los propios consejeros como señala el Informe PwC (2018) que muestra que el 74% de los consejeros entrevistados consideran que *«limitar el tiempo de permanencia en el consejo es importante para mantener la independencia»*. Y como, hemos analizado *ut supra* en las categorías de consejeros, la independencia del consejo, favorece la RSC.

En conclusión, la permanencia en el cargo, parece no suponer un factor trascendental a la hora de llevar a cabo políticas de RSC, llegando incluso a poder ser algo negativo. Los resultados no son concluyentes, por lo que sería necesario un estudio más profundo de la cuestión.

II.6 PERFIL PROFESIONAL Y EXPERIENCIA DE LOS CONSEJEROS

La experiencia profesional de los consejeros tampoco es una cuestión analizada en exceso, aunque es un factor que puede influir en el desempeño de la RSC (Ibrahim et al. 2003, en Rao & Tilt 2016). Este estudio establece que los científicos y los altos funcionarios del gobierno presentes en los consejos, tienen diferentes valores, trayectorias y perspectivas, y por tanto diferentes puntos de vista sobre las actuaciones de la empresa en relación con su desempeño social.

Anteriormente en 1996, Siciliano establece que la presencia de diferentes experiencias profesionales en el consejo de administración es positiva tanto para conseguir fondos para la empresa como para la RSC. Esto es consecuencia de que cada consejero tiene diferentes vivencias y estas vivencias se plasman en las reuniones del consejo. Por tanto las decisiones a tomar, se analizarán desde distintos puntos de vista en función de las experiencias y vivencias de cada consejero (Siciliano, 1996). Así la decisión podrá tomarse desde una perspectiva mucho más global. En este sentido, el Informe PWC (2018) señala que los propios consejeros entrevistados consideran la diversidad funcional y de conocimientos, como la más importante.

Por tanto, buscaremos consejos de administración donde el perfil de los consejeros sea lo más variado posible, sin olvidar que evidentemente, cada empresa buscará diferentes perfiles adaptados a sus necesidades. Asimismo, habrá perfiles que será común encontrarlos en las diferentes empresas.

II.7 TAMAÑO DEL CONSEJO

A diferencia de los aspectos anteriores que hacían referencia a la vertiente cualitativa del consejo, es decir, a las características o circunstancias personales de los consejeros, este último punto analiza una característica propia del consejo en sí mismo, esto es, el número de consejeros que debe haber dentro del consejo. De acuerdo con la CNMV, «*la composición del consejo de administración presenta una vertiente cuantitativa, que también merece alguna reflexión*» (CNMV, 2015).

El Código de Buen Gobierno la CNMV reflexiona sobre la idoneidad del tamaño del consejo. Por un lado para poder afrontar las cuestiones que se plantean desde diferentes puntos de vista es necesario garantizar un mínimo de miembros en el consejo. Sin embargo, no es bueno excederse, como normalmente ocurre en la práctica, ya que esto

«va en detrimento de su deseable efectividad y, en ocasiones, incluso de su deseable cohesión» (CNMV, 2015). Esto mismo se señala en algunas investigaciones; se tiende a pensar que los consejos de mayor tamaño son más ineficientes porque al estar presentes intereses más variados será más difícil llegar a un acuerdo (Brown, Helland & Smith, 2006 en Cuadrado Ballesteros et al. 2015). No obstante, como señala Cuadrado Ballesteros et al. (2015) otros autores muestran una relación contraria, ya que el mayor número de consejeros y la mayor diversidad de opiniones e intereses dentro del mismo favorecerá que la empresa se vincule con su «ambiente externo y asegurar los recursos críticos, incluyendo prestigio y legitimidad» (Mintzberg, 1993; Pearce y Zahra, 1992 en Cuadrado Ballesteros et al. 2015)

Respecto a la RSC la CNMV no hace mención expresa, sin embargo sí que considera que si el consejo es muy numeroso, favorece la inhibición de los consejeros, éstos pierden el sentido de la responsabilidad y tendrán actitudes pasivas, ya que tienden a pensar que ya actuarán los otros. Por tanto a priori, no parece que consejos muy numerosos fomenten una mayor RSC, aunque un consejo falto de miembros, también estará falto de ideas. Por ello la CNMV se limita a dar una franja orientativa, que se establece entre 5 y 15 miembros, según las circunstancias de cada empresa. (CNMV, 2015)

La investigación llevada a cabo por Cuadrado Ballesteros et al. (2015) determina la existencia de una U invertida entre el tamaño del consejo y las prácticas de RSC. De acuerdo con sus resultados, cuando el número de consejeros se incrementa, se desarrollan más las prácticas de RSC, pero cuando ese número comienza a ser excesivo, tales actividades de RSC se reducen. Este estudio reafirma pues, la necesidad de que haya diferentes puntos de vista dentro del consejo para que se desarrollen las prácticas de RSC, pero dentro de un límite según las necesidades de cada compañía, ya que como señala la CNMV y el propio estudio, un alto número de consejeros puede convertirlo en ineficaz.

II.8 OTROS FACTORES

Aunque no se hará un análisis detallado de los siguientes factores, conviene citar al menos a título ilustrativo la existencia de otros aspectos analizados por la literatura.

- La **existencia de una comisión especializada en RSC** en la estructura corporativa mejora la relación entre el gobierno corporativo y la RSC (García-Torea et al. 2016 en Cucari et al. 2018). La existencia de referida comisión afecta positivamente a la publicación de las políticas de RSC (Cucari et al. 2018)
- En relación con la **presencia de extranjeros** en el consejo de administración, Cuadrado Ballesteros et al. (2015) encontró que los consejos con mayor diversidad de género y nacionalidades tienden a tener un mayor desempeño social, económico y medioambiental.

Por otro lado Prado Lorenzo et al. (2009) llegan a la misma conclusión que respecto a la presencia de mujeres: existe una relación inversa entre su presencia y la publicidad de la RSC. Debemos señalar de nuevo que el estudio señala, que dado que son minoría puede que su opinión no se haya tenido en cuenta. Asimismo, indica que no se puede generalizar ya que su presencia puede tener un impacto diferente *«en función del nivel de desarrollo alcanzado por las prácticas de divulgación de información sobre responsabilidad social corporativa de su propio país»*.

- Muy relacionado con la nacionalidad de los consejeros, también se analiza la **ubicación del consejo**. Los resultados de Cuadrado Ballesteros et al. (2015) han mostrado también que las empresas de los países anglosajones promueven menor número de prácticas de RSC que los sistemas de gobierno corporativo ubicados en entornos latinos o germánicos. La causa de este resultado se debe principalmente a su mayor orientación al inversor.

A continuación podemos encontrar los puntos esenciales de la revisión de la literatura ordenados en una tabla según las variables del consejo de administración y sus diversos efectos en la RSC. Por tanto, éste presenta el marco teórico a seguir en el estudio de campo.

Tabla N° 1: Marco teórico: síntesis del contenido de la revisión de la literatura.

VARIABLE DEL CONSEJO	AUTORES	EFECTO
Diversidad de Género	Pelled et a. (1999) en Hafsi & Turgut (2013)	Cada género responde de manera diferente ante normas y comportamientos.
	Luthar et al. (1997), en Hafsi & Turgut (2013)	Las mujeres tienen mayor inclinación hacia las cuestiones éticas.
	Burgess & Tharenou (2002), en Hafsi & Turgut (2013)	Las mujeres son más sensibles a cuestiones de RSC.
	Hafsi & Turgut (2013)	La diversidad de género favorece las políticas de RSC.
	Rao & Tilt (2016)	La diversidad de género favorece las políticas de RSC.
	Su, Rounds & Armstrong (2009)	Hombres y mujeres responden ante distintos intereses.
	Cuadrado Ballesteros et al. (2015)	Mujeres consejeras son más sensibles a cuestiones sociales y medioambientales.
	Eagly (1987) en Cuadrado Ballesteros et al. (2015)	Mayor respuesta a cuestiones de RSC de las mujeres como respuesta a estereotipos establecidos.
	Post et al. (2015)	Mayor núm. de mujeres fomenta alianzas que afectan positivamente a la RSC.
	Siciliano (1996)	La diversidad de género es positiva para la RSC, pero puede dar problemas para obtener financiación.
	McGuinness et al. (2015)	No hay relación entre el género y la política de dividendos: la presencia de mujeres es compatible con los objetivos de crecimiento.
	Shubert et al. (1999) en McGuinness et al. (2015)	Las mujeres no tienen mayor aversión al riesgo que los hombres.
	Francoeur et al. (2017)	Afecta positivamente a cuestiones de RSC sobre determinados <i>stakeholders</i> .
	Cucari et al. (2018)	Mayor número de mujeres no tiene un impacto positivo en la publicidad de los criterios ESG.
Prado Lorenzo et al. (2009)	Relación inversa entre la presencia de mujeres y la publicidad en materia de RSC.	
Carter et al. (2003) en Prado Lorenzo et al. (2009)	Los miembros minoritarios pueden estar marginados por los mayoritarios: sus sugerencias no son tenidas en cuenta.	
Proporción de Consejeros Externos	Hafsi & Turgut (2013)	Mayor proporción de consejeros ext. influye positivamente en la RSC.
	Prado Lorenzo et al. (2009)	La independencia presenta un efecto positivo. El factor más influyente.
	Post et al. (2015)	Los consejeros independientes fomentan alianzas que favorecen la sostenibilidad y por tanto, la RSC.
	Cuadrado Ballesteros et al. (2015)	1.- La presencia de consejeros independientes es necesaria para la RSC pero un exceso puede perjudicar. U invertida. 2.- Los consejeros ejecutivos muestra una relación en forma de U. Existe un punto en el que un nuevo consejero ejecutivo incrementa las prácticas de RSC.
	Nieto Antolín et al. (2012)	La independencia del consejo tiene un efecto positivo sobre la realización de actividades de naturaleza social.
	García-Meca et al. (2017)	Los consejeros más sensibles a la presión evitarán tomar grandes riesgos.
	García-Meca et al. (2018)	Los consejeros que representan a bancos tienden a dar más información sobre los compromisos que tiene la empresa con la sociedad y con el medio ambiente: mantener la reputación de la empresa.

Edad	Post et al. (2011).	La edad media del consejo no es significativa en cuestiones medioambientales.
	Cucari et al. (2018)	La edad media del consejo no es significativa en cuestiones medioambientales.
	Hafsi & Turgut (2013)	Correlación positiva entre consejeros jóvenes y cuestiones éticas o medioambientales.
	McGuinness et al. (2015)	Relación positiva entre mayor edad y la distribución de dividendos.
Permanencia en el consejo	Krüger, (2009) en Rao y Tilt, (2016)	Aquellos con más experiencia tienen menor incidencia en cuestiones de carácter social.
	Hafsi & Turgut (2013)	1.- Mayor permanencia implica menor incidencia en cuestiones de RSC: Para evitar controversias generalmente. 2.- También a la inversa, pero los menor permanencia porque son nuevos y no tienen confianza suficiente.
	PwC (2018)	Limitar tiempo de permanencia garantiza la independencia.
Perfil profesional y experiencia de los consejeros	Ibrahim et al. (2003), en Rao & Tilt (2016)	La experiencia profesional influye en la RSC.
	Siciliano (1996)	Diferentes experiencias son positivas para desarrollar políticas de RSC.
	PWC (2018)	Los consejeros consideran como factor fundamental la presencia de diferentes perfiles.
Tamaño del c consejo	CNMV(2015)	Equilibrio según cada empresa para favorecer la efectividad y la diversidad de opiniones en la toma de decisiones.
	Brown, Helland & Smith (2006) en Cuadrado Ballesteros et al. (2015)	Los consejos grandes son ineficientes y dificultan la toma de decisiones.
	Mintzberg (1993); Pearce y Zahra (1992) en Cuadrado Ballesteros et al. (2015)	Los consejos grandes al haber mayor diversidad de opiniones favorecen la RSC.
	Cuadrado Ballesteros et al. (2015)	Relación de U invertida entre el tamaño del consejo y las prácticas de RSC.
Existencia del un Comité especializado en RSC	García-Torea et al. (2016) en Cucari et al. (2018)	Mejora la relación entre el gobierno corporativo y la RSC.
	Cucari et al. (2018)	Afecta positivamente a la publicación de las políticas de RSC.
Presencia de diferentes nacionalidades	Cuadrado Ballesteros et al. (2015)	Mayor desempeño social, económico y medioambiental.
	Prado Lorenzo et al. (2009)	Relación inversa entre su presencia y la publicidad de la RSC. (El impacto varía según el nivel de desarrollo en tales prácticas sobre RSC de su país de origen).
Ubicación del consejo	Cuadrado Ballesteros et al. (2015)	Localizados en países anglosajones promueven menor número de prácticas de RSC.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO III.
ESTUDIO DE CAMPO

III. ESTUDIO DE CAMPO

III.1 MUESTRA, VARIABLES, FUENTES DE DATOS Y MÉTODO

Tras haber analizado la literatura que relaciona diferentes aspectos de los consejos de administración con la RSC, en primer lugar haremos un análisis de la composición de los consejos dentro de las empresas del IBEX 35 y posteriormente analizaremos el desempeño en RSC de estas empresas.

Para ello, en primer lugar acudiremos a informes que nos proporcionan datos relevantes de las empresas cotizadas en su conjunto y posteriormente veremos de forma individual los consejos de 4 empresas que pertenecen a diferentes sectores de actividad, elegidos de forma aleatoria. En el siguiente orden analizaremos, datos del conjunto de empresas del IBEX 35, por parte del sector bancario analizaremos a BBVA, del sector de la industria textil a INDITEX, por parte del sector energético a NATURGY, y por último, perteneciente al sector de las telecomunicaciones a TELEFÓNICA.

Las variables del consejo de administración, que analizaremos en virtud del marco teórico que podemos encontrar en la «Tabla N°1», de las empresas objeto del estudio son: (i) la diversidad de género, (ii) la proporción de consejeros externos, (iii) la edad, (iv) la permanencia en el cargo, (v) el perfil profesional y la experiencia de los consejeros, (vi) el tamaño del consejo y (vii) de manera subsidiaria, otras variables como la presencia de un comité especializado de RSC en el consejo, la nacionalidad de los consejeros.

También analizaremos el desempeño en RSC, en este sentido reiteramos lo recogido en el marco teórico del estudio acerca de la dificultad para medirla, ya que muchas veces la RSC no se puede traducir fácilmente a datos cuantitativos. Como ya hemos apuntado, la RSC tienen carácter pluridimensional que afecta a distintos ámbitos de la gestión de la empresa, más allá de las tres grandes áreas temáticas: la económica, la social y la medioambiental (ORSC), lo que claramente dificultará su medición. Como indica el Informe SERES – KPMG (2018), *«el seguimiento de las cuestiones de RSC plantea dificultades, quizá (debido) a la falta de indicadores clave»*. Asimismo, señalan que esta dificultad puede ser motivo clave para que los asuntos de RSC no se discutan con mayor frecuencia en el consejo.

Sin embargo, como hemos podido comprobar en la revisión de la literatura acerca de la responsabilidad social corporativa, existen algunos indicadores que pueden ser orientativos. Por ello, para comprobar el desempeño en RSC, no analizaremos exhaustivamente de forma individual las diferentes actividades de las empresa, sino que nos limitaremos a acudir a informes existentes que analizan el desempeño en RSC. Estos informes analizan las memorias anuales de las empresas del IBEX 35 a la vez que indicadores como los GRI o los elaborados por el Observatorio de RSC (en adelante, ORSC).

Para realizar el análisis de las empresas del IBEX 35 en su conjunto acudiremos a:

- El informe del ORSC *«Los derechos humanos y derechos laborales en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35»* para el ejercicio 2015. Este informe analiza a través de un mix de indicadores GRI diferentes áreas de gestión empresarial afectadas por la RSC son entre otros; derechos humanos, prácticas de trabajo y empleo, protección de la salud, cuestiones medioambientales, lucha contra el fraude y la corrupción o intereses de los consumidores.

Para realizar el análisis, toman como base principalmente las memorias de sostenibilidad del ejercicio 2015, aunque también se analizaron otros documentos como los Informes Anuales, Informes de Gobierno Corporativo, Informes de Gestión, Políticas Corporativas, Códigos de conducta, Reglamentos internos y demás información de carácter normativo.

- El informe del ORSC publicado en 2017 sobre *«La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35»* cuyo propósito es valorar la calidad de la información aportada por la empresa en materia de RSC. Dentro de la RSC evalúan mediante varios indicadores las diferentes dimensiones: derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente, consumo, corrupción y buen gobierno.

Sin embargo, no aportan un indicador que evalúe la efectividad o el impacto de estas medidas ya que ese no es el objeto del análisis. Por tanto, al igual que ocurre con el índice anterior, no podemos más que analizar la información publicada sobre la materia.

- En tercer lugar vamos a hacer referencia al informe elaborado por la consultora EcoAct que a través del análisis de 61 indicadores realiza un estudio de la dimensión medioambiental de la RSC. En el informe se analiza el estado del informe de sostenibilidad de las empresas de cuatro índices bursátiles: el CAC 40 francés, el DOW 30 estadounidense, el FTSE 100 inglés y el IBEX 35 español.

Para el análisis de la composición de los consejos de administración acudiremos a:

- El informe de los «*Consejos de administración de las empresas cotizadas*» publicado por PWC en 2018 (En adelante: PWC, 2018), que analiza entre otros, los Informes de Buen Gobierno Corporativo de las empresas del Ibex 35 en 2017.
- El Índice Spencer Stuart de consejos de administración 2019 que se viene realizando desde 1996. El objeto de análisis de este índice es la información a 31 de diciembre de 2018 de 100 compañías que cotizan en España (incluyendo las que conforman el IBEX 35). Habrá que tener en cuenta que los datos que veamos a continuación cuya fuente sea el Índice Spencer Stuart, serán relativos al conjunto de esas 100 compañías y no solo exclusivamente a las empresas del IBEX 35, a no ser que se indique lo contrario.
- Informes Anuales de gobierno Corporativo de las empresas seleccionadas.
- Estatutos sociales y políticas internas de las empresas seleccionadas.

Finalmente debemos señalar que el método de análisis utilizado en el presente trabajo es un el análisis de contenido de forma descriptiva. Es decir, un análisis cualitativo que implica la observación de las diferentes características del consejo de las empresas objeto de análisis. De esta forma, ofreceremos diferentes datos estadísticos sobre las características del consejo, como el cálculo de promedios.

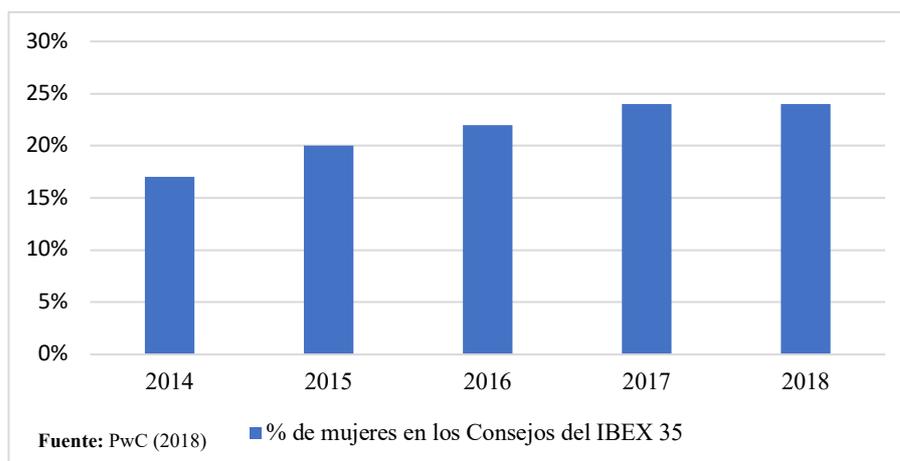
III.2 RESULTADOS

III.2.1 IBEX 35

Para realizar este análisis hemos acudido, por un lado al mencionado informe de los «Consejos de administración de las empresas cotizadas» publicado por PwC en 2018; y por otro lado, el Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración 2019. Así en relación con la composición del consejo de administración, de las empresas del IBEX 35 podemos destacar lo que sigue a continuación.

- En relación con la **diversidad de género**, el porcentaje total de mujeres en puestos de los consejos de administración en las empresas españolas es del 19,9% y en las empresas del IBEX 25 es de 23,9% (CNMV, 2019). Es cierto que la proporción de mujeres en el consejo ha mantenido una tendencia creciente (según el IST, en 2008 solo ocupan un 8% de los puestos).

Gráfico N° 1: Evolución del % de mujeres en los consejos del IBEX 35



No obstante, sigue habiendo un mayor nombramiento de hombres, por ejemplo en 2018 solo el 26% de nuevos consejeros fueron mujeres. También es llamativo que en 2017 solo el 21 % de los consejeros afirmaba que su consejo llegaba al 30% recomendado por el Código de Buen Gobierno de la CNMV (PwC, 2018) y aún muy lejos del 40 % recomendado por la UE. En este sentido la CNMV señala que «*si cada empresa cotizada sustituyera a uno de sus consejeros por una mujer, se llegaría al citado objetivo del 30% en el total*».

Si miramos el porcentaje de mujeres por cada categoría el número de consejeras ejecutivas subió del 4,2 % sobre el total en 2017 a un 5.4% en 2018, pero este aumento corresponde en números enteros al nombramiento de una sola consejera. El informe PwC (2018) señala que el 97 % de las mujeres consejeras en 2017 eran consejeras externas (74 % independientes, 19 % dominicales y 4 % otros). Como indica el informe PwC 2018, *«el bajo porcentaje de consejeras ejecutivas pone de manifiesto que sigue habiendo pocas mujeres en los comités de Dirección»*, lo que nos hace reflexionar sobre el largo camino aún por recorrer hasta conseguir alcanzar las recomendaciones europeas y conseguir una autentica igualdad.

En último lugar, haremos una referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas para 2030 en especial al ODS nº 5, que persigue alcanzar la igualdad de género y poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres. Pues bien, una de las metas para conseguir este objetivo nº5 es *«asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública»* e incrementar la proporción de mujeres en puestos de mando.

- Respecto al número de **consejeros externos**, desde 2014 su proporción respecto al total apenas ha variado. Entre 2014 y 2018 la variación interanual tan solo ha sido de 1%, y en ambos años de referencia existía la misma proporción de consejeros externos, un 83%.

Dentro de los consejeros externos, el número de consejeros independientes se ha incrementado desde 2014 un 5 % hasta representar el 50 % de los consejeros del IBEX 35. Mientras que los dominicales han disminuido un 6 % desde el 31 % en 2014 al 25 % en 2018 (PwC 2018). En este caso, y puede que debido a la mayor vigilancia por parte de la CNMV a las empresas del IBEX, el porcentaje de consejeros independientes presentes en el IBEX es mayor que el conjunto de empresas analizados por el IST, que presenta un porcentaje de consejeros independientes del 44%. Aunque se observa también la tendencia ascendente hacia una mayor presencia de consejeros independientes, ya que en 2008 esta cifra era tan solo del 34%.

- **Tamaño del consejo.** El tamaño del consejo ha ido fluctuando en los últimos años, como podemos ver a continuación:

Tabla Nº 2: *Número de consejeros en el IBEX 35.*

Ejercicio	Número de consejeros en el IBEX 35				
	2018	2017	2016	2015	2014
Número	458	448	452	460	466
Núm. / 35	13.09	12.80	12.91	13.14	13.31

Fuente: PwC (2018)

El tamaño medio del consejo de las empresas analizadas por el IST (2018) es de 11 miembros. Se observa además un descenso en el número medio de consejeros en estas empresas que en 2008 tenían un tamaño de 12,3. Vemos por tanto, como en las empresas del IBEX 35 se tiende a un mayor tamaño de los consejos, muy cerca del máximo recomendado de 15 miembros.

- **Edad:** La edad media de los consejeros de acuerdo con el IST es de 60,4 años. En este caso la edad media al contrario de lo que podemos esperar, ha aumentado, aunque no de manera significativa desde 2008 cuando era de 59. No obstante, esta edad media se encuentra en sintonía con la que podemos encontrar en los países nuestro entorno:

Tabla Nº 3: *Edad media de los consejeros en los países de nuestro entorno.*

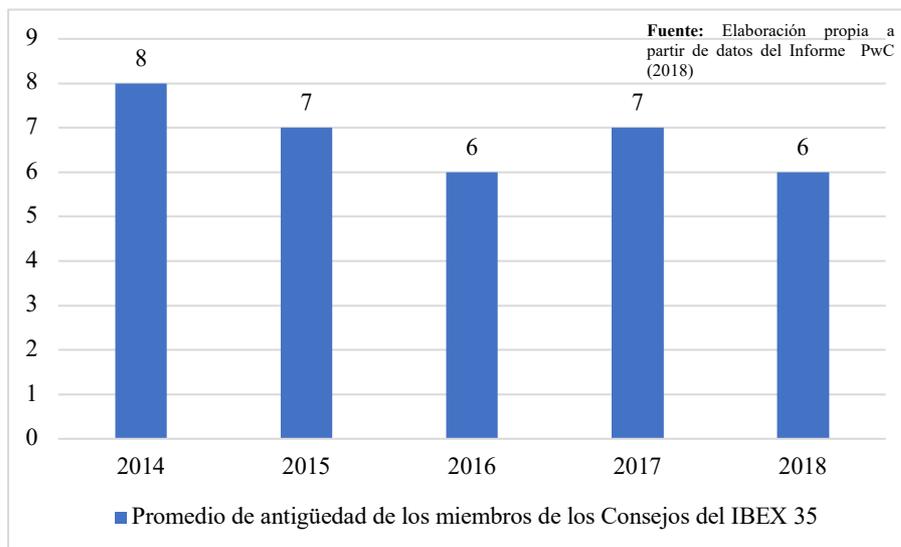
Reino Unido	Francia	Italia	Alemania	Holanda
59,2	59,1	57,2	61	61,9

Fuente: elaboración propia a partir de datos IST (2018)

Para favorecer la renovación del consejo, varias compañías establecen edades de jubilación para sus consejeros. Entre las empresas analizadas por IST, el 21% de las empresas lo tienen fijado en edades que rondan desde los 68 hasta los 85 años. Aunque la edad más repetida son los 70.

- **Permanencia en el consejo.** La antigüedad de los consejeros del IBEX 35 ha disminuido paulatinamente. Concluye el informe PwC (2018) se se puede afirmar que «*el proceso de renovación de los consejos se ha ido acelerando.*».

Gráfico N° 2: *Antigüedad media de los miembros de los consejos del IBEX 35.*



En relación con la antigüedad en el consejo, la Ley de Sociedades de Capital establece que «*quienes hayan sido consejeros durante un periodo continuado superior a 12 años*» no podrán tener la consideración de consejeros independientes. Esta es una práctica común en los países de nuestro entorno, aun así, España tiene una media superior a estos (IST, 2018).

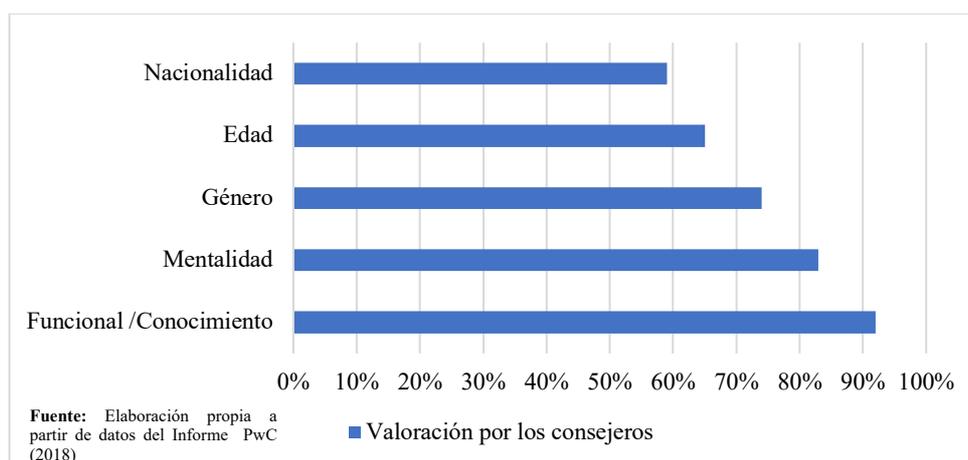
Tabla N° 4: *Antigüedad media de los miembros de los consejos en países de nuestro entorno.*

Reino Unido	Francia	Italia	Alemania	España
4,4	5,5	4,7	5,7	6,4

Fuente: elaboración propia a partir de datos IST (2018)

- **Experiencia Profesional.** El IST destaca los cambios en «*en la composición de los consejos con mayor presencia femenina y de consejeros con conocimiento sectorial o experiencia empresarial*». Es llamativo que los consejeros entrevistados lo valoran como la diversidad más importante que debe de estar dentro del consejo.

Gráfico N° 3: Valoración por los consejeros de cada tipología de diversidad dentro del consejo.



Por otro lado, el informe SERES – KPMG (2018) señala que la presencia mayoritaria de perfiles financieros puede ser una de las razones principales para que los asuntos de RSC aún no estén presentes en el día a día de los consejos.

Hay que por tanto resaltar, que a pesar del predominio de perfiles financieros, los propios consejeros son los que dan mayor importancia a este tipo de diversidad para un mejor funcionamiento del consejo, lo que poco a poco se está traduciendo en una mayor presencia de consejeros con experiencia sectorial (IST, 2018).

- **Nacionalidad:** De acuerdo con el IST el 21 % de los consejeros sobre el total eran extranjeros. Este porcentaje también ha ido aumentando en línea de lo que ha venido haciendo el porcentaje de mujeres y de consejeros externos, para así favorecer un consejo más diverso e independiente. En 2008 representaban un 8,4 % sobre el total de consejeros y en 2013 un 10,8% (IST, 2018).

En cuando al desempeño en RSC el informe del ORSC de 2015 trabaja con dos tipos de indicadores, uno cualitativo que tan solo determinará la existencia o no de las medidas de RSC analizadas, y en segundo lugar un indicador cuantitativo que establece un rango desde 0 «Inexistente» hasta un máximo de 4 en relación con la información aportada por la empresa en materia de RSC (Ver Anexo 5 con el sistema de puntuación). Llama la atención que la empresa del IBEX 35 con mayor puntuación es Repsol con una puntuación de tan solo 1,45 sobre 4. La media se sitúa en 0,78 aunque de las 35 empresas analizadas, de 5 de ellas no se puede considerar que presten información alguna relevante sobre los aspectos analizados.

Más recientemente el informe ORSC 2017 aporta información que resulta de mucha utilidad para comprobar si efectivamente existen medidas de RSC independientemente de su efectividad (cuestión que no valora). En esta línea para promover la publicidad de estas medidas, se aprobó en 2018 la Ley 11/2018 que modifica la Ley 22/2015 en materia de información no financiera y diversidad. Aunque como el propio informe indica *«El grado de información no resulta homogéneo entre el conjunto de empresas analizadas y la información que presentan la mayoría de las empresas (...) se orienta más hacia una exposición de logros empresariales y buenas prácticas.»*

Metiéndonos de lleno en el contenido del informe llama la atención que los aspectos de RSC, sobre los que existe más información disponible son medio ambiente y derechos laborales. Por otro lado sorprende que en las tres primeras posiciones encontramos a 3 compañías eléctricas (Anexo 7 para ver Ranking). Por el contrario las materias con más opacidad son el respeto de los derechos humanos y la tributación. Además, aunque la mayoría (33) de las empresas del IBEX 35 dicen seguir a las pautas establecidas por *Global Reporting Initiative (GRI)*, tan solo un 12% *«aporta información que verdaderamente responda a lo requerido en esos indicadores»*,

En tercer lugar vamos a hacer referencia al informe elaborado por la consultora EcoAct. En este informe el IBEX 35 no sale mal parado de la comparación: 3 de las empresas (Acciona, Iberdrola y Telefónica) con mejor desempeño entre los índices estudiados cotizan en la bolsa española, que queda en segundo lugar en el cómputo global. A nivel nacional podemos destacar la presencia de seis empresas del sector energético entre los 10 primeros puestos (Ver Anexo 9). Señala también el informe que el 100% de empresas del IBEX 35 reporta sus emisiones y que el 43% prevé incentivos para los altos directivos que premian el progreso sostenible.

III.2.2 ANALISIS DE DETERMINADAS EMPRESAS DEL IBEX 35

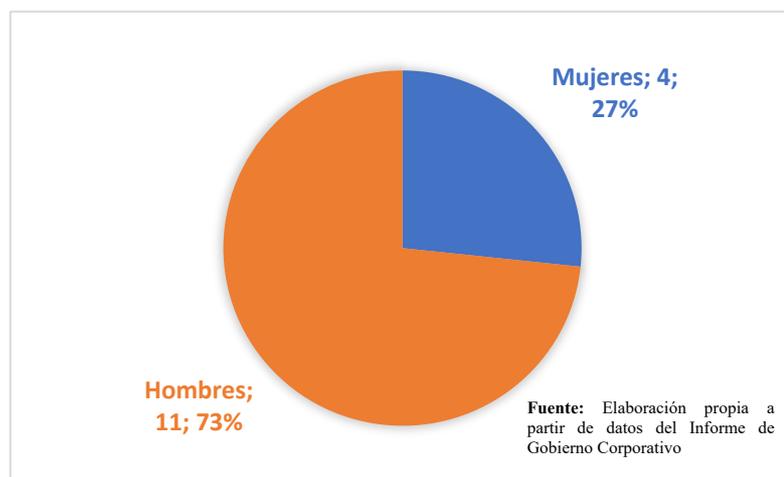
III.2.2.A Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. – BBVA

En el último Informe Anual del Gobierno Corporativo disponible, encontramos la información sobre la composición del consejo de administración, en este sentido hemos sintetizado los datos en una tabla para su mejor **estudio (Ver Anexo I y siguientes para el resto de las empresas)**. En el Informe destacan la composición del consejo de

administración como «uno de los elementos claves del Sistema de Gobierno» muestra de ello es que cuentan con políticas de diversidad en relación con el mismo. Esta política establece que los nuevos candidatos se elegirán siguiendo un procedimiento para que en los órganos sociales «se favorezca la diversidad de experiencias, conocimientos, competencias y género; y que, en general, no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna». Además la composición del consejo está en continua supervisión, en cuanto a su estructura, tamaño y composición.

- **Tamaño:** En los estatutos sociales siguiendo la recomendación de la CNMV se prevé un número entre 5 consejeros y un máximo de 15 consejeros. En la actualidad el número de consejeros fijados por la junta es el tope previsto en los estatutos.
- En cuanto a **diversidad de género** nos encontramos cerca del 30% exigido por la CNMV pero lejos aún de conseguir una autentica equidad. En relación con este objetivo la política de nombramiento establece que «se velará por que los procedimientos de selección no puedan implicar discriminación para la selección de consejeras, y se procurará que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.»

Gráfico N° 4: Proporción de mujeres en el consejo de BBVA.



En el procedimiento de selección de candidatos suele intervenir un experto externo a la empresa al que se le solicita expresamente que incluya. En dichos «mujeres con el perfil adecuado entre los candidatos que se presentaran» para

que posteriormente la Comisión de nombramientos analice los perfiles. Así mediante ese proceso de selección vemos como en 2018 se incorporó una mujer al consejero de administración como consejera independiente. Aún así, observamos en la tabla que ha sido la única consejera nombrada en los últimos cuatro años.

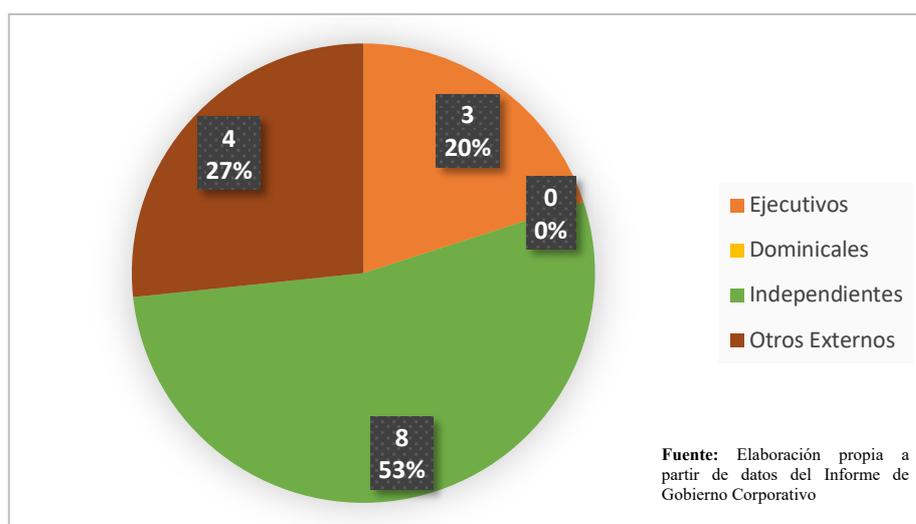
Tabla N° 5: Evolución del número y proporción de consejeras por categorías en de BBVA.

Tipo de consejera	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	2018	2017	2016	2015	2018	2017	2016	2015
Ejecutivas	0	0	0	0	0	0	0	0
Dominicales	0	0	0	0	0	0	0	0
Independientes	3	2	2	2	37,5	33,33	25	25
Otra externas	1	1	1	1	25	25	25	25
Total	4	3	3	3	26,67	23,08	20	20

Fuente: Informe de Gobierno Corporativo 2018

- **Consejeros externos:** Encontramos 3 consejeros ejecutivos y 12 consejeros externos. En la política de nombramientos se prevé que se intentará que «*el número de consejeros independientes sea, al menos, el 50% del total de consejeros.*» Para que de esta forma, no haya mayoría de consejeros externos y se garantice que «*exista el equilibrio adecuado entre las distintas clases de consejeros*»

Gráfico N° 5: Número de consejeros por categoría - BBVA.



- **Edad:** La edad media de los consejeros es de 62,27 años. (Ver Anexo I) - 62 años según el IST - . Cabe destacar que BBVA se encuentra entre las pocas empresas del IBEX 35, que tienen prevista una edad de jubilación obligatoria en la política de nombramientos que prevé lo siguiente: *«los consejeros cesarán en sus cargos a los 75 años de edad»*.
- **Permanencia en el cargo:** La duración del mandato en el consejo de administración es de 3 años, y la antigüedad media es de 6,1 años (IST, 2019) El tope de edad máxima previsto puede promover que haya mayor rotación, evitando que aquellos consejeros mas mayores se perpetúen en el cargo.
- **Perfil / Experiencia profesional:** La Comisión de Nombramientos realizará un análisis periódico de entre otros, *«los conocimientos, competencia y experiencia existentes; lo que permite identificar y valorar posibles cambios, necesarios o convenientes, en la composición de los órganos sociales, e iniciar, cuando a su juicio corresponda, los procesos de identificación y selección de candidatos»*. Asimismo la Comisión deberá fomentar la diversidad *«de experiencias, conocimientos y competencias»*

En esta línea el artículo 33 del Reglamento del consejo de administración establece que *«la Comisión de Nombramientos evaluará el equilibrio de conocimientos, competencias y experiencia en el consejo de administración así como las condiciones que deban reunir los candidatos para cubrir las vacantes que se produzcan»*

- **Nacionalidad:** Entre los 15 consejeros encontramos a 3 extranjeros. Representan a un 20% del total, número muy aproximado al 21% del conjunto de empresas del IBEX 35.

En relación con la RSC, en el informe ORSC 2015 recibe una puntuación por encima de la media del IBEX 35, quedando en la decimotercera posición con un 0,82/4 (Ranking completo en Anexo 6). Aún siendo una resultado muy mejorable tenemos que destacar que es de las únicas 6 empresas que a fecha de realización del informe presentan información sobre la integración de los derechos humanos en su procedimiento de

inversión. Por otro lado, en el informe ORSC 2017 recibe una puntuación de 27,71, quedando en 16º posición. (Ranking completo en Anexo 7)

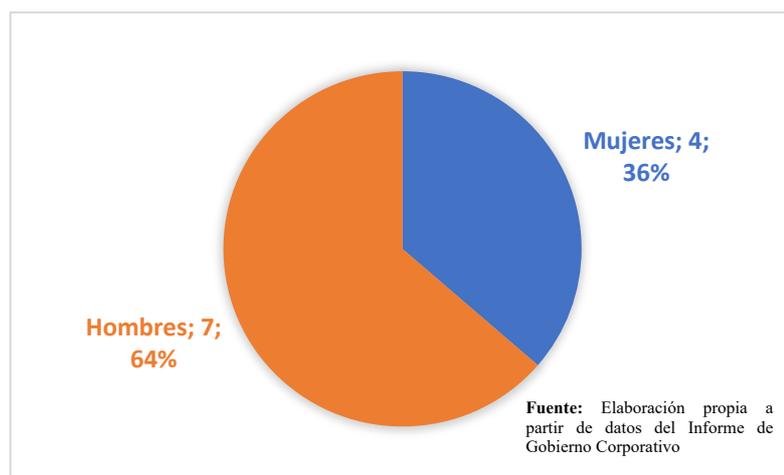
Aparte de los indicadores, en lo que a medidas de RSC respecta, de BBVA debemos destacar el compromiso 2025, una iniciativa para la lucha contra el cambio climático. Este compromiso consiste en la inversión de 100.000 millones en financiación verde (según determinados *Key Performance Indicators - KPI*) y otras formas de inversión sostenible. También llevarán un mayor control de sus riesgos sociales y ambientales para «*minimizar los potenciales impactos negativos directos e indirectos*».

III.2.2.B INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. – INDITEX

Inditex ya ha publicado su Informe de Gobierno Corporativo en relación con el ejercicio 2019 (en adelante, Informe Inditex). Por ellos podremos encontrar algunas diferencias entre los datos aportados por el Informe y el «*Cuadro comparativo de los consejos*» del Informe SpencerStuart. También analizaremos la Política de la Comisión de nombramientos, organismo que debería evaluar anualmente el cumplimiento de la presente la misma e informar al consejo para su publicación en el Informe. Política e informará sobre ello al consejo de administración, que dará cuenta de ello en el Informe Anual de Gobierno Corporativo. (Ver tabla en Anexo 2)

- **Tamaño:** El consejo de administración de Inditex podrá estar formado por un número de miembros «*no inferior a cinco ni superior a doce*» de acuerdo con el artículo 6 del Reglamento del consejo de administración. En la actualidad está compuesto por 11 consejeros.
- **Diversidad de género.** En el consejo de administración hay representadas 3 consejeras y una representante de una persona jurídica; por tanto, en la mesa del consejo se sientan 4 mujeres. En este caso la Política de la Comisión de Nombramiento ha fijado entre sus objetivos conseguir mayor representación para el sexo menos representado en el consejo.

Gráfico N° 6: *Proporción de mujeres en el consejo de Inditex.*



La Comisión deberá establecer una serie de orientaciones para alcanzar este objetivo y en todo caso, siguiendo las recomendaciones de la CNMV «*se procurará que, en el año 2020, el número de consejeras represente, al menos, el treinta por ciento del total de miembros del consejo de administración*». Como podemos observar en la tabla inferior, teniendo en cuenta a la representante de la persona jurídica, INDITEX ya está cumpliendo los objetivos de la CNMV y está cerca de cumplir también las recomendaciones de la Unión Europea (40%).

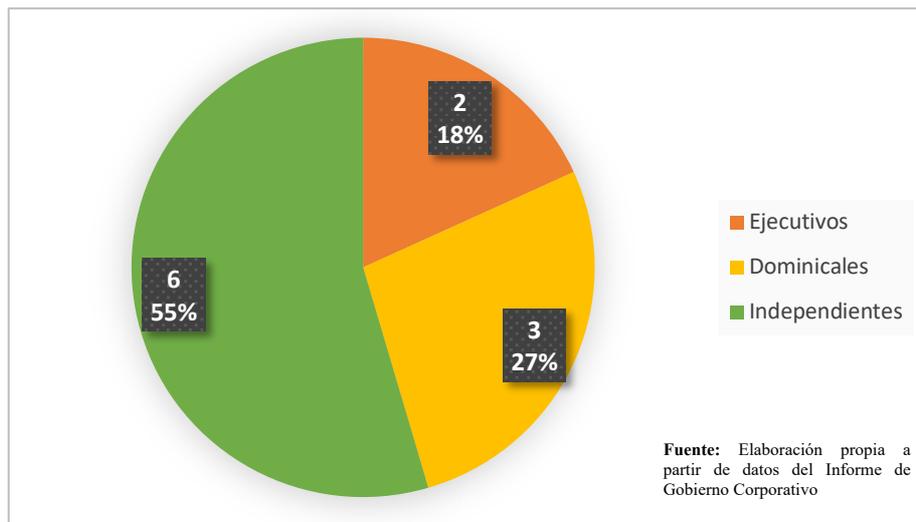
Tabla N° 6: *Evolución del número y proporción de consejeras por categorías en de Inditex.*

Tipo de consejera	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	2019	2018	2017	2016	2019	2018	2017	2016
Ejecutivas	0	0	0	0	0	0	0	0
Dominicales	1	1	1	1	33,3	33,3	33,3	33,3
Independientes	3	2	1	1	50	40	20	25
Otra externas	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	4	3	2	2	36,36	33,33	22,22	22,22

Fuente: Informe de Gobierno Corporativo 2019

- **Consejeros externos:** Del total de consejeros, 9 son externos (81,81% del total) y 2 son ejecutivos.

Gráfico N° 7: Número de consejeros por categoría – Inditex.



Hay que señalar que a la hora de nombrar un consejero independiente se tomarán las máximas precauciones como indica el artículo 22 del Reglamento del consejo *«debiendo extremar el rigor en relación con aquellas llamadas a cubrir los puestos de consejero independiente.»*

- **Edad:** La edad media de los consejeros en 2018 era de 63 años (IST). En 2019 la edad media de acuerdo con la información facilitada en el Informe de Gobierno Corporativo es de 62,5 años (Ver Anexo 2).
- **Permanencia en el cargo:** el artículo 24 de Reglamento del consejo establece la duración en el cargo, que será la establecida en los Estatutos (4 años), pudiendo ser reelegidos por periodos de la misma duración. Por tanto no existe límite alguno para permanecer en el cargo. Con todo, la antigüedad media en el cargo es de 8,1 años en 2018 (IST), mismo resultado obtenemos de los datos aportados por el Informe de Gobierno Corporativo (Ver Anexo 2).
- **Perfil / Experiencia profesional:** El artículo 22 del Reglamento del consejo de administración nos habla de los principios y requisitos para la designación de consejeros. Así señala que éstos no podrán ser consejeros en más de cuatro sociedades. Por otro lado, insta al consejo y la comisión a que los nombramientos recaigan *«sobre personas de reconocida solvencia, competencia*

y experiencia». De los perfiles de sus consejeros publicados por Inditex tenemos que señalar que la diversidad destaca por su déficit. Todos los consejeros provienen son juristas (4), o provienen del mundo empresarial habiendo estudiado en su mayoría económicas o empresariales (7). Entre los juristas, podemos destacar que hay dos Abogados del Estado y un Inspector de Hacienda.

En relación con la RSC, Inditex recibe una puntuación de 1,14 sobre 4 en el informe de 2015 lo que le eleva a la 5º posición; y una puntuación de 33,58 en el 2017 que le lleva al 8º puesto. Entre las medidas de RSC podemos destacar que existe en la empresa un Código de Conducta con proveedores y fabricantes, y otro Código de Conducta de Prácticas Responsables. De la vigilancia del cumplimiento de estos códigos y del desarrollo de las políticas de RSC se encarga el Comité de Ética.

Más recientemente durante el Covid-19, podemos destacar que Inditex no ha iniciado un Expediente de Regulación Temporal de Empleo, lo que llevó a la portavoz del Gobierno, María Jesús Montero destacar el *«comportamiento ejemplar»* de la empresa, que *«mantiene el empleo desde la responsabilidad corporativa»*. Inditex, también ha colaborado en la elaboración de material sanitario como batas y mascarillas.

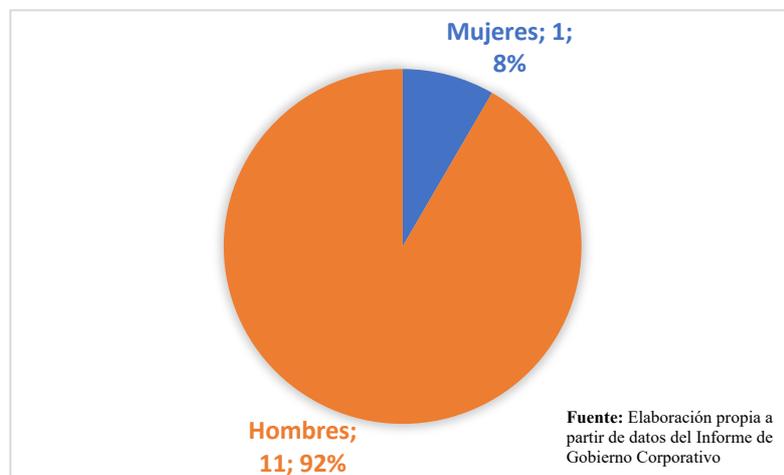
III.2.2.C Naturgy Energy Group, S.A. – NATURGY

De nuevo debemos indicar que pueden existir diferencias entre los datos del IST y los extraídos a partir de la información proporcionada en el Informe de Gobierno Corporativo, ya que éste corresponde al ejercicio 2019. Para la composición del consejo es muy importante, el procedimiento de selección de los consejeros, y en este sentido, Naturgy establece en el Informe que *«La política de selección de consejeros (...) incluye directrices encaminadas a seleccionar candidatos cuyo nombramiento favorezca la diversidad profesional, de conocimientos y de género en el seno del consejo de administración.»*

Vemos por tanto, como se le está dando expresamente importancia a la diversidad que estamos analizando en este trabajo. Concretamente hacen referencia a la profesional, que como hemos visto es a la que más relevancia dan los propios consejeros y a la de género, que su importancia es más que palmaria.

- **Tamaño:** El número de consejeros está bastante cerca del mínimo establecido en los Estatutos Sociales. Éstos prevén la posibilidad de que el consejo esté formado por un número máximo de 15 y un mínimo de 11 consejeros. En la actualidad está formado por 12.
- **Diversidad de género:** en el consejo de administración de Naturgy tan solo hay una consejera muy lejos de las recomendaciones de la CNMV y de la UE. Conforme a la literatura analizada, esto puede suponer un obstáculo al desempeño de la empresa en materia de RSC.

Gráfico N° 8: *Proporción de mujeres en el consejo de Naturgy.*



Conviene analizar si existen motivos aparentes para ello. En el informe de Gobierno Corporativo se les pide a las empresas indicar si cuentan con políticas de diversidad en relación con la edad, género, discapacidad o formación y experiencia entre otros. Pues bien, ante esta pregunta Naturgy deja constancia de que aún tienen que trabajar en ello, ya que tan solo señala que cuentan con políticas parciales. En el Informe indican que estas políticas se traducen en que la Comisión de nombramientos vela porque en el procedimiento de selección no haya sesgos implícitos que impliquen discriminaciones y concretamente, *«que obstaculicen la propuesta de Consejeras»*. Asimismo señalan que se valorará especialmente, *«en las mismas condiciones entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil buscado»*.

Cuesta creer que existiendo tales políticas el número de consejeras sea tan reducido. En tales casos el informe de gobierno corporativo pide a las empresas que expliquen a que se debe que a pesar de las medidas, el número de consejeras, sea escaso o nulo. Ante esta cuestión, la empresa señala que se debe al derecho de representación proporcional que tienen los accionistas y que *«por ello sólo puede desplegar plenamente sus facultades de propuesta en relación con los consejeros independientes, como así ha hecho en relación con el proceso de selección de candidatos encaminado a cubrir el puesto de la Consejera independiente que se encontraba en prórroga de mandato»*.

Tabla N° 7: Evolución del número y proporción de consejeras por categorías en de Naturgy.

Tipo de consejera	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	2019	2018	2017	2016	2019	2018	2017	2016
Ejercicio	2019	2018	2017	2016	2019	2018	2017	2016
Ejecutivas	0	0	0	0	0	0	0	0
Dominicales	0	0	0	0	0	0	0	0
Independientes	1	1	3	3	8,33	8,33	17,65	17,65
Otra externas	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	3	3	8,33	8,33	17,65	17,65

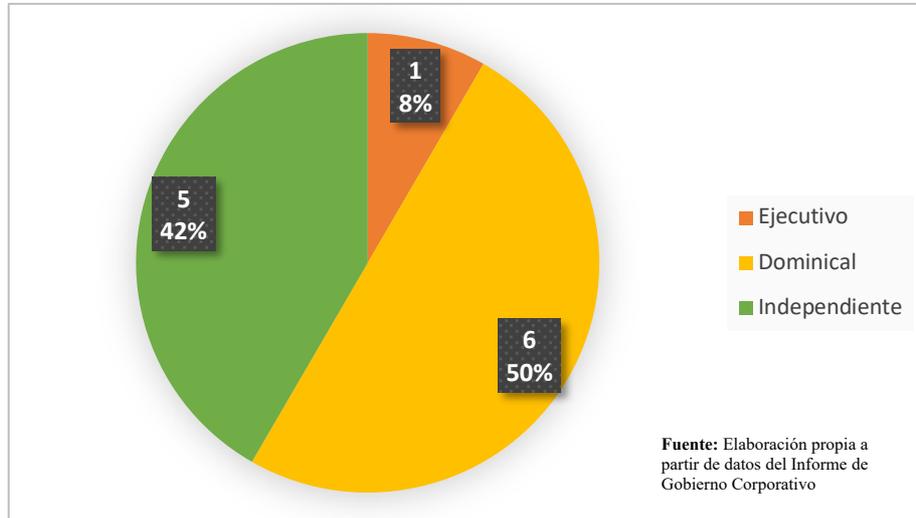
Fuente: Informe de Gobierno Corporativo 2019

Sin embargo, a pesar de que en el procedimiento de selección se ha tenido en cuenta «el equilibrio de criterios tales como: i) conocimientos, ii) competencias, iii) diversidad y iv) experiencia.» como podemos observar en el cuadro, de los 5 consejeros independientes, solo hay una mujer. Y la compañía es consciente de esta deficiencia ya que ellos mismos indican que *«el porcentaje de perfiles femeninos entre los Consejeros independientes representa un 20% del total, que se espera aumentar cuando corresponda hacer nuevas propuestas»*.

- **Consejeros externos:** De los 12 consejeros que tiene el consejo, el 91,66% son consejeros externos y tan solo uno (8,33%) es ejecutivo. Vemos por tanto, como si que existe un alto porcentaje de consejeros ajenos al funcionamiento diario de la empresa, pero como indica la empresa en relación con la diversidad de género, está muy presente el derecho de representación de los accionistas en el consejo, ya que el 50% del mismo está compuesto por consejeros dominicales. En cuanto a consejeros independientes, aunque no podemos decir que el número

sea escaso, si que es recomendable que sea algo mayor y que alcance (al menos el 50%).

Gráfico N° 9: *Numero de consejeros por categoría – Naturgy.*



- **Edad:** En virtud de la información publicada en el Informe de Gobierno Corporativo la edad media es de 60,83 años (Ver Anexo 3). Edad que fija el IST en 61 años.
- **Permanencia en el cargo:** De acuerdo con el Índice SpencerStuart la antigüedad media es la misma que la duración del mandato, es decir, 4 años.
- **Perfil / Formación:** De acuerdo con la información publicada en el Informe de Gobierno Corporativo hemos agrupado la formación de los consejeros por categorías. Se repite la tendencia común hacia los estudios en económicas o empresariales (8), ingenierías y carreras técnicas en general (7) y derecho (3). Observamos por tanto que, al menos en lo que a formación se refiere, no existe gran variedad representada en el consejo.
- **Nacionalidad:** El consejo de Naturgy cuenta con la presencia de 2 extranjeros, lo que supone un 16.6% del total.

En relación con la RSC, la puntuación de Naturgy es de 1,36 en el informe ORSC 2015 siendo la 4º empresa del IBEX con mayor puntuación. En el ranking de EcoAct,

Naturgy quedaría en 6ª posición a nivel nacional con una puntuación de 77%. Y finalmente en el ORSC 2017 queda en 6º con una puntuación de 36.94.

Podemos por tanto afirmar, en virtud de los resultados ofrecidos por los tres informes analizados, que el desempeño general en materia de RSC de Naturgy es bastante positivo en comparación con el resto de las empresas del IBEX 35, aunque mejorable en términos absolutos.

Desde Naturgy también se han llevado a cabo medidas de RSC para paliar los efectos del Covid-19 con la sociedad, con sus empleados, colaboradores, clientes y con los accionistas. En su página web podemos encontrar las diferentes medidas de acción social, entre las que se destacamos que ha suministrado gas de forma gratuita al hospital del pabellón de IFEMA y a los hoteles cedidos al Ministerio de Sanidad, así como el aplazamiento de facturas a clientes domésticos, PYMES y autónomos.

III.2.2.D Telefónica, S.A.

De nuevo encontramos la información relativa a la composición del consejo de administración de Telefónica en el Informe de Gobierno Corporativo del ejercicio 2019. Este indica en relación con la composición del consejo que *«la Compañía analiza y revisa de forma constante sus estructuras de gobierno corporativo y el grado de cumplimiento de las principales recomendaciones existentes en materia de buen gobierno»*. Pues bien, a continuación comprobaremos si efectivamente dan cumplimiento a estas recomendaciones.

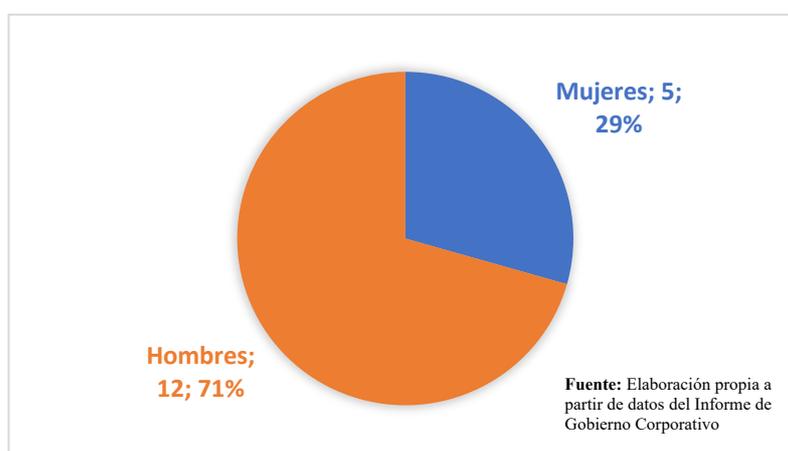
La empresa tiene una Política de Selección de Consejeros desde 2015, a la que se sumó en 2017 la Política de Diversidad del consejo. Por tanto el compromiso de Telefónica con la diversidad del consejo es bastante reciente y puede que aún tengan que hacer cambios, aunque lo importante es comprobar si están en el camino adecuado. Señala el Informe que la Política contempla el análisis de la necesidades del consejo a la par que favorece *«la diversidad en este de conocimientos, de formación y experiencia profesional, de edad y de género»* por lo que no habrá sesgos en el procedimiento de selección que implique discriminación y *«en particular, por razón de género, de discapacidad, o de cualquier otra condición personal»*.

- **Tamaño:** El 31 de diciembre de 2019, el consejo de Telefónica estaba formado por 17 consejeros. Este número puede parecer elevado y sin duda excede las recomendaciones de la CNMV sobre buen gobierno corporativo, pero además el artículo 29 de los Estatutos de la compañía prevé que el consejo esté compuesto entre 5 y un máximo de 20 consejeros. En este sentido, Telefónica puede verse perjudicada ya que un el número de consejeros puede promover que no todos ellos participen y que sean más difícil llegar a consensos en todos los ámbitos, también en materia de RSC. Con todo, ellos aseguran que existe participación de todos los miembros debido a la existencia de seis Comisiones dentro del consejo.

Además, recordemos que las cifras de la CNMV eran orientativas, y que todo dependerá de las necesidades de cada empresa. En este sentido, en el Informe de Gobierno Corporativo aseguran que dada la compleja estructura organizativa del Grupo que cuenta con varias sociedades que operan en diferentes sectores y países, y dada la importancia económica y empresarial de la compañía; el número de miembros del consejo es el idóneo *«parar lograr un funcionamiento eficaz y operativo del mismo»*.

- **Diversidad de género:** Como ya hemos apuntado el Informe indica que en el procedimiento de selección no hay sesgos que discriminen a la mujer y señalan *«la Compañía ha buscado deliberadamente mujeres que reúnan el perfil profesional buscado»*. En la actualidad el número de consejeras casi alcanza el 30%, que indica la CNMV para 2020.

Gráfico N° 10: *Proporción de mujeres en el consejo de Telefónica.*



Efectivamente podemos ver un avance en este ámbito, en 2016 tan solo había 2 mujeres en el consejo y en la actualidad existe más del doble de esa cantidad. En el último año se nombraron 2 nuevas consejeras con la categoría de independiente, por el procedimiento de cooptación.

Asimismo, hay destacar la Política de Diversidad implementada en 2017, ya que se puede percibir un avance desde entonces.

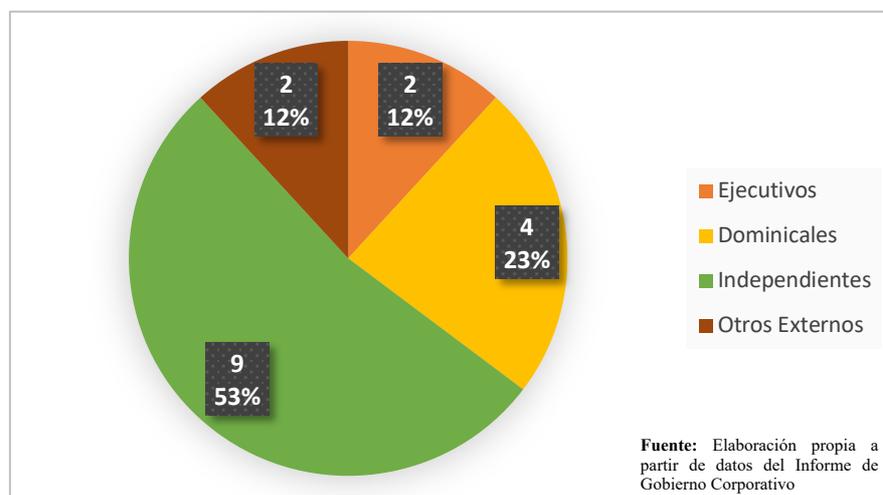
Tabla N° 8: Evolución del número y proporción de consejeras por categorías en de Telefónica.

Tipo de consejera	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	2019	2018	2017	2016	2019	2018	2017	2016
Ejecutivas	0	0	0	0	0	0	0	0
Dominicales	0	0	0	0	0	0	0	0
Independientes	5	3	2	1	55,56	33,33	22,22	11,11
Otra externas	0	0	1	1	0	0	100	33,33
Total	5	3	3	2	29,41	17,65	18,75	11,11

Fuente: Informe de Gobierno Corporativo 2019

- Los **consejeros externos** de telefónica entre dominicales, independientes y otros externos, suman casi un 90% del total. Asimismo cabe destacar que de los 15 consejeros externos, 9 son independientes, lo que puede favorecer la independencia del consejo. Hay que señalar también, que en 2018 un consejero fue recalificado conforme al artículo 529 de la Ley de Sociedades de Capital que establece que los consejeros independientes con más de 12 años de permanencia en el cargo se categorizarán como consejeros «*otros externos*».

Gráfico N° 11: Número de consejeros por categoría – Telefónica.



- **Edad:** Como es habitual, el consejo está formado mayoritariamente por personas de que pertenecen a los rangos de edad más elevados. Concretamente el 82,35% de los miembros tiene mas de 50 años y el 47,05 % más de 60. Con estos datos, la edad media se sitúa en los 58,76 años (Ver Anexo 4).
 - o Más de 60 años: 8
 - o Entre 50 y 60: 6
 - o Menos de 50: 3
- En relación con **la permanencia en el cargo**, no existe límite de duración, de hecho el Informe de Gobierno Corporativo expresa que los consejeros *«pueden ser reelegidos una o más veces por periodo de igual duración al inicial»*. Con todo, la duración media en el cargo es de 6,6 años y la renovación de los miembros del consejo desde 2016 es del 64,71% (Informe GC 2019).
- **Perfil profesional y Experiencia:** En este caso el Informe de Gobierno Corporativo ya nos facilita la información clasificada en primer lugar según conocimientos y habilidades y en segundo lugar, por experiencia profesional. Respecto a la primera clasificación volvemos a encontrar representados el sector económico, técnico y jurídico, aunque en esta ocasión hay mayor variedad lo que puede aportar a la mesa del consejo diferentes puntos de vista en la toma de decisiones, incluido en la RSC. Por otro lado, encontramos también variedad en relación con la experiencia profesional de los consejeros. En este sentido la información facilitada por la empresa es la siguiente:

Tabla N° 9: % de consejeros según conocimientos y habilidades – Telefónica.

Tabla N° 10: % de consejeros según experiencia profesional en diferentes sectores – Telefónica.

% de consejeros con los siguientes conocimientos y habilidades	
Económico / Financiero	59%
Riesgos	41%
Innovación / Tecnología	29%
Ingeniería / Física	24%
Jurídico	12%
Humanidades	12%

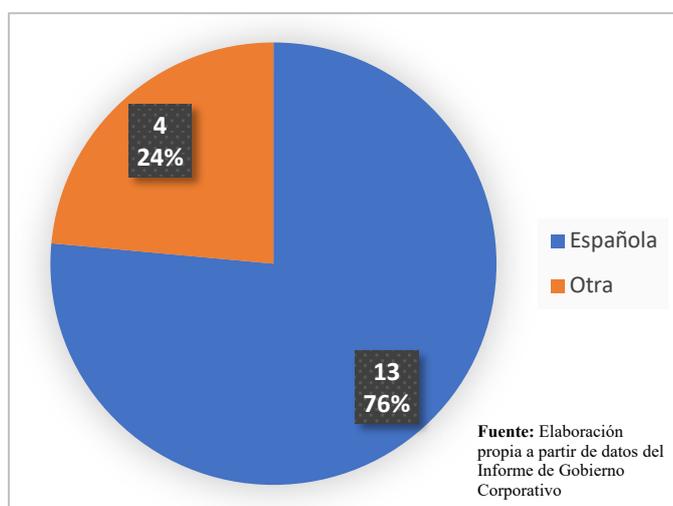
Fuente: Informe de Gobierno Corporativo 2019

% de consejeros con experiencia profesional en los siguientes sectores	
Industria	41%
Banca	29%
Academia	29%
Administración Pública	12%
Servicios	6%
Marketing	6%
ONG / Fundaciones	6%

Fuente: Informe de Gobierno Corporativo 2019

- **Nacionalidad:** en 2018 la presencia de extranjeros en el consejo era bastante numerosa respecto a lo que solemos ver en el conjunto de empresas del IBEX 35. Pues 4 de los consejeros tenían una nacionalidad distinta de la española, esto es, el 23.52% del total de miembros del consejo. Sin embargo, en 2019 esa cifra descendió y en la actualidad son 3. Además de la española contamos, consejeros procedentes de Austria, Gran Bretaña y Brasil. Teniendo en cuenta la presencia de Telefónica en Sudamérica y en Europa, es lógico que exista esta composición en el consejo.

Gráfico N° 12: Nacionalidad de los consejeros de Telefónica.



En último lugar, debemos señalar que **Telefónica** es la empresa analizada en mejor posición en el informe del ORSC 2015. Con una puntuación de 1,38/4 se encuentra en tercer lugar en el informe de 2015. Es de las pocas que según el ORSC «informa sobre su compromiso de respeto de los derechos de las comunidades en las que opera» y de las 11 (31,4% del total) que «informa de la existencia de procesos de debida diligencia en materia de derechos humanos».

En el Informe del ORSC de 2017 no obtiene un resultado tan positivo quedando relegada a 12º y una puntuación 30.96 . Aunque el informe también resalta que en 2016 era de las únicas 4 empresas que se habían inscrito en el registro de transparencia de la Comisión Nacional de Mercados y la Competencia.

Sin embargo como ya hemos advertido, con una puntuación de 84,2%, Telefónica aparece en el ranking elaborado por EcoAct (2019) como la cuarta empresa multinacional que mejor reporta su desempeño en RSC (Anexo 8). Destaca el informe que su apuesta por la digitalización «*como herramienta clave para afrontar los principales retos ambientales*». Además también señalan que fue la primera empresa del sector en emitir un bono verde.

CAPÍTULO IV.
CONCLUSIONES

IV. CONCLUSIONES

A lo largo de esta última década, podemos observar la creciente preocupación global por la dimensión social y el impacto medioambiental de las actividades económicas, llegando a modificar las preferencias e incentivos que gobiernan el comportamiento de las empresas. La exigencia de comportamientos éticos y socialmente responsables se va paulatinamente insertando en los deberes de los consejos de administración.

Para poder afirmar o negar si la composición de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 es relevante para el desempeño de estas empresas en materia de Responsabilidad Social Corporativa, daremos primero respuesta a las dos cuestiones que planteábamos al principio. Es decir:

- Comprobar si la composición de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 se adaptan a lo que según la literatura favorece las políticas de RSC.
- Comprobar si las empresas cuyos consejos de administración se adaptan a referidos factores, tienen un mayor desempeño en RSC. Y por tanto si existe correspondencia entre los consejo de administración adaptados y las prácticas de RSC.

I. A la luz de la literatura analizada, podemos afirmar que para comprobar las políticas de responsabilidad social de una empresa y en consecuencia los diferentes impactos que pueden aportar a la sociedad, es preciso realizar un exhaustivo análisis de los consejos de administración, pues es el mecanismo de gobierno corporativo más transcendental y donde se encuentra el centro del sistema de control interno. En consecuencia tal y como establece la literatura y podemos observar en la «Tabla Nº 1», las múltiples variables que ofrece la composición del consejo en función de su tamaño, la diversidad de género, la edad de sus miembros así como el periodo de su permanencia en el mismo; la antigüedad y la experiencia profesional; influyen de manera notoria en la actividad empresarial y en sus objetivos de responsabilidad social corporativa. Así, a continuación repasaremos los diferentes aspectos del consejo para dar respuesta a la primera cuestión: si los consejos de administración del IBEX 35 se adaptan a las recomendaciones que según la literatura favorecen la RSC.

En relación con el tamaño del consejo, la literatura expone que el tamaño ideal según la complejidad del grupo empresarial que se trate. Los resultados parecen coincidir con la literatura en este sentido, como ocurre con Telefónica que se excede de las recomendaciones de la CNMV pero expone que se adapta a la composición de su grupo empresarial. Aunque llama la atención que empresas como Inditex, que también tiene presencia en todo el mundo, reduzca su consejo a tan solo 11 miembros, ya que de acuerdo con la literatura en consejos con pocos miembros disminuye la variedad de perspectivas y de ideas. Por ello, la CNMV recomienda un tamaño entre los 5 y los 15 miembros, pero en base a los resultados podemos extraer que 5 o un número aproximado, puede resultar insuficiente, ya que las compañías analizadas y la media del IBEX 35 lo sobrepasan ampliamente situándose en el margen entre 10 y 15. Asimismo llama la atención que la mayoría de los consejos analizados son impares, lo que puede facilitar la toma de decisiones.

Por otro lado la diversidad de género dentro del consejo se erige como un factor primordial a tener en cuenta. Como indican los datos, en la actualidad sigue habiendo una considerable mayoría de hombres en los consejos de administración. Aunque la situación haya mejorado, todavía quedan empresas que necesitan emprender cambios, como es el caso de Naturgy, por lo que las recomendaciones de la CNMV y de la UE son fundamentales para impulsar estos objetivos.

Respecto de la antigüedad y la edad óptima, los resultados nos permiten afirmar que son los aspectos del consejo de administración de las empresas que menos se adaptan a las recomendaciones dadas por la literatura existente. Observamos como la media de edad es bastante elevada y en muchos casos sobrepasan los 60 años, aunque los resultados muestran que es una práctica común en los países de nuestro entorno. No ocurre lo mismo, en relación con la antigüedad media en los consejos, ya que las empresas españolas presentan una antigüedad media considerablemente mayor.

Por otro lado, en los consejos encontramos un predominio de carreras técnicas así como consejeros con experiencia en la gestión empresarial y el sector financiero y, aunque en menor medida, también es frecuente encontrar la presencia de juristas. Los resultados nos permiten echar en falta consejeros con experiencia en el tercer sector y personas con experiencia en cuestiones sociales en general.

II. En segundo lugar, para vincular las conclusiones que podemos extraer de la actual composición de los consejos de administración y la RSC, debemos hacer referencia a las limitaciones y dificultades que hemos encontrado a la hora de realizar el trabajo. Podemos destacar fundamentalmente dos: la dificultad de medir el desempeño de las empresas en materia de Responsabilidad Social Corporativa y derivado de ello, la imposibilidad de comprobar el impacto en la RSC de cada uno de los aspectos de la composición del consejo por separado.

Como se ha advertido en el desarrollo del trabajo, la RSC y lo social en general son dimensiones cualitativas muy difíciles de medir. Los informes analizados, nos realizan una medición más o menos exhaustiva de la publicidad de las medidas en RSC. Sin embargo, la medición del impacto que tienen esas medidas es de vital importancia, ya que de otra forma, no se puede demostrar o al menos se hará con mucha dificultad la repercusión real de la RSC. Además de poder dar credibilidad a las medidas adoptadas, también es importante la medición para poder comparar. Esta comparación permite contrastar entre diferentes empresas y también nos posibilita analizar qué medidas son más efectivas.

La falta de medición de las medidas de RSC de las empresas del IBEX 35 nos dificulta también la posibilidad de aislar el efecto de cada aspecto de la composición del consejo. En este trabajo hemos analizado diferentes características del consejo y como hemos visto, consejos muy heterogéneos y con diferentes deficiencias en su composición (según lo observado en la literatura) nos dan resultado similares en el desempeño de la RSC.

III. Sin embargo, podemos observar una tendencia a obtener mejores resultados en los diferentes informes que analizan la RSC, por parte de las empresas analizadas que se adaptan más a los requisitos ofrecidos por la literatura. En este sentido, si no tenemos en cuenta el tamaño del consejo (por su carácter variable según las necesidades), Telefónica se adapta a casi todos los factores analizados (salvo la permanencia media en el cargo que ofrece un resultado de 6,6 años que aún así, se encuentra muy cerca de la media de 6,4 del IBEX 35) y obtiene el mejor resultado de las empresas objeto de estudio en dos de los tres informes analizados.

En el otro extremo, BBVA que obtiene el peor de los resultados de las empresas analizadas, sin que la composición de su consejo de administración sea totalmente contraria a las recomendaciones de la literatura, es la que menos factores tiene completamente adaptados a la misma. Observamos que la edad de los miembros del consejo es superior a la media del IBEX 35 y que la permanencia en el consejo aún siendo inferior a la media supera a la de los países de nuestro entorno y a empresas comparables como Naturgy. Por otro lado en relación con la diversidad de género, aunque no distan mucho de las recomendaciones de la CNMV se quedan en un 27% por lo que no cumplen el objetivo establecido para el presente año.

IV. En definitiva, los resultados nos muestran indicios de que la composición del consejo de administración si puede ser relevante a efectos de mejorar el desempeño de la RSC. Aunque dada el tamaño de la muestra analizada, sería conveniente realizar este mismo estudio analizando un mayor número de empresas y poder confirmar los resultados. Asimismo también se podría extender la comparación a compañías de países extranjeros. Por otro lado sería interesante realizar un análisis de qué aspectos de la composición del consejo influye más en según qué rasgos de la RSC. Aunque como repetimos, es algo muy difícil dadas las múltiples dimensiones y el carácter abstracto del concepto de RSC.

V. BIBLIOGRAFÍA

1. BBVA (2019) “Informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. BBVA” (Fecha fin ejercicio de referencia: 31/12/2018)
2. BBVA (febrero, 2018) “Compromiso 2025. Estrategia cambio climático y desarrollo sostenible BBVA” disponible en: https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA_Compromiso2025_Feb.pdf
3. BBVA (2019) “Reglamento del Consejo de Administración” disponible en: https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2019/04/Reglamento-del-Consejo-de-Administración_inscrito-13.06.19.pdf
4. ÇETINKAYA, M.; AGCA, V. & OZUTKU, H. (2015) “Priorities for Corporate Social Responsibility Reporting: Evidence from Listed Turkish Companies in Istanbul Stock Exchange” en Journal of Economic and Social Studies (Vol. 5, Nº2, pp. 57-77)
5. Confederación Internacional de Trabajadores – ITUC CSI IGB (2018) “Índice global de los derechos de la CSI 2018”
6. Comisión Europea (2012) “Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines” COM(2012) 614 2012/0299 (COD)
7. Comisión Nacional del Mercado de Valores – CNMV (2015) Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, febrero de 2015.
8. Comisión Nacional del Mercado de Valores – CNMV (2019) “La presencia de mujeres en los consejos de administración sube un punto en 2018, hasta el 19.9% del total” Nota de Prensa CNMV 26 de junio de 2019
9. CUADRADO BALLESTEROS, B. ; GARCÍA RUBIO, R. & MARTÍNEZ FERRERO, J. (2015) “Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa” en Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review (18 (1) pp. 20 – 31)
10. CUCARI, N.; ESPOSITO DE FALCO, S. & ORLANDO, B. (2018) “Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies” en Corporate Social Responsibility and Environmental Management (Nº 25, p250 – 266)
11. ECOACT (Septiembre, 2019) “Estudio del estado del reporting de sostenibilidad del IBEX 35” disponible en: <https://info.eco-act.com/el-estado-del-reporting-de-sostenibilidad-del-ibex35-2019>
12. EUROSTAT (2010). Statistics. Education and training. Distribution of pupils / Students by level 2007.
13. FRANCOEUR, C.; LABELLE, R.; BALTI, S.; EL BOUZAIDI, S. (2017) “To what extent do gender diverse boards enhance corporate social performance?” en Journal of Business Ethics (2019 Vol. 155, p343 – 357)
14. GARCÍA-MECA, E.; LÓPEZ-ITURRIAGA, F.; TEJERINA-GAITE, F. (2017) “Institutional Investors on Boards: Does Their behavior Influence Corporate Finance” en Journal of Business Ethics. (Vol. 146 Issue 2, p365-382. 18p. 9)
15. GARCÍA-MECA, E.; PUCHETA-MARTÍNEZ, Ma C. (2018) “How Institutional Investors on Boards Impact on Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility Reporting” en Corporate Social Responsibility & Environmental Management. (Vol. 25 Issue 3, p237-249. 13p. 3 Charts.)
16. Global Reporting Initiative (2020). “About Sustainability Reporting”, [globalreporting.org](https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx), disponible en: <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>

17. HAFSI, T. & TURGUT, G. (2013) “Boardroom diversity and its effects on social performance: Conceptualization and empirical evidence” en Journal of Business Ethics. (Vol. 112, p463 – 479)
18. INDITEX (2015) “Política selección de consejeros de Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.)” Aprobada por el Consejo de Administración de 9 de diciembre de 2015
19. INDITEX (2019) “Texto refundido del Reglamento del Consejo de Administración Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.)” Aprobado por el Consejo de Administración de 16 de julio de 2019.
20. INDITEX (2020) “Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. (INDITEX, S.A.) 2019” disponible en: <https://www.inditex.com/documents/10279/645359/IAGC2019+vCNMV.pdf/5ac0280b-5002-8218-d4b1-75a3b81b2611>
21. MARINESCU, A. (2020) “Analysis on the Compliance of Sustainability Reports of Romanian Companies with GRI Conceptual Framework” en Audit Financiar, XVIII (Nº2, 158/2020, pp. 349-363)
22. MCGUINNESS, P.B.; LAM; K.; VIEITO, J.P. (2015) “Gender and other major board characteristics in China: Explaining corporate dividend policy and governance” en Asia Pac J Manag. (32, pp. 989-1038)
23. NATURGY (2020) “Informe Anual de Gobierno Corporativo de NATURGY ENERGY GROUP, S.A 2019” disponible en: https://www.naturgy.com/files/IAGC_2019.pdf
24. NAVARRO GUZMÁN, C. & CASERO MARTINEZ, A. (2012) “Análisis de las diferencias de género en la elección de estudios universitarios” en Estudios Sobre Educación (Vol. 22, pp. 115 -132)
25. NIETO ANTOLÍN, M.; FERNÁNDEZ GAGO, R.; CABEZA GARCÍA, L. (2012) “La RSC en la relación entre composición del Consejo y valor de mercado de la empresa” en Papeles de Economía Española (Nº 132, p315 – 328)
26. OBERVATORIO RSC (2015) “Los derechos humanos y derechos laborales en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35” Análisis del ejercicio 2015, Informe de Conclusiones.
27. OBSERVATORIO RSC (2017) “La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35” Análisis del ejercicio 2017, Informe Completo.
28. POST, C.; RAHMAN, N. & MCQUILLEN, C. (2015) “From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances” en Journal of Business Ethics (Vol. 130 p423 – 435)
29. PRADO LORENZO, J.M. ; GARCÍA SÁNCHEZ, I.M. & GALLEGO-ALVAREZ, I. (2009) “Características del Consejo de Administración e información en materia de Responsabilidad Social Corporativa” en Revista Española de Financiación y Contabilidad (Vol. XXXVIII, nº141, pp. 107 – 135)
30. PRICEWATERHOUSE COOPERS – PwC (2018) “Consejos de administración de las empresas cotizadas” Novena edición, noviembre 2018
31. RAO, K.; TILT, C. (2016) “Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making” en Journal of Business Ethics. (Vol. 138 Issue 2, p327-347. 21p. 1 Diagram, 3 Charts.)
32. ROSZKOWSKA-MENKES, M. (2016) “WHAT DOES CSR REALLY STAND FOR? AN ANALYSIS OF CORPORATE DEFINITIONS OF CSR IN POLAND” Research papers of Wroclaw University of Economics (Nº 423, 2016)
33. SERES & KPMG (2018) “La visión de la responsabilidad social corporativa desde el consejo” (Fundación sociedad y empresa responsable. Board Leadership Center)
34. SICILIANO, J.I. (1996) “The relationship of board member diversity to organizational performance.” en Journal of Business Ethics (Vol. 15, pp. 1313–1320)
35. SPENCER STUART (2019) “Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración 2019” 23ª Edición

36. SU, R.; ROUNDS, J. & AMSTRONG, P.I. (2009) "*Men and Things, Women and People: a Meta-Analysis of Sex Differences in interests*" en *Psychological Bulletin* (Vol. 135, No. 6, pp 859 – 884)
37. TELEFÓNICA (2019) "*Informe Anual de Gobierno Corporativo de Telefónica*"
38. TENCATI, A.; MISANI, N. & CASTALDO, S. (2020) "*A Qualified Account of Supererogation: Toward a Better Conceptualization of Corporate Social Responsibility*" en *Business Ethics Quarterly* (April 2020, pp. 250-272)
39. UNITED NATIONS (2020) "*Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development*" (A/RES/71/313 E/CN.3/2020/2) disponible en:
https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%202020%20review_Eng.pdf
40. VASHCHENKO, M. (2017) "*An external perspective on CSR: What matters and what does not*" en *Business Ethics: A European Review* (2017, 26, pp.396-412)

VI. ANEXOS

ANEXO 1: Datos Composición del Consejo de Administración de BBVA

CONSEJERO	CARGO	CLASE	AÑO NACIMIENTO	EDAD	PRIMER NOMBRAMIENTO	AÑOS DESDE 1er NOMBRAMIENTO
BBVA	Fecha de referencia:	26/4/20				
Torres Vila, Carlos	Presidente	Ejecutivo	1966	54	4/5/15	4,98
Genç, Onur	Consejero Delegado	Ejecutivo	1974	46	20/12/18	1,35
Alfaro Drake, Tomás	Consejero	Otro externo	1951	69	18/3/06	14,12
Andrés Torrecillas, José Miguel	Vicepresidente	Independiente	1955	65	13/3/15	5,13
Caruana Lacorte, Jaime	Consejero	Independiente	1952	68	16/3/18	2,12
Garijo López, Belén	Consejera	Independiente	1960	60	16/3/12	8,12
González-Páramo, José Manuel	Consejero	Ejecutivo	1958	62	29/5/13	6,92
Kapoor, Sunir Kumar	Consejero	Independiente	1963	57	11/3/16	4,13
Loring Martínez de Irujo, Carlos	Consejero	Otro externo	1947	73	28/2/04	16,17
Máiz Carro, Lourdes	Consejera	Independiente	1959	61	14/3/14	6,12
Maldonado Ramos, José	Consejero	Otro externo	1952	68	28/1/00	20,26
Peralta Moreno, Ana	Consejera	Independiente	1961	59	16/3/18	2,12
Pi Llorens, Juan	Consejero Coordinador	Independiente	1950	70	27/7/11	8,76
Rodríguez Vidarte, Susana	Consejera	Otra externa	1955	65	28/5/02	17,93
Verplancke, Jan	Consejero	Independiente	1963	57	16/3/18	2,12
MEDIA				62,27		8,02

Número total de consejeros: 15

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe de Gobierno Corporativo y página web corporativa.

ANEXO 2: Datos Composición del Consejo de Administración de INDITEX

INDITEX Fecha de referencia: 26/4/20

CONSEJERO	CARGO	CLASE	FECHA NACI	EDAD	PRIMER NOMBRAMIENTO	AÑOS DESDE 1er NOMBRAMIENTO
D. Pablo Isla	Presidente	Ejecutivo	22/1/64	56,30	9/6/05	14,89
D. José Arnau Sierra	Vicepresidente	Dominical	16/9/56	63,65	12/6/12	7,88
D. Amancio Ortega Gaona	Vocal	Dominical	28/3/36	84,14	12/6/85	34,90
D. Carlos Crespo González	Consejero Delegado	Ejecutivo	24/2/71	49,20	16/7/19	0,78
Pontegadea Inversiones S.L	Vocal	Dominical	15/10/54	65,58	10/12/15	4,38
Dña. Denise Patricia Kingsm	Vocal	Independiente	24/4/47	73,06	19/7/16	3,77
Dña. Anne Lange	Vocal	Independiente	22/5/68	51,96	10/12/19	0,38
Dña. Pilar López Álvarez	Vocal	Independiente	13/6/70	49,90	17/7/18	1,78
D. José Luis Durán Schulz	Vocal	Independiente	8/11/64	55,50	14/7/15	4,79
D. Rodrigo Echenique Gordi	Vocal	Independiente	17/11/46	73,49	15/7/14	5,79
D. Emilio Saracho Rodríguez	Vocal	Independiente	17/8/55	64,74	13/7/10	9,79
MEDIA				62,50		8,10

Número total de consejeros: 11

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe de Gobierno Corporativo y página web corporativa.

ANEXO 3: Datos Composición del Consejo de Administración de NATURGY.

TELEFÓNICA		Año de referencia: 2020				
CONSEJERO	CARGO	CLASE	AÑO NACIMIENTO	EDAD	PRIMER NOMBRAMIENTO	AÑOS DESDE 1.er NOMBRAMIENTO
D. José María Álvarez-Pallete López	Presidente	Ejecutivo	1963	57	2006	14
D. Isidro Fainé Casas	Vicepresidente	Dominical	1942	78	1994	26
D. José María Abril Pérez	Vicepresidente	Dominical	1952	68	2007	13
D. José Javier Echenique Landiribar	Vicepresidente y C. Indp. Coord.	Independiente	1951	69	2016	4
D. Angel Vilá Boix	Consejero Delegado (C.O.O.)	Ejecutivo	1964	56	2017	3
D. Juan Ignacio Cirac Sastrurain	Vocal	Independiente	1965	55	2016	4
D. Peter Erskine	Vocal	Otro externo	1951	69	2006	14
Da Sabina Fluxà Thienemann	Vocal	Independiente	1980	40	2016	4
Da Carmen García de Andrés	Vocal	Independiente	1962	58	2017	3
Da María Luisa García Blanco	Vocal	Independiente	1965	55	2018	2
D. Jordi Gual Solé	Vocal	Dominical	1957	63	2018	2
D. Peter Löscher	Vocal	Independiente	1957	63	2016	4
D. Ignacio Moreno Martínez	Vocal	Dominical	1957	63	2011	9
Da Verónica Pascual Boé	Vocal	Independiente	1979	41	2019	1
D. Francisco Javier de Paz Mancho	Vocal	Otro externo	1958	62	2007	13
D. Francisco José Riberas Mera	Vocal	Independiente	1964	56	2017	3
Da Claudia Sender Ramírez	Vocal	Independiente	1974	46	2019	1
MEDIA				58,76		7,06
Número total de consejeros: 17						

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe de Gobierno Corporativo y página web corporativa.

ANEXO 4: Datos Composición Consejo de Administración TELEFÓNICA.

Fecha de referencia: 26/4/20

NATURGY

CONSEJERO	CARGO	CLASE	FECHA DE NACIMIE	EDAD	PRIMER NOMBRAMIENTO	AÑOS DESDE 1er NOMBRAMIENTO	
D. Francisco Reynes Massanet	Presidente	Ejecutivo	8/4/63		57,09	6/2/18	2,22
D. Ramón Adell Ramón	Consejero Coordinador	Independiente	9/1/58		62,34	18/6/10	9,86
D. Enríque Alcántara- García Irazoqui	Consejero	Dominical	21/10/44		75,56	27/6/91	28,85
D. Marcelino Armenter Vidal	Consejero	Dominical	2/6/57		62,94	21/9/16	3,60
D. Francisco Belli Creixell	Consejero	Independiente	24/5/46		73,98	14/5/15	4,96
Dña. Helena Herrerro Starkie	Consejera	Independiente	13/6/59		60,91	4/5/16	3,98
D. Rajaram Rao	Consejero	Dominical	3/4/71		49,10	21/9/16	3,60
RIOJA S.à.r.l (D.Javier de Jaime Gujjarro)	Consejero	Dominical	26/11/64		55,45	1/8/19	0,74
D. Claudi Santiago Ponsa	Consejero	Independiente	20/9/56		63,64	27/6/18	1,83
D. Pedro Sáinz De Baranda	Consejero	Independiente	23/3/63		57,13	27/6/18	1,83
D. Scott Stanley	Consejero	Dominical	7/2/57		63,26	29/1/19	1,24
THEA TRE DIRECTORSHIP SERVICES BETA, S.à.r.l (D.	Consejero	Dominical	23/10/71		48,54	18/5/18	1,94
MEDIA					60,83		7,23

Número total de consejeros: 12

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe de Gobierno Corporativo y página web corporativa.

ANEXO 5: *Sistema de puntuación Informe ORSC 2015 «Los derechos humanos y derechos laborales en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35».*

	Inexistente		Apenas se ha encontrado información relacionada con los aspectos evaluados en la documentación analizada
0	Anecdótica		Se ha detectado información relacionada con al menos el 25% de los aspectos evaluados, pero esta es mayoritariamente anecdótica y no relevante frente al alcance de actividades, productos y/o geográfico de la empresa
1	Escasa		Se ha detectado información relacionada con al menos el 50% de los aspectos evaluados, pero esta es bastante limitada, y/o no es significativa frente al alcance de actividades, productos y/o geográfico de la empresa
2	Incompleta		Se ha detectado información relacionada con al menos el 75% aspectos evaluados, pero ésta no se podría considerar todavía completa, y/o no cubre completamente todo el alcance de actividades, productos y geográfico
3	Completa		Se ha detectado información relevante y descriptiva relacionada con el 100% de los aspectos evaluados, cubriendo todos los alcances de la organización
4	Exhaustiva		Se ha detectado información relevante, descriptiva y detallada relacionada con todos los aspectos evaluados, cubriendo todos los alcances de la organización

ANEXO 6: *Ranking Informe ORSC 2015 «Los derechos humanos y derechos laborales en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35».*

RANKING 2015		
DERECHOS HUMANOS Y DERECHOS LABORALES		
RESULTADO GLOBAL	Puntos	Posición
REPSOL	1,45	1
ARCELORMITTAL	1,41	2
TELEFÓNICA	1,38	3
ACCIONA	1,36	4
GAS NATURAL FENOSA	1,36	4
INDITEX	1,14	5
IBERDROLA	1,09	6
ENDESA	1,05	7
REC	1,00	8
BANCO SABADELL	0,95	9
BANCO SANTANDER	0,95	9
OHL	0,95	9
GAMESA	0,91	10
INDRA	0,90	11
BANKINTER	0,86	12
BBVA	0,82	13
ENAGAS	0,82	13
BANKIA	0,77	14
BANCO POPULAR	0,77	14
MAPFRE	0,77	14
ABERTIS	0,65	15
FCC	0,64	16
FERROVIAL	0,64	16
IAG-IBERIA	0,62	17
ACS	0,59	18
CAIXABANK	0,59	18
MEDIASET	0,55	19
SACYR	0,55	19
AMADEUS	0,43	20
TECNICAS REUNIDAS	0,36	21
DIA	0,33	22
AENA	0,19	23
ACERINOX	0,18	24
GRIFOLS	0,10	25
MERLIN PROPERTIES, SOCIMI	0,05	26
MEDIA IBEX	0,78	

ANEXO 7: *Ranking Informe ORSC 2017 « La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35».*

RANKING 2017		
EMPRESA	PUNTUACIÓN	POSICIÓN
IBERDROLA	44,83	1
RED ELÉCTRICA	43,55	2
ENDESA	42,88	3
ACCIONA	37,32	4
BANKIA	37,27	5
GAS NATURAL FENOSA	36,94	6
REPSOL	33,96	7
INDITEX	33,58	8
BANCO SANTANDER	33,34	9
BANKINTER	31,86	10
CAIXABANK	31,36	11
TELEFÓNICA	30,96	12
MEDIASET	29,25	13
INDRA	28,21	14
AENA	27,91	15
BBVA	27,71	16
MAPFRE	27,30	17
CELLNEX	26,61	18
ABERTIS	25,36	19
FERROVIAL	25,19	20
BANCO SABADELL	24,72	21
ARCELORMITTAL	23,32	22
ENAGÁS	21,99	23
MELIÀ	21,28	24
GRIFOLS	21,04	25
DIA	20,51	26
ACERINOX	20,23	27
AMADEUS	17,81	28
VISCOFÁN	17,75	29
TÉCNICAS REUNIDAS	17,47	30
MERLIN PROPERTIES	17,33	31
ACS	17,04	32
INMOBILIARIA COLONIAL	16,86	33
SIEMENS- GAMESA	14,94	34
IAG	13,15	35
MEDIA IBEX	26,88	

ANEXO 8: *Ranking Informe EcoAct. (2019) «Estudio del estado del reporting de sostenibilidad del IBEX 35» Top 10 compañías con mejor desempeño a nivel global.*

		COMPAÑÍA	PUNTUACIÓN
	1	Unilever	86,8%
	2	Danone	86,2%
	3	Microsoft	85,5%
	4 =	BNP Paribas	84,9%
	4 =	Iberdrola	84,9%
	6 =	Acciona	84,2%
	6 =	Telefónica	84,2%
	8 =	Marks & Spencer	83,6%
	8 =	Schneider Electric	83,6%
	10	BT Group	82,9%

ANEXO 9: *Ranking Informe EcoAct (2019) «Estudio del estado del reporting de sostenibilidad del IBEX 35» Top 10 compañías del IBEX 35 con mejor desempeño.*

+/-	COMPañÍA	PUNTUACIÓN
1	 Iberdrola	84,9%
2	 Acciona  Telefónica	84,2%
4	 Ferrovial	81,6%
5	 Endesa	79,6%
6	 Naturgy	77,0%
7	 Red Eléctrica de España	75,7%
8	 Arcelormittal	74,3%
9	 Enagás	66,4%
10	 International Consolidated Airlines Group	65,1%