

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Departamento de Contabilidad y Economía Financiera



**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE
GOBIERNO CORPORATIVO
PROPORCIONADO POR LAS EMPRESAS
MEDIANTE UN ESTUDIO DE CASOS
LONGITUDINAL.**

DOCTORANDO

Juan Gómez Álvarez

DIRECTOR

Mariano Sánchez Barrios

CAPÍTULO I		Pág.
GOBIERNO CORPORATIVO		5
1.1	Introducción	6
1.2	Justificación	10
1.3	Gobierno Corporativo	20
1.3.1	Concepto de Gobierno Corporativo	25
1.3.2.	Origen	36
1.3.3.	Mecanismos de Gobierno Corporativo	39
1.3.4.	Modelos de Gobierno Corporativo	41
1.3.4.1	Modelo Anglo-Americano	43
	a) Evolución en Gran Bretaña	43
	b) Evolución en Estados Unidos	45
1.3.4.2	Modelo Germano	46
1.3.4.3	Modelo Japonés	47
1.3.5.	Evolución y tendencias internacionales	48
1.4	Gobierno Corporativo en España	51
1.4.1.	Aparición y evolución	51
1.4.2.	Informe Olivencia 1998	54
1.4.3.	Informe Aldama 2003	56
1.4.4.	Documento Conthe 2005	57
1.4.5.	Situación actual en España	61
1.5	La contabilidad y el gobierno corporativo.....	63
1.6	Principales efectos del gobierno corporativo	70
1.7	Conclusiones	71
1.8	Objetivo general	74
	Bibliografía	76

CAPÍTULO II		Pág
LA DEMANDA DE LA INFORMACIÓN TRANSPARENTE		87
2.1	Organización e institución	88
2.2	Distintos códigos de gobierno en Europa	93
2.3	Guía práctica de implementación de gobierno corporativo	107

A	Motivación: el por qué determina el camino a seguir	107
B	Alineamiento de objetivos: Modificando actitudes y generando compromiso	115
C	Planificación y fijación de prioridades	120
D	Qué hacer: prácticas fundamentales para un buen gobierno corporativo	126
E	Desafíos de gobierno corporativo para empresas familiares	139
F	Implantación del gobierno corporativo	150
G	Los beneficios tangibles del buen gobierno corporativo	154
2.4	Hacia un nuevo formato integrado (nueva circular de la CNMV) .	161
	Bibliografía	165

	CAPÍTULO III	Pág
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	173
3.1	Introducción	174
3.2	El proceso en las organizaciones	174
3.3	Estudio de casos como estrategia de investigación	179
3.4	Condiciones para la utilización del estudio de casos como metodología de investigación	184
3.5	Tipología de los estudios de casos	187
3.6	Ventajas e inconvenientes de los estudios de casos	191
3.7	Proceso metodológico	194
3.8	Objetivos	195
3.9	Selección e identificación del caso	197
3.10	Proceso de recopilación de datos	200
3.11	Contextualización del Caso	201
	3.11.1 Perfil Corporativo de Telefónica	202
	3.11.2 Evolución Histórica	207
	3.11.3 Gobierno Corporativo	223
	3.11.4 Informe Anual de Gobierno Corporativo	226
	Bibliografía	255

	CAPITULO IV	Pág
	ESTUDIO DEL CASO	263

4.1	Introducción	264
4.2	Análisis de contenido del Informe Anual	264
4.2.1	Información que facilita	267
4.2.2	Portadas del Informe	298
4.2.3	Extensión, denominación, mensajes y documentos del Informe Anual	304
4.3	Consejo de Administración e información corporativa	308
4.3.1	Misión, competencias y funcionamiento del Consejo de Administración	308
4.3.2	Composición y estructura del Consejo de Administración	310
4.3.3	Comisiones del Consejo de Administración	313
4.3.4	Transparencia del Consejo de Administración	317
4.3.5	Número y tratamiento de los integrantes del Consejo (Ilmo. Sr. Don, Excmo. Sr. Don, Don, Sr. Marqués, etc).	318
4.3.6	La mujer en Telefónica: cuando empiezan a formar parte del Consejo de Administración, nº de años que permanecen en el mismo y cargos que ostentan	321
4.4	La comunicación a través de la Carta del presidente: Extensión, Formato, Tratamiento a los accionistas, etc	328
4.4.1	Extensión, formato, tratamiento a los accionistas, etc ...	329
4.5	Consideraciones finales	332
	Bibliografía	335

CAPÍTULO V	Pág.
CONSIDERACIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	339
Bibliografía	

CAPÍTULO I

GOBIERNO CORPORATIVO

- 1.1. INTRODUCCIÓN.
- 1.2. JUSTIFICACIÓN.
- 1.3. GOBIERNO CORPORATIVO.
 - 1.3.1. Concepto de Gobierno Corporativo.
 - 1.3.2. Origen.
 - 1.3.3. Mecanismos de Gobierno Corporativo.
 - 1.3.4. Modelos de Gobierno Corporativo.
 - 1.3.4.1. Modelo Anglo-Americano.
 - a) Evolución en Gran Bretaña.
 - b) Evolución en Estados Unidos.
 - 1.3.4.2. Modelo Germano.
 - 1.3.4.3. Modelo Japonés.
 - 1.3.5. Evolución y tendencias internacionales.
- 1.4. GOBIERNO CORPORATIVO EN ESPAÑA.
 - 1.4.1. Aparición y evolución.
 - 1.4.2. Informe Olivencia 1998.
 - 1.4.3. Informe Aldama 2003.
 - 1.4.4. Documento Conthe 2005.
 - 1.4.5. Situación actual en España.
- 1.5. LA CONTABILIDAD Y EL GOBIERNO CORPORATIVO.
- 1.6. PRINCIPALES EFECTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO.
- 1.7. CONCLUSIONES.
- 1.8. OBJETIVO GENERAL.

1.1.- INTRODUCCIÓN

El fin primordial de la Contabilidad, con el que suelen coincidir todos los autores, es “suministrar información contable adecuada a los distintos usuarios de la Contabilidad para la adopción de decisiones”.

Según AECA(1991), “el objetivo de la información contable es servir de instrumento para la toma de decisiones a los diversos estamentos (Estado, propietarios del capital, administradores, consumidores, etc) interesados en la actividad empresarial, respondiendo a las necesidades de cada uno de ellos para que puedan alcanzar sus fines específicos”.

El PGC¹ indica que *“las Cuentas Anuales forman una unidad y deben ser redactadas de conformidad con lo previsto en el Código de Comercio, [.....] con la finalidad de mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa”*.

Además, la tradicional información financiera suele contener alguna información no financiera en ciertas notas de la Memoria de las Cuentas Anuales o bien como información voluntaria.

No obstante, cuando actualmente se habla de estados de información no financiera en el contexto internacional, se está haciendo alusión a aquellas iniciativas que han cobrado entidad suficiente como para ser merecedoras de un tratamiento singular y separado de la tradicional información financiera, capaz de reunir la información que les atañe en un “Estado” o “Informe” separado.

Según Cañibano (2003), sin perjuicio de algunos otros temas posibles, los que han alcanzado una mayor relevancia, son los siguientes: Intangibles o Capital Intelectual, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo.

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi

¹ REAL DECRETO 1514/2007 de 16-12-07 por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. 3ª Parte Cuentas Anuales. Nota 1.

todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSC.

La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia y en sus políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones².

La responsabilidad social va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas (AECA, 2004).

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea, que define la responsabilidad social de las empresas (RSE) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder = parte interesada, partícipe)”³.

La Responsabilidad Social Empresarial trata de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el

² MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2008). “Definición y ámbito de la Responsabilidad social de la empresa”. <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es> Fecha de consulta 13.5.2014.

³<http://www.econfuer.com/documentos/Gu%C3%ADa%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESA.pdf> Definición dada por el Libro Verde de la Comisión Europea “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”. Junio 2001. Fecha de consulta 13.5.2014.

desarrollo de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos los participantes: inversores, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad.

La acción responsable integral se da en función de cuatro líneas estratégicas de competencia: “Ética empresarial, Calidad de vida, Vinculación y compromiso con la Comunidad y su desarrollo, Cuidado y Preservación del Medioambiente”.

Llegado este instante, es conveniente definir y distinguir entre distintos términos que con frecuencia son utilizados indistintamente:

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

No obstante, y a pesar que los dos términos anteriores suelen utilizarse de forma indistinta, como apuntamos antes, hay una sutil diferencia en el significado de la responsabilidad social corporativa (RSC) y de la responsabilidad social empresarial (RSE), en la medida en que distinguen entre la empresa y la corporación, entendiendo que ésta última incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no e independientemente de su tamaño, aunque para muchos ambas expresiones significan lo mismo.

Si es unánime la diferencia entre RSE o RSC y responsabilidad social (RS). La responsabilidad social se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones –públicas y privadas- y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.

Es necesario decir que con frecuencia, se abrevian indistintamente las tres para referirse a la responsabilidad social corporativa.

También se hace necesario analizar la diferencia entre Gobierno Corporativo (GC) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC), independientemente, que más adelante profundicemos más en las distintas definiciones de G.C. con las que podemos encontrarnos.

La Comisión Europea, por medio de diversas comunicaciones y foros –libro Verde (2001), Comunicación (2002), Foro Multilateral (2003)- ha definido la responsabilidad social de las empresas como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. El Gobierno de la Empresa (corporate governance) o Gobierno Corporativo es un instrumento para alcanzar los fines fijados, encontrándose en estos la inspiración última o razón de ser de aquel (Lizcano, 2006).

Si se pretende obtener la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, y de los resultados obtenidos por las compañías, se requiere la existencia de cierta flexibilidad en las normas contables, para adaptarse a la infinita casuística que puede derivarse de la actividad económica. Sin embargo, esta postura no está exenta de costes para los inversores si los directivos hacen un uso perverso de la discrecionalidad prevista en las normas. En efecto, son muchas las ocasiones en las que esta flexibilidad es utilizada por los directivos con fines oportunistas para “gestionar” el resultado que dan a conocer a los usuarios de la información financiera. Por eficientes que sean los mecanismos externos de monitorización, las posibilidades de los directivos para implementar este tipo de acciones van más allá de la capacidad de detección de que disponen analistas financieros y auditores (Poveda, 2004).

Pero, ¿cómo puede la Contabilidad contribuir a mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo?. La respuesta es tan clara como sencilla: la Contabilidad constituirá un elemento facilitador del buen gobierno de las empresas si se garantiza su calidad. Uno de los determinantes de dicha calidad es el grado de perfección de los principios y normas de Contabilidad y que para elevarlo es necesario dedicar esfuerzos a su mejora continua. Esto puede conseguirse por dos vías alternativas:

la primera, adoptada por el FASB estadounidense, consiste en regular con precisión todas y cada una de las transacciones que pueden presentarse en el desarrollo de la actividad empresarial; la segunda es la trazada hasta la fecha por el IASB estableciendo unos principios generales que inspiren las prácticas contables incluso cuando no se disponga de normas específicas aplicables a cada situación concreta (Garcia-Ayuso et al, 2004).

1.2.- JUSTIFICACIÓN

El vertiginoso desarrollo de la ciencia y la tecnología, especialmente en el campo de la informática, en el contexto de globalización y la virtual eliminación de barreras económico-financieras y de fronteras físicas y sociales, ha determinado una fuerte internacionalización de la economía, dado que ahora los capitales fluyen libremente entre los países, en busca de oportunidades de inversión, para lo cual es necesario una adecuada estabilidad jurídica e institucional en el ámbito nacional e internacional.

En los últimos años se ha observado una creciente preocupación por la repercusión que tienen las empresas en la sociedad. Ha habido numerosas iniciativas adoptadas por diversas partes interesadas para evaluar la repercusión social de las empresas y también iniciativas de estas empresas para informar al respecto. En respuesta a esto el Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos en Normas Internacionales de Contabilidad y Presentación de Informes, reconoció la responsabilidad social de la empresa como una de las nuevas cuestiones en el ámbito de la transparencia empresarial⁴.

El gobierno de las sociedades mercantiles se ha convertido recientemente en una preocupación de primer orden para los reguladores, inversores y otros partícipes de las empresas. Si bien se trata de un aspecto ampliamente analizado desde hace tiempo por los investigadores académicos, el interés por el Gobierno

⁴ INFORMACIÓN SOBRE LA REPERCUSIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA SOCIEDAD: TENDENCIAS Y CUESTIONES ACTUALES (2003). Ed. Secretaria (UNCTAD). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Ginebra.

Corporativo parece haberse generalizado en los últimos tiempos como consecuencia de la tendencia a la integración de los mercados, el elevado número de fusiones y adquisiciones de empresas producidas a finales del pasado siglo, el notable crecimiento de la participación que la inversión institucional tiene en el capital de las sociedades cotizadas, la privatización de grandes empresas públicas y, de manera especial, debido a las crisis de muchas de las economías denominadas emergentes y los recientes fraudes detectados en importantes corporaciones estadounidenses como consecuencia del comportamiento desleal de sus gerentes y auditores (García-Ayuso et al, 2004).

Todo lo anterior ha generalizado la preocupación por recuperar la confianza de los inversores en el buen funcionamiento de los mercados de capitales a través del buen gobierno de las empresas, pero los códigos de buen gobierno y las propuestas formuladas por organismos públicos y privados han ignorado casi por completo a la Contabilidad. En nuestra opinión, el buen gobierno de las empresas sólo es posible si se cuenta con una información contable de calidad y, a su vez, la calidad de la información elaborada y difundida por las sociedades cotizadas sólo puede venir de la mano de un eficiente Gobierno Corporativo (García-Ayuso et al, 2004).

Restablecer la confianza entre los gremios empresariales, gubernamentales y de la sociedad, hará más sencillo el camino hacia la Globalización Responsable. No es suficiente condenar a los culpables, “lo verdaderamente trascendental es caer en la cuenta que lo perverso y no ético son las reglas implícitas del juego que muchos actores individuales o corporativos juegan en la economía nacional”.

Uno de los ámbitos donde la especialización y la posterior asignación eficiente de los recursos generan dificultad, es el de la propiedad y dirección de las empresas, es decir, se produce un conflicto de intereses, que genera posibles ineficiencias entre inversores financieros (principalmente accionistas, que poseen la propiedad legal de los activos de la empresa) y directivos (quienes habitualmente controlan su uso y aplicación). Es obvio que poseer riqueza personal suficiente para financiar las inversiones que requiere una empresa no implica que se tenga también

la capacidad y la voluntad necesaria para dirigir la organización. Por otra parte, quienes poseen habilidades directivas pocas veces cuentan con capital suficiente para financiar inversiones.

Pero la especialización conlleva un riesgo adicional que acompaña a cualquier actividad empresarial, dicho riesgo se traduce en la posibilidad de que quien va a controlar realmente los recursos financieros que se invierten, aproveche en beneficio propio los fondos recibidos en contra de los intereses de su verdadero propietario (Carrau, 2002).

Una gran parte de los trabajos que analizan el gobierno corporativo, y en especial aquellos que estudian la estructura de propiedad de las empresas, se encuentran unidos a la imagen de propiedad descrita por Berle y Means (1932): *“...la empresa es un medio por el cual la riqueza de innumerables individuos ha sido concentrada en un enorme agregado a través del cual el control de ésta ha sido cedido a una única dirección”*. Así, según ellos, el resultado lógico del desarrollo corporativo conlleva la presencia de “propiedad de riqueza sin un control apreciable y al control de riqueza sin una propiedad apreciable”.

Las nuevas tendencias en el campo organizacional, tanto en el sector privado como estatal, obligan necesariamente a los organismos de control y vigilancia a evaluar sus tradicionales estrategias, que fueron productivas, pero que en la actualidad presentan vacíos, especialmente por los avances tecnológicos, el mayor volumen de información y el pensamiento del hombre moderno que revoluciona minuto a minuto sus descubrimientos y sus actividades⁵.

La transparencia, la eficiencia, la eficacia y la honradez en las empresas, son los principales compromisos a los que nos enfrentamos para alcanzar la competitividad de hoy en día. Estas premisas en conjunto constituyen un estímulo a la inversión en mercados típicamente integrados frente a los cuales ningún país puede permanecer al margen (Cano Morales et al, 2004).

⁵ http://www.betsime.disaic.cu/secciones/fin_so_05.htm Fecha de consulta 13.5.20114

La Contabilidad no hace sino reflejar el resultado de las decisiones de inversión, financiación y dividendos tomadas por la empresa, de acuerdo a las políticas aprobadas por sus accionistas. Debería ser una cuestión obvia entonces, el aceptar la responsabilidad por las decisiones tomadas y velar porque ellas queden debidamente reflejadas en los estados financieros. Sin embargo, es evidente que ciertos administradores han demostrado un interés, justamente en sentido opuesto, es decir, han estado preocupados que sus decisiones no queden reflejadas o al menos que queden reflejadas de manera diferente en los estados financieros, sin tener en cuenta la transparencia y la aceptación de la responsabilidad (accountability) (Bastidas, 2003).

Es así, como la aceptación de la responsabilidad (accountability), la transparencia y la honestidad pueden identificarse claramente como algunos de los aspectos que han estado en juego en los problemas de administración de recursos, que se han vivido en los últimos tiempos tanto en el ámbito público como privado.

Numerosos autores en el tema contable financiero reconocen que estos aspectos, son elementos básicos que sirven al bien común en el contexto de la práctica de los negocios. El caso Enron, sin ser el único (WorldCom, Dynegy, Aol-Time, Warner, Merck, Xeron, Nvidia, Qwest, Tyco, Global Crossing, Queso, Adelphia, ...), es uno emblemático en el sentido de no observación de estos aspectos (Bastidas, 2003). Podríamos citar más casos, como Parmalat (afectada por el escándalo contable de más 10.000 millones de euros, escondidos en la llamada contabilidad oculta), Boeing Co, afectada por una serie de problemas éticos y potencialmente ilegales, que tienen que ver con conflictos de intereses, mala conducta, y mal uso de información privilegiada, también la protagonizada por Bernard Madoff, de la que se habla de un fraude de 50.000 millones de dólares; además de otros escándalos en empresas como Swiss Air, Vivendi, Kirsh Media, Daewoo, etc. Si nos ceñimos al caso español y, a modo de ejemplos, podemos citar: Rumasa (1983), Ibercop (1992 a 1995), Filesa (1988 a 1990), Afinsa y Forum Filatélico (2006), Gescartera (2001), etc.

Con diferencias de matiz, todos estos escándalos financieros resultaron de manipulaciones contables destinadas a crear una apariencia sin fondo; según

Pimentel, un espejismo porque “lo que el mercado aprecia en ellas no existe en la realidad” (Pimentel, 2004).

Gran parte de la crisis actual que afecta al entorno económico se debe a la falta de confianza de los inversores después de los escándalos financieros producidos. Por ello, para profundizar en la actual pérdida de credibilidad de la información empresarial y poder analizar posibles vías de salida, se deben estudiar todos y cada uno de los colectivos involucrados en el suministro de información financiera: directivos, miembros del consejo de administración, auditores, analistas, reguladores, inversores o accionistas e incluso los propios medios de comunicación. Todos ellos tienen un determinado nivel de responsabilidad y a todos ellos se les presentan nuevos retos ante las importantes consecuencias que los escándalos están teniendo para toda la economía, aunque el objetivo final de todos ellos debería ser el mismo: recuperar la confianza perdida (García Benau et al, 2003).

Para prevenir la ocurrencia de estos desmanes y promover el cumplimiento de los compromisos y el logro de la competitividad se propone la correcta aplicación del Gobierno corporativo que trata de evitar la corrupción que se viene presentando a nivel mundial.

Por acotar el significado del término corrupción y, aunque existen distintas definiciones, elegimos la que nos ofrece la organización no gubernamental Transparencia Internacional, que dice: *“que es el uso indebido del poder, que es utilizado por la(s) persona(s) a quien(es) le ha sido encomendado para su propio beneficio particular”* (Scholss, M.J. 2011).

La corrupción implica enormes costes sociales de los que destacamos el incremento de la pobreza, pero también *“dificulta el desarrollo económico, los inversores pierden confianza, los empresarios sufren mayores costes al incrementarse el riesgo de negocios, los índices de solvencia regionales bajan y la credibilidad de profesionales, empresarios y gobierno disminuyen enormemente”* (IFAC, 2006).

También, distintos estudios han puesto de manifiesto la pérdida de relevancia de la información contable-financiera. Gran parte del valor que el mercado atribuye a

las compañías que cotizan sus títulos en Bolsa se encuentra ausente de sus balances, inclusive en estos momentos de crisis bursátiles, una vez desinflada la burbuja financiera que elevó artificialmente la cotización de ciertos títulos. La economía basada en el conocimiento ha generado nuevos intangibles, los cuales se han revelado como importantes factores generadores de valor, en muchas ocasiones con mayor entidad que los factores tangibles pero, en términos de contabilidad financiera, esto no ha significado cambios en el balance de las empresas, el capital intelectual desarrollado por éstas no ha sido objeto de reconocimiento alguno, salvo en casos de fusiones y adquisiciones, cuando se haya pagado un precio por él (Cañibano *et al*, 2004).

La crisis bursátil ha puesto en entredicho el modelo de gobierno de las empresas cotizadas. Se acusa a los directivos de haberse enriquecido a costa de los accionistas y a los consejeros independientes de no haber sabido supervisar adecuadamente sus actuaciones irregulares. En España, las reglas de buen gobierno obedecen al modelo “de normas blandas”. Ante las caídas de las cotizaciones y la presión de los inversores, algunas grandes empresas españolas han declarado su voluntad de asumirlas (Fernández-Armesto, 2002).

Debido a las grandes crisis y quiebras que empezaron a surgir en los diferentes sistemas y corporaciones, se da la necesidad de transformar las prácticas corporativas de los negocios; creándose así el gobierno corporativo que llega a tratar de normalizar el funcionamiento de los mercados, especialmente los mercados de capital, ya que en este mercado es donde se presentan los mas grandes fraudes de la economía, por falta de una información financiera transparente, confiable y de una alta calidad. Responsabilidad que tienen las juntas directivas y los comités de auditoria de dar seguridad sobre la confianza de los estados financieros, ya que se ha demostrado que entre mayor sea la calidad del gobierno corporativo mayor es la confiabilidad de los reportes financieros. Y entre más supervisada y más miembros independientes tenga la empresa en la junta directiva menos fraudes se cometen (Bedard, 2004).

En este sentido, también se pronuncia Fernández de Valderrama (2004), al indicar que los problemas surgidos como consecuencia de los escándalos

financieros producidos por la manipulación de la información financiera en empresas de Estados Unidos y en algunas europeas han provocado, entre otros efectos, la necesidad de replantearse las actuales formas de Gobierno de las empresas al mismo tiempo que se ha hecho más evidente que los casos de manipulación se realizan a través de la alteración o interpretación interesada de las normas contables en perjuicio de la transparencia informativa.

Asimismo, Salas (2002) expresa que la presumible crisis de gobierno que han sufrido las empresas, puesta de manifiesto en unos pobres resultados para sus accionistas, se ha atribuido precisamente a un deficiente funcionamiento del consejo de administración, diagnóstico que ha impulsado iniciativas tendentes a reforzar el papel de este órgano de gobierno como mecanismo que debe velar por los intereses de los accionistas ejerciendo una estricta supervisión del equipo directivo. Las más visibles de estas iniciativas han sido los <<los códigos de buenas prácticas de gobierno empresarial>>, entre los que el redactado por el Comité Cadbury en el Reino Unido es el pionero y el más influyente sobre los códigos posteriores. La elaboración de dicho código se debe a la empresa Proned, sociedad creada para la búsqueda y selección de consejeros no ejecutivos.

Los Consejos de Administración de las grandes compañías controlan empresas que gestionan grandes recursos financieros, materiales y humanos, que desarrollan su actividad en mercados globalizados, con culturas contables y fiscales diferentes pero con elementos comunes entre los que se incluyen cotizar en varios mercados de capitales donde invierten un número cada vez mayor de instituciones y personas muy sensibles a los efectos de pérdida de confianza derivada de actuaciones irregulares en los mercados y de los gestores de las empresas cotizadas.

Para García-Meca (2005), el tráfico de información privilegiada supone contravenir la transparencia necesaria en los mercados de capitales y el principio de igualdad de oportunidades, disminuyendo la confianza de los inversores en el mercado de valores y perjudicando la función económica y social que realiza la bolsa.

Las buenas prácticas de gobierno favorecen la calidad y transparencia de la información contable, y con ello su credibilidad. Por ello, la existencia tanto de una regulación como de una práctica contable adecuada constituye un elemento esencial e imprescindible para el gobierno eficiente de la empresa y en consecuencia, para la protección efectiva de los inversores (Monterrey, 2004).

Es necesario proteger a los inversores de los accionistas y de los administradores, ya que estos cuentan con la información realmente importante, la cual puede ser manejada y cambiada, presentando problemas en cuanto a la veracidad de la información, viéndose afectada la inversión hecha por ellos. Por esto las compañías deben redescubrir las virtudes de la transparencia y el comportamiento ético. *“Teniendo en cuenta que ninguna empresa puede ser exitosa, ni competitiva, si la opinión pública desconfía de sus negocios”* (Bedard, 2004).

El alejamiento de los accionistas flotantes de la gestión y control de la empresa significa que cuando compran acciones de la misma están pagando un precio por un activo que está bajo control discrecional de otras personas distintas sobre las que no tiene ninguna capacidad de influencia directa, al menos cada uno individualmente. Teniendo en cuenta que este accionista cumple un papel importante en cuanto proporciona liquidez al mercado de capitales y posibilita una asignación social más eficiente de los riesgos económicos que conlleva la actividad productiva, preocupa su seguridad como único medio para que acepte asumir esas funciones. Seguridad que no significa evitar los riesgos naturales del negocio sino evitar o hacer mínimos los riesgos de naturaleza “moral”, es decir los que se derivan del conflicto potencial de intereses entre quienes financian la empresa y quienes controlan realmente el destino final de los fondos monetarios obtenidos a través de esa información.

La información fraudulenta tiene consecuencias económicas y sociales significativas; los casos de fraude han alimentado dudas sobre la credibilidad del proceso completo de información financiera, así como del papel desempeñado por auditores, reguladores, analistas y consejeros de empresas. Es posible que el escándalo provocado por Enron haya sido el punto de inflexión a partir del cual

cristalice una decidida voluntad para mejorar la transparencia de las compañías y devolver a los mercados, y a la sociedad en general, la confianza perdida. Entre las causas que han provocado la escalada de prácticas fraudulentas, observamos; de una parte, las enormes presiones de los mercados de capitales, que fuerzan a las compañías a exhibir los resultados que se esperan. Así, Healy y Palepu (2002) describen cómo las prácticas de manipulación son una consecuencia directa del esfuerzo de los directivos por estar a la altura de las expectativas que marcan los pronósticos de los analistas, en muchas ocasiones poco o nada realistas, y sostener así los precios bursátiles. De otro, la creciente complejidad de los negocios, envueltos en gigantescas adquisiciones y tomas de control, alianzas estratégicas, operaciones financieras estructuradas, recursos híbridos, remuneraciones basadas en opciones sobre acciones, que en acertada opinión de Demski (2002) han llegado de hecho a desdibujar las fronteras de las empresas.

Pero además de las dificultades inducidas por las presiones de los mercados y la sofisticación de la gestión empresarial han contado con un importante aliado: la regulación contable (y la que no lo es), que lejos de dar respuesta a esta nueva realidad ha permitido una enorme discreción, o acaso laxitud, y que tras el espejismo de argumentos como la flexibilidad o la relevancia han sido el mejor caldo de cultivo para la manipulación fraudulenta de la información.

Por todo lo anterior, Monterrey (2004) dice: *de aquí que, en nuestra opinión, el Gobierno Corporativo se erija, junto a una regulación eficiente, como un mecanismo fundamental para salvaguardar la integridad de la información contable, y por ello debe ser objeto del mayor interés político y potenciado en aras tanto del interés privado como del público.*

En suma, un mercado de capitales funciona adecuadamente cuando se dan una serie de condiciones fundamentales: disponibilidad de información, existencia de una amplia base de inversores con acceso a la misma, protección legal de los derechos de los accionistas y un mercado secundario sin restricciones ni costes de transacción excesivos (Fundación Estudios Financieros, 2004).

Con la intención de resumir los motivos que han inducido a la generación de los principales escándalos corporativos, enumeramos algunos de ellos en el siguiente cuadro:

CAUSAS DE LOS PRINCIPALES ESCÁNDALIOS CORPORATIVOS
<ol style="list-style-type: none">1. Falta de separación de funciones.2. Falta de transparencia.3. Conflictos de intereses.4. Remuneraciones excesivas.5. Información insuficiente a los accionistas.6. Información insuficiente al resto de los stakeholders.7. Falta de auditorías independientes.8. Controles internos insuficientes.9. Enriquecimiento de directivos a costa de los accionistas (opciones sobre acciones). Ello daba lugar a un desenfrenado aumento del precio de las acciones.10. Los consejeros independientes no han sabido supervisar las actuaciones de directivos deshonestos y desleales.11. Globalización económica, aspectos negativos.12. Infravaloración de riesgos potenciales. Frecuentemente menospreciamos y subestimamos situaciones que después se convierten en escándalos que llevan a la crisis.13. Identificación de la noción de crisis exclusivamente con catástrofes o accidentes imprevisibles.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez Barrios, M.

En definitiva los escándalos empresariales destapados en EEUU (Enron, WorldCom, Adelphia, Qwest, Tyco Internacional...) y Europa (Parmalat, Ahold, Philipp, Holzmann, Royal Ahold, Gescartera o BBVA...) desde comienzos de esta década han reforzado la necesidad de que existan controles sobre los consejos de administración para evitar que se conviertan en conciliábulos desde los que sus miembros usan el patrimonio de las empresas en su propio beneficio. La transparencia es la única arma que tienen los accionistas, como dueños de las sociedades cotizadas, para ejercer su legítimo derecho a seguir de cerca la actuación de los consejos. Los códigos de buen gobierno complementan a las leyes para prevenir los abusos por parte de las empresas.

También, es necesario resaltar, que la lucha contra la corrupción parece cada vez mayor; existe una reacción mundial proveniente de distintos agentes económicos y sociales (Everett *et al*, 2007).

En este contexto, la transparencia se plantea como principal herramienta frente a la corrupción, lo que implica, entre otras cuestiones, la necesidad de una mejor (y no únicamente mayor) divulgación social al respecto por parte de las compañías (Aldaz *et al*, 2012). Entre los diferentes factores que impulsan esta mayor revelación social podríamos destacar el efecto fiduciario, ya que según revela el informe Spainsif (2011), es cada vez mayor el interés por los criterios sociales y medioambientales en el posicionamiento de los inversores.

1.3.- GOBIERNO CORPORATIVO

Las nuevas responsabilidades sociales que aparecen en la empresa, - cuestiones relativas a los empleados, la comunidad social, el medio ambiente, otras cuestiones éticas, etc.- generan una mayor demanda informativa tanto interna como externa. A la información elaborada por las compañías, para dar respuesta a esas demandas, se le denomina de diversas maneras: información social de la empresa, información de base social, información o contabilidad sobre responsabilidad social, contabilidad social, etc.

La calidad e integridad de la información contable sólo tendrán una efectiva salvaguarda si las prácticas de gobierno están diseñadas con una adecuada combinación de mecanismos de monitorización e incentivos; la evidencia empírica acumulada hasta la fecha es suficientemente contundente e invita a creer que los beneficios privados que pueden obtenerse del control de las corporaciones, amparados en la fuerte asimetría de información existente entre el interior y el exterior de estas, son muy tentadoras, y pueden alimentar conductas claramente expropiatorias. A la luz de ello, parece incuestionable que la debilidad de las estructuras de Gobierno Corporativo es un aliado necesario del fraude contable (Monterrey, 2004).

A pesar de revestir gran importancia económica y social, las cuestiones de gobierno no han ocupado un lugar central en la investigación económica hasta fechas recientes. Y aunque esta bien descrita en la literatura la relevancia de la

Contabilidad como instrumento para mitigar costes de agencia⁶, menor aún ha sido el interés por el estudio del papel que desempeña en la actividad de gobierno: sólo a partir de los trabajos de Shleifer y Wishny (1997) y Laporta *et al.* (1998) es cuando se ha reconocido claramente la importancia de la vinculación existente entre Gobierno Corporativo e información contable, especialmente en el ámbito de la protección de los inversores. Desde entonces ha comenzado a desarrollarse una línea de investigación aún incipiente pero fructífera, que entre otras características presenta un marcado acento interdisciplinar (Monterrey, 2004).

En esencia, el Gobierno Corporativo es una extensión del problema clásico de agencia, cuya raíz es la separación de propiedad (principal) y gestión (agente) en las organizaciones. Desde esta perspectiva, en la medida en que los accionistas de la firma no pueden establecer acuerdos contractuales con los agentes en los que queden reguladas todas y cada una de las posibles situaciones que pudieran presentarse, los segundos pueden ejercitar un cierto grado de discrecionalidad en la adopción de decisiones que afectan al nivel de riqueza de los primeros.

Evolución internacional de los principales informes y códigos de gobierno societario (1977-2014)	
Período de iniciación: 1977-1989	Periodo constituyente: 1990-1994
Informe FCPA (USA-77)	Informe IAIM (IRLANDA-91)
Informe FSL (USA-78)	Informe ALI (USA-92)
Informe SEC (USA-80)	Informe CADBURY (REINO UNIDO-92)
Informe MCDONALD (CANADÁ-88)	Informe CADBURY (REINO UNIDO-94)
Informe TREADWAY (USA-89)	Informe DEY (CANADÁ-94)
Informe BOLSA HONG KONG (89)	Informe KING (SUDÁFRICA-94)
Período de desarrollo: 1995-1996	Período actual o de madurez: 1997-2014
Informe BOSH (AUSTRALIA-95)	Informe PETERS (HOLANDA-97)
Informe AIMA (AUSTRALIA-95)	Informe KEIDANREN (JAPÓN-97)
Informe VIÈNOT (FRANCIA-95)	Informe INTERIM (JAPÓN-97)
Informe LEVY-LANG (FRANCIA-95)	Informe DE KIRGUIZISTÁ (1997)
Informe GREENBURY (REINO UNIDO-95)	Informe CONFEDERACIÓN INDUSTRIAL (INDIA-97)
Informe ERNEST & YOUNG (REINO UNIDO-96)	Informe DE BRASIL (97)

⁶ La importancia de la información contable en las relaciones de agencia ya fue puesta de manifiesto desde la aportación seminal de Jensen y Meckling (1976), al referirse a su empleo en los acuerdos sobre deuda (debt covenants). También son pioneros los trabajos de Smith y Warner (1979), Smith y Wats (1982) y Leftwich (1983), que destacan su protagonismo en los planes de remuneración basados en incentivos, y el de Antle (1982), que resalta la importancia de la auditoría como mecanismo de monitorización.

Informe	CIRCULO DE EMPRESARIOS(ESPAÑA-96)	Informe	OCDE (98)
Informe	KIRBY (CANADÁ-96)	Informe	HAMPEL (REINO UNIDO-98)
Informe	PIAC (CANADÁ-96)	Informe	OLIVENCIA (ESPAÑA-98)
Informe	TIAA-CREF (USA-96)	Informe	FBC (BÉLGICA-98)
Informe	NACD (USA-96)	Informe	CALPERS (USA-98)
Informe	MARINI (FRANCIA-96)	Informe	CARDÓN (BÉLGICA-98)
Informe	ASE (HOLANDA-96)	Informe	KONTRAGESTS (ALEMANIA-98)
Estudio	EGON ZEHNDER (REINO UNIDO-96)	Informe	RACCOMMADAZIONI CONSOB Y TESTO UNICO (ITALIA-98)
		Informe	TURNBULL (REINO UNIDO-98)
		Informe	TURNBULL(REINO UNIDO-1999)
		Informe	STEERING GROUP (REINO UNIDO, 20'01). NORBY (DINAMARCA-2001)
		Informe	WINTER (UNIÓN EUROPEA-2002)
		Informe	BOUTON (FRANCIA-02) LEY SARBANES-OXLEY (USA- 2002)
		Informe	CROMME (ALEMANIA-02)
		Informe	ALDAMA (ESPAÑA-2003)
		Informe	HIGGS (REINO UNIDO-03)
		Informe	SMITH (REINO UNIDO-03)
		Informe	ROSC (ECUADOR-2004) ⁷
		Informe	CÓDIGO UNIFICADO. CONTHE (ESPAÑA-2006).
		Informe	INICIATIVA DE REPORTE GLOBAL. GRI (NACIONES UNIDAS-06) ⁸ .

Fuente: Elaborado a partir de Bueno Campos (1998: 113).

Ligado a todo lo anterior está la Teoría de la Agencia, de la cual uno de sus propulsores Adam Smith (1776) refiriéndose a las compañías como el conflicto entre el control y la propiedad; muchos otros autores se unieron a esta idea como Jensen y Meckling (1976) y Fama y Jensen (1983), entre otros. Esta teoría se basa en afirmar que el principal problema del Gobierno Corporativo es el comportamiento de los agentes (Gerentes) en relación con el principal (Propietario). Esto significa que

⁷ Informe ROSC (Report on the Observance of Standard and Codes) Informe sobre la Observancia de Estándares y de Códigos.

⁸ Existen tres versiones que aparecieron los años 2000, 2002 y 2006.

los accionistas delegan el trabajo en el agente (Manager o Dirección) quién desempeña el trabajo en nombre del principal. La teoría de la agencia afirma que los gerentes como agentes no siempre actúan en el mejor interés de los *shareholders* y pueden que antepongan sus propios intereses a costa de estos.

Se dice que hay una relación de agencia cuando se dan simultáneamente tres circunstancias (Sauleda et al, 2005):

- Una de las partes, denominada “Agente”, compromete esfuerzos y actúa a favor de los intereses de la otra, denominada “Principal”.
- El Principal garantiza al Agente remuneraciones, compensaciones e incentivos a su esfuerzo y desempeño.
- Ello ocurre en el marco de un contrato o de una vinculación mutuamente aceptable para ambos.

La relación de agencia tiene una naturaleza muy rica y dinámica y suele generar conflictos de intereses entre el principal y el agente. Los intereses de uno y otro no tienen por qué coincidir –al menos cuando cada uno de ellos considera sus asuntos de manera individual- pero en el marco de una relación de agencia hay un contrato subyacente y, por tanto, el agente debería actuar en interés del principal desde el momento que acepta esa relación y las compensaciones prometidas por su cumplimiento.

No obstante, los agentes pueden aprovechar su favorable posición para trabajar a favor de sus propios intereses, desplazando la atención de sus obligaciones en la relación con el principal. Es decir, se presentan problemas de agencia cuando aparecen divergencias entre los intereses que el agente debería perseguir a favor del principal, y los intereses que realmente defiende a favor de si mismo.

El problema de la agencia explica, desde mucho tiempo, la necesidad de buscar equilibrios de poder adecuados en el marco de las sociedades mercantiles.

El axioma elemental “un accionista un voto” se encuentra con grandes dificultades para poder ser aplicado de manera efectiva en todas las situaciones.

Las soluciones planteadas son múltiples, como lo son, en cada caso, los factores, desencadenantes de la necesidad de buscar lo que podríamos denominar “recetas universales para el buen gobierno de las sociedades”.

De forma resumida diremos que la situación es la siguiente: las sociedades cuentan con un gran número de accionistas que, en general, representan pequeños porcentajes de propiedad de la sociedad; los accionistas en esa situación difícilmente participan de forma habitual en las decisiones sociales a través del órgano soberano: la Junta de Accionistas. En definitiva, el Consejo de Administración, en su papel fundamental de supervisión y control debe velar por la protección de los intereses de todos los accionistas y maximizar para ellos el valor de la sociedad (Díaz, 2005). Pero esto no es fácil:

- ¿Cómo asegurar que los Consejos representan de un modo justo a los accionistas y evitar que puedan ser dirigidos de forma interesada por una parte de los mismos?
- ¿Cómo evitar que los directivos de primer nivel asuman en su desempeño de consejeros ejecutivos un papel dominante en los Consejos?
- ¿Cómo asegurar que los Consejos dispongan de toda la información relevante en poder de los directivos?
- ¿Cómo evitar conflictos entre los consejeros, o entre estos y los ejecutivos, o entre las sociedades que de diferentes maneras puedan estar ligadas a los intereses de unos y otros?
- ¿Cómo evitar el uso indebido de la información privilegiada?
- ¿Cómo asegurar que el Consejo conoce, identifica y actúa en el tiempo adecuado ante riesgos relevantes para la organización?
- ¿Cómo asegurar que los consejeros mantienen actualizados sus conocimientos sobre la organización y su entorno?
- ¿Cómo implicar a todos los empleados el respeto del código de ética?, y sobretodo,
- ¿Cómo conseguir que estas y otras actuaciones que, necesariamente son parte de la operativa de los Consejos, pero que sería interminable enumerar, ocurren bajo un respeto estricto del principio de autonomía de las sociedades mercantiles?.

Un número importante de estas preguntas carecen de una respuesta única ya que las soluciones a algunas de ellas crean nuevos dilemas en otras, y viceversa. En esto radica lo complejo del término Gobierno Corporativo.

1.3.1. Concepto de Gobierno Corporativo.

A pesar de la profusión con que se cita, no existe una definición comúnmente aceptada entre los economistas sobre qué se entiende por gobierno de la empresa.

Así, Shleifer y Vishny (1997) expresan: *“el gobierno de las empresas tiene que ver con los medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran una retribución adecuada a sus inversiones”*. En cambio Zingales (1998), lo define como *“el conjunto de condiciones que configuran las quasi-rentas generadas por la empresa”*.

La primera definición se aproxima más al significado habitual de gobierno de la empresa, en la línea de hacer referencia a que las empresas han de ser gestionadas por sus equipos directivos en beneficio de los que aportan capital. La segunda, al no precisar cuál es el origen de las quasi-rentas, no excluye la posibilidad de que correspondan a inversiones distintas a las estrictamente financieras, como por ejemplo, las que realizan los trabajadores en su capital humano. El gobierno de la empresa hace referencia a todos los que tienen interés en la empresa: accionistas, trabajadores, clientes, acreedores y sociedad en general.

Desde una óptica mas general, Becht *et al* (2002), indica que es la disciplina que se ocupa de dar solución a problemas de acción colectiva entre inversores dispersos y de reconciliar los conflictos de interés entre las diferentes partes vinculadas a las firmas.

En términos simples, el gobierno corporativo (en adelante GC) consiste en el conjunto de relaciones que se establecen entre los distintos partícipes de la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo.

Otra visión es aquella que lo define como el sistema interno de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio, el gobierno corporativo busca la transparencia, objetividad y equidad en el trato de los socios y accionistas de una entidad, la gestión de su junta directiva y la responsabilidad social de sus organismos de control, frente a los grupos de interés como; clientes, proveedores, empleados, terceros aportantes de recursos y sociedad en general⁹.

O'Sullivan (2001) define un sistema de Gobierno Corporativo como aquel que está formado por quienes toman las decisiones sobre las inversiones en la organización, qué clases de inversiones se realizan y cómo son distribuidas las devoluciones de las inversiones. En cambio González (2004) hace hincapié en que se trata de un conjunto de principios, normas y prácticas encaminadas a garantizar que la arquitectura de poder de las empresas sirva a los diferentes *stakeholders* de las mismas, y garantice adecuadamente la representación de sus legítimos intereses.

Las mejores prácticas de gobierno corporativo incluyen un componente institucional y otro contractual. El marco legal y normativo es conocido como GC Institucional. Este contempla los derechos de los acreedores e inversores a través del tratamiento igualitario a todos los accionistas y la exigencia de un grado razonable de transparencia de la estructura y toma de decisiones dentro de la empresa; de crucial relevancia es que este marco cuente con aplicabilidad efectiva. Por su parte, las iniciativas y los compromisos que voluntariamente decidan adoptar las empresas por encima de los requisitos legales se conoce como GC Contractual.

De forma concisa diríamos que Gobierno Corporativo es la forma en que los negocios empresariales son dirigidos y controlados y que su estructura distribuye

⁹http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf . Fecha de consulta 13.5.2013. “*Guía de Buen Gobierno para las organizaciones vigiladas por la superintendencia de la economía solidaria*”. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Bogotá, marzo 2013.

derechos y responsabilidades entre distintos participantes (administración, dirección, accionistas y demás agentes vinculados).

Aprada (2003) enfatiza la necesidad de considerar una semántica amplia de gobierno, aplicable más allá de los aspectos meramente financieros y con alcance y utilidad para otras disciplinas, que tenga en cuenta las funciones que se espera formen parte de la tarea de gobernar organizaciones o sistema en sentido amplio.

El término “gobierno de la empresa” hace referencia al conjunto de mecanismos, internos y externos a la propia organización, establecidos para proteger a los inversores del riesgo del abuso una vez pierden el control sobre los recursos financieros que invierten. A la vez permite aumentar su confianza en conseguir una rentabilidad satisfactoria, haciendo posible al mismo tiempo la gestión profesional de las empresas.

Según la Ley de Transparencia en la Gestión de Gobierno (enero 2002), es el conjunto de principios y actos administrativos mediante los cuales se planifican y se fijan los principales objetivos de una institución de gobierno, estableciéndose los procesos de seguimiento sujetos a controles internos y externos, para la verificación de su efectiva ejecución. Estos principios se alimentan del compromiso individual del personal de la institución, a todos los niveles, y entre sí, para llegar a su cumplimiento, en forma eficaz y eficiente para la institución. Dichos planes estratégicos institucionales deben ser ejecutados de forma transparente y a su vez divulgados a la ciudadanía para que así pueda dársele efectivo seguimiento a la obligación de rendir cuentas por parte del servidor público y de su respectiva institución, obligación primaria en el desarrollo de la gestión pública.

La expresión “Gobierno Corporativo”, traducción dada a “Corporate Governance”, no transmite claramente al idioma español la fuerte carga conceptual y cultural de la original en idioma inglés. Es más, en determinados ámbitos, el término gobierno corporativo puede transmitir una falsa asociación de ideas con la imposición de “recetas” extraídas de escuelas de pensamiento capitalistas a ultranza. Tan es así, que al mismo concepto se hace referencia también como “Gobierno de Sociedades”, “Gobernabilidad” o “Gobernancia”, aunque todas presentan análogas limitaciones (Sauleda, *et al*, 2005).

Semánticamente, gobierno corporativo o *corporate governance*,:

- En inglés *corporate* significa corporativo; y *governance*, gobierno, autoridad, poder, o ejercicio del poder. La traducción más simple, y la que más se ha utilizado, es “gobierno corporativo”.
- El Diccionario de la Real Academia Española define corporativo, como “perteneciente a relativo a una corporación. *Informe corporativo*” y corporación, tomado del inglés, “organización compuesta por personas que como miembros de ella la gobiernan” o “empresa, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores”. Y *corporativamente*: “en corporación o formando cuerpo”. Pero resultan mucho más precisos los conceptos *sociedad* y *compañía*, que define así, sociedad: “agrupación de comerciantes, hombres de negocios o accionistas de alguna *compañía*” (no dice corporación), y compañía “...sociedad o junta de varias personas unidas para un mismo fin, frecuentemente mercantil”. (Y se refiere, en ambos casos, a los distintos tipos de sociedades civiles o mercantiles).
- Para el DRAE el término “gobierno” además de otras acepciones, es “la acción de gobernar o gobernares”. Y gobernar es “mandar con autoridad o regir algo”, “...guiar, dirigir, regirse según una norma, regla o idea”. No obstante, es ciertamente curioso, como apunta Charreaux (2004), que desde el ámbito corporativo las teorías sobre el gobierno no hayan tenido por objeto estudiar la manera en que los directivos gobiernan, sino todo lo contrario, más bien la manera en que los directivos son gobernados. El pensamiento que subyace bajo esta perspectiva, se aproxima más al concepto de control que al concepto de gestión en si mismo.
- El Diccionario de Maria Moliner, recoge igualmente el término “corporativo” definiéndolo: de una corporación: “Informe Corporativo” y de un cuerpo de funcionarios “espíritu corporativo”.
- El diccionario de M. Seco *et al* (1999) hace referencia a gobierno corporativo como “de la corporación...” (política de profesionales), pero no parece referirse a la forma de administrar sociedades.

Por todo ello, resulta bastante dudoso el correcto uso del concepto “gobierno corporativo” o “responsabilidad corporativa”, máxime cuando “administrar” significa

“dirigir una institución... o dirigir una economía... de una entidad” (García de la Rasilla, 2003).

El concepto es muy amplio y cubre una gran variedad de tópicos; se podría definir como el sistema y los procesos a través de los cuales las entidades son dirigidas y controladas, acotándolo haciendo referencia a que su foco de atención está en las relaciones de una entidad con todos aquellos que tengan algún interés en ella o puedan verse afectados por su actividad y a que su objetivo es asegurar que su conducción esté orientada a contemplar apropiadamente esos intereses.

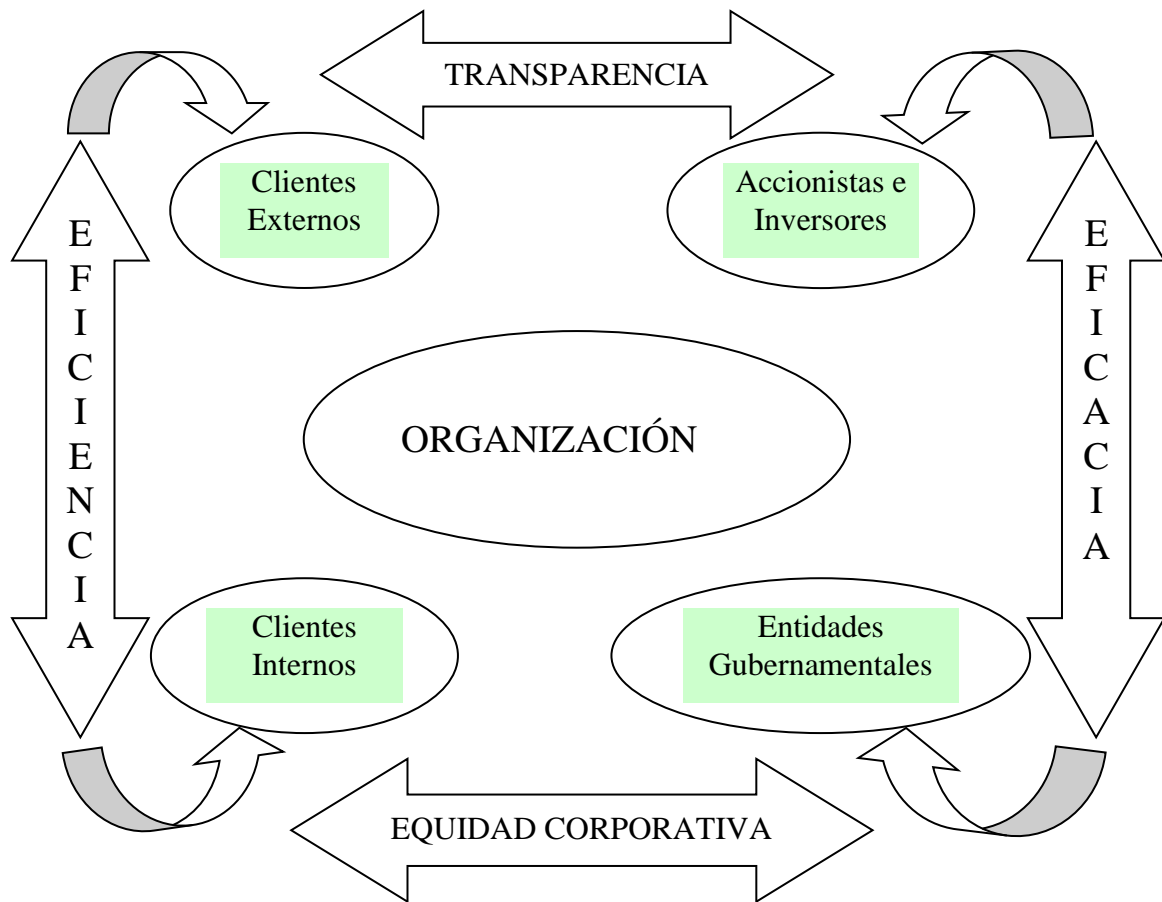
Una manera de entender el buen gobierno corporativo es que se refiere a las filosofías y procesos de una empresa que permiten a su gente medir los objetivos, retos y oportunidades, y, constantemente, encontrar el balance y dirección adecuado (Hernández, D, 2013).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999), desde su informe en 1999, define al Gobierno Corporativo como aquel sistema por el cual el negocio corporativo se dirige y controla y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, directores, administradores y empleados, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad.

Otra definición muy acorde con la anterior, es: el buen gobierno corporativo o mejores prácticas corporativas, no es más que una serie de pautas que se dictan para una correcta administración y control de una sociedad, en aras de permitir una mayor competitividad de las mismas, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas tanto nacionales como extranjeros.

Diagrama de Gobierno Corporativo

Fuente: Cano Morales, 2004



Como se muestra en el diagrama, el Gobierno Corporativo presenta un delicado balance entre la transparencia, la equidad corporativa y el cumplimiento de responsabilidades al interior de una empresa. Para más complejidad, el Gobierno Corporativo es consecuencia tanto de factores internos a la empresa, como también de factores normalmente exógenos a ella. La problemática central para el Gobierno Corporativo emerge de la información asimétrica entre quienes administran la empresa (insiders)¹⁰ y todos los demás agentes que mantienen algún interés en la misma (outsiders).

¹⁰ INSIDER (en una empresa) persona de dentro, con acceso a información privilegiada. OUTSIDER persona de fuera sin información privilegiada.

Así, los mercados de capitales más desarrollados, como el caso de los Estados Unidos, acostumbran presentar como una de sus credenciales el factor de transparencia sustentado en la interacción de los distintos participantes del mercado.

El Gobierno de las Sociedades, es el sistema interno de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio. El Gobierno Corporativo busca la transparencia, objetividad y equidad en el trato de los socios y accionistas de una sociedad, la gestión de su junta directiva, y la responsabilidad frente a los terceros que aportan recursos. La Gobernabilidad Corporativa responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica, de establecer estos principios para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés (Paz-Ares, 2004).

De forma más concisa, diríamos que el Gobierno Corporativo se puede definir como aquel gobierno que promueve la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las empresas.

Por gobierno de la empresa se entiende, en general, el conjunto de instituciones y mecanismos a través de los cuales se busca proteger los intereses de los inversores financieros, principalmente de los accionistas de las sociedades mercantiles. La protección no pretende eliminar los riesgos normales del negocio sino evitar que quienes controlan el destino final de los fondos invertidos, los equipos directivos de las empresas, se aprovechen, en beneficio propio y en detrimento de los accionistas, de la discrecionalidad con la que administran dichos fondos. La especial atención que merece la protección de los accionistas está justificada siempre que otros agentes que también aportan recursos a la empresa y se ven afectados por las decisiones que se toman en ella, trabajadores, acreedores, clientes e incluso la sociedad en general, reciban la correspondiente protección de sus intereses por otros medios, por ejemplo los contratos formales (cuyo cumplimiento garantizan las leyes) y la posibilidad de abandonar la relación libremente y sin costes de salida apreciables. Cuando esto no ocurre el gobierno de la empresa debe tomar en consideración la protección de todos los grupos con intereses en la organización.

Con el gobierno corporativo surgen un conjunto de normas y directrices que tratan de regir el ejercicio de las entidades, para que funcionen adecuadamente los mercados de capital, ya que estos dependen del proceso total de presentación de informes financieros. Dichos estados a nivel internacional deben ser presentados y revelados según los estándares internacionales de contabilidad. Basados en la transparencia, objetividad y compromiso tanto en la asignación como en la administración de recursos, maximizando así el valor de la empresa a través de un buen manejo financiero y del cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales, tratando de balancear los poderes y de cubrir los diferentes intereses de las personas que integran la empresa (inversionistas, administradores, accionistas, propietarios y terceros) (Bedard, 2004).

En el cuadro 1.1, se presentan cronológicamente diferentes definiciones atribuibles a distintos autores sobre gobierno de la empresa o gobierno corporativo:

Cuadro 1.1

Concepto de gobierno corporativo

Elaboración propia a partir de Santana Martín (2002)

Año	Autor	Concepto
1990	Baysinger y Hoskisson	Integración de controles externos e internos que armonicen el conflicto de intereses entre accionistas y directivos resultante de la separación entre la propiedad y el control.
1993	Keasey y Wright	Estructuras, procesos, culturas y sistemas que producen el éxito del funcionamiento de las organizaciones.
1994	Maw et al.	El gobierno corporativo es un tema, un objetivo o un régimen que debe ser seguido para bien de los accionistas, empleados, clientes, bancos y para la reputación y mantenimiento de nuestra nación y economía.
1994	Prowse	(...)conjunto de mecanismos que pueden prevenir a la empresa de políticas alejadas de la maximización del valor de un <i>stakeholder</i> a expensas de otros.
1995	Hart	La estructura de gobierno puede verse como un mecanismo para la toma de decisiones que no se han especificado en el contrato inicial. Más concretamente, la estructura de gobierno asigna derechos residuales de control sobre los activos no humanos de la empresa: esto es, el derecho a decidir cómo esos activos pueden

		ser usados, dado que su uso no viene especificado en el contrato inicial.(...) En vista de la capacidad directiva de seguir sus propios intereses, es obviamente importante que existan controles y comparaciones sobre el comportamiento directivo. Un objetivo fundamental del gobierno corporativo consiste en diseñar esos controles y comparaciones.
1996	Lannoo	El gobierno de la empresa alude a la organización de las relaciones entre los propietarios y directivos de una empresa.
1996	Mayer	El gobierno corporativo está relacionado con las formas de conducir los intereses de las dos partes (inversores y directivos) en la misma línea y asegurar que la empresa sea dirigida en beneficio de los inversores.
1997	Berglöf	El punto de partida es el problema básico de agencia: el problema credibilidad al que hace frente el empresario o la empresa cuando pretende convencer a los inversores externos de que aporten fondos. La competencia en los mercados de <i>inputs</i> y <i>outputs</i> puede mitigar este problema, pero es insuficiente; las señales de mercado son generadas después de que los fondos hayan sido comprometidos. El papel del gobierno corporativo es asegurar que esas señales y otra información relevante sean realmente trasladadas a las decisiones de inversión.
1997	Masifern	Sistema de derechos, procesos y controles establecidos interna y externamente para que rijan a la dirección de la empresa, con el objetivo de proteger los intereses de todos en la supervivencia con éxito de la empresa.
1997	Shleifer y Vishny	El gobierno corporativo está relacionado con los medios a través de los cuales los financiadores de la empresa garantizan el rendimiento adecuado de sus inversiones.
1997	Zingales	(...) el conjunto de restricciones que configurar la negociación ex-post sobre las cuasirrentas generadas por la empresa ¹¹ .
1998	Fernández y Gómez	El sistema de gobierno de una empresa hace referencia al sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas. Se centra por tanto, en las relaciones entre propietarios y equipo directivo, así como en su repercusión en los resultados.(...) El objetivo principal

¹¹ Esta definición, al no precisar el origen de las cuasirrentas, no excluye la posibilidad de que correspondan a inversiones no financieras –tales como las de los trabajadores o proveedores-, es decir, que afecta no sólo a los directivos y acciones, sino también a los denominados *stakeholders* o conjunto de personas que intervienen en la acción colectiva de la empresa: accionistas, acreedores, clientes, proveedores, trabajadores y sociedad en general.

		de la estructura de gobierno es contribuir precisamente al diseño de los incentivos y mecanismos de control que minimicen los costes de agencia para evitar que la separación entre propiedad y control, asociada a las grandes empresas, dé lugar a formas de organización ineficientes.
1998	John y Senbet	El gobierno corporativo está relacionado con los mecanismos por los que los <i>stakeholders</i> de una empresa ejercen el control sobre los internos y directivos de tal forma que sus intereses estén protegidos. (...) el gobierno corporativo es un medio por el cual varios <i>stakeholders</i> , externos al control de la empresa, ejercitan los derechos establecidos por el entorno legal existente, así como en los status sociales.
1999	Eguidazu	El gobierno de la empresa es un proceso de supervisión y control de la dirección de una empresa, por instituciones o mecanismos internos y/o externos, cuya finalidad es alinear los intereses de los gestores con los accionistas.
1999	Grespi y Gispert	Gobierno corporativo hace referencia a los mecanismos que previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas.
1999	Salas	(...) incluye el conjunto de instrumentos e instituciones que se crean en una sociedad con el fin de lograr asignaciones eficientes de los recursos presentes y futuros.
2000	Jonson, Boone, Breach y Friedman	Por gobierno corporativo entendemos la eficacia de mecanismos que minimizan conflictos de agencia relacionados con los directivos, con especial énfasis en los instrumentos legales que previenen la expropiación de los accionistas minoritarios.
2000	O'Sullivan	Instituciones que influyen en cómo los negocios corporativos localizan sus recursos e inversiones.
2000	La Porta, López-de-Silanes, Shleifer y Vishny	El gobierno corporativo es, en sentido amplio, un conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos.
2001	Tirole	(...) el diseño de instituciones que inducen o fuerzan a la dirección a interiorizar el bienestar de los <i>stakeholders</i> .
2002	Beccht <i>et al</i>	Disciplina que se ocupa de dar solución a problemas de acción colectiva entre inversores dispersos y a reconciliar los conflictos de interés entre las diferentes partes vinculadas a la firma
2003	Sir Adrian Cadbury, prólogo Corporate Governance and Development, Foro Mundial	"En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de

	sobre Gobierno Corporativo.	gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad (.....)".
2003	Salas	"En el significado más estricto de 'governance', dentro del ámbito de los contratos incompletos, el gobierno de la empresa se limitaría a los mecanismos de voz o poder a través de los cuales los colectivos de interesados protegen sus cuasirentas, entendidas como rentas de inversiones específicas..."
2004	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).	"El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño". -
2004	Cuervo (2004)	"“El Gobierno de la Empresa tiene por finalidad el logro de la eficiencia en el uso de los activos y en los contratos que la configuran, para asegurar la creación de valor para los propietarios de los recursos financieros.”
2005	Azofra	"El gobierno corporativo hace referencia al conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que permiten equilibrar los límites a la discrecionalidad directiva con la protección de los derechos de los stakeholders".
2010	Deloitte& Touche, S.A.	Gobierno corporativo es el sistema por medio del cual, las empresas son dirigidas y controladas, involucrando las relaciones entre Accionistas/Propietarios, Inversionistas, Junta Directiva, Ejecutivos, Auditoría Independiente y Fiscales, con el propósito de contribuir con el mejor desempeño de las organizaciones y consecuentemente, con una sociedad más justa, responsable y transparente.
2012	Salvochea, R.	El concepto de gobierno corporativo, es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración. En español se utiliza también gobernanza corporativa, gobernanza societaria y gobierno societario.

Las definiciones aportadas por los diferentes autores coinciden en la idea de la importancia de los mecanismos de control tanto internos –diseñados por la propia empresa- como externos –diseñados por el mercado-, con el objeto de que las empresas hagan un buen uso de su capital que reinvierta en la maximización del valor de la misma, así como de los propietarios y agentes involucrados en la empresa.

Si tuviésemos que ofrecer una definición breve de Gobierno Corporativo, diríamos que este se sustenta en el cumplimiento de principios tales como: creación de valor con equidad corporativa, transparencia y cumplimiento responsable.

1.3.2. Origen

El tema de Gobierno Corporativo se origina con la idea de la empresa moderna y se identifica inicialmente con la delegación del poder de decisiones hacia administradores distintos de los dueños. Tanto Adam Smith (1776) como Berle y Jeans (1932) expresaron sus reservas acerca de la viabilidad de este tipo de firmas. Smith, expresa al respecto “...*siendo los directores los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio*”.

El Gobierno Corporativo ha evolucionado de un concepto financiero, relativo al retorno sobre la inversión, esperado y exigido por los inversionistas, a uno que incluye aspectos relativos al diseño de la organización misma y que según la definición de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) tiene que ver con los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas (Benavides, 2005).

El informe Cadbury (1992)¹² sobre Gobierno Corporativo, fue el inicio y el referente de los esfuerzos realizados por organizaciones gremiales para mejorar el

¹² http://elpais.com/elpais/2014/03/28/opinion/1396005226_296427.html. “El gobierno de la gran empresa”. 28-marzo-2014. Fecha de consulta 20.5.2014.

clima de inversión en diferentes países del mundo. Puede decirse que este aporte desató una fiebre entre las comunidades empresariales de diferentes países por el tema de gobierno corporativo. Así, distintos países han publicado guías, que podemos agrupar como “Códigos de Buen Gobierno”, los cuales formulan recomendaciones en temas tales como compensación de ejecutivos y relaciones y roles entre las partes, especialmente de la junta directiva. En años más recientes (Benavides, 2005) la OCDE (1999), ¹³ publicó sus “Principios de Gobierno Corporativo”, los cuales también han recibido amplia difusión.

También se han analizado extensamente las diferencias entre los modelos de gobierno de economías desarrolladas, en particular el modelo anglo-sajón (EE.UU y G.B.), el modelo japonés y el modelo germano.

Este tipo de estudios destacan la importancia de la estructura de la propiedad. En general se ha planteado que el modelo anglosajón corresponde a una estructura de mercado y los modelos japonés y germano corresponden a uno basado en relaciones.

Las decisiones de gobierno surgen desde el mismo momento en que la empresa se crea (por ejemplo al redactar los estatutos de la sociedad mercantil) y continúan a lo largo de todo su desarrollo. Las decisiones de gobierno afectan a la eficiencia de la empresa al menos por los cauces siguientes:

- a) La protección de los inversores permitirá financiarse a un menor coste de capital.
- b) La protección de los inversores hace factible que la dirección de las empresas se encargue a profesionales cualificados que no tienen necesariamente patrimonios importantes para aportar capital.
- c) A través de los mecanismos de gobierno la empresa influye en inducir confianza entre quienes se relacionan con ella, facilitándose los contratos implícitos y redundando en menores costes de transacción.

¹³ El Consejo de la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), en la cumbre de Ministros de abril de 1998, pidió a la organización que desarrollara “una serie de normativas y lineamientos en materia de gobierno corporativo”. Se estableció entonces, con el fin de cumplir este objetivo, un grupo de trabajo que elaboró, fundamentado en las experiencias de los países miembros, unos principios de gobierno corporativo que fueron aprobados por los Ministros en Mayo de 1999.

- d) Se crearán condiciones para que la propiedad de la empresa se transfiera sin dificultades importantes a quienes están en mejores condiciones de aprovechar los activos que posee y, por tanto, consiguiendo el máximo valor económico para los mismos.

La búsqueda del beneficio por parte de los accionistas propietarios de las empresas orientará en una determinada dirección las decisiones sobre que forma de gobierno corporativo elegir. Sin embargo, para valorar desde la eficiencia económica las decisiones de las empresas es preciso tener en cuenta también los efectos indirectos sobre el conjunto de la sociedad que se desprenden de las mismas. Entre los efectos indirectos encontramos al menos los siguientes:

1. El gobierno de las empresas influye en la eficacia con la que los recursos se movilizan desde las actividades menos productivas a las que lo son más. Un gobierno ineficaz en esta transferencia provocará costes sociales por quiebras de empresas consecuencia de la competencia destructiva, que termina por eliminar a las que no son capaces de transformarse y responder a los cambios externos.
2. La sociedad no es indiferente sobre el destino final de la “tesorería libre” de las empresas, siendo preferible que se destinen a actividades que crean más puestos de trabajo que al consumo superfluo y la creación de imperios por parte de los equipos directivos. El gobierno de las empresas influirá en que se opte por un destino u otro.
3. La sociedad no es indiferente entre empresas que ganan dinero para sus accionistas a través de bienes y servicios de alto valor añadido gracias a un alto esfuerzo en investigación y desarrollo y a una elevada formación o motivación de los trabajadores, y empresas que producen con menores costes y calidades. En general más calidad del producto y más valor de los recursos significa mayores efectos externos positivos. El gobierno de las empresas influye en la decisión sobre las ventajas competitivas que van a potenciar, sobre el tipo de recursos necesarios para hacerlas efectivas y en definitiva sobre los efectos externos para la sociedad.
4. El gobierno de las empresas, si es efectivo en el cumplimiento de su misión, transmite confianza entre los inversores de que sus intereses están

adecuadamente protegidos. Los mercados financieros (y de otro tipo de recursos) se desarrollan y con ello se impulsa la movilización de recursos hacia destinos socialmente más productivos. El gobierno de una empresa particular está imbricado dentro de un entramado institucional más amplio, de tal manera que si se producen fallos y los inversores de la empresa entienden que se les ha expropiado riqueza impunemente, se transmitirá una sensación generalizada de inseguridad entre todos los inversores, incluidos los ajenos a la empresa en cuestión, que desembocará en desconfianza y retraimiento a participar en los mercados de capitales.

Los importantes efectos externos, con amplio alcance social, de las decisiones de gobierno que toman las empresas individualmente, justifican la atención social que reciben los temas de gobierno empresarial así como la extensa regulación que les afecta. Los investigadores sobre temas de gobierno corporativo otorgan al sistema legal una gran importancia para el desarrollo último de los mercados financieros en los distintos países, y para que finalmente las empresas encuentren los fondos necesarios para financiar sus inversiones en activos tanto tangibles como intangibles. El sistema legal comprende desde los estándares que debe alcanzar la información contable elaborada por las empresas, hasta las leyes concursales que determinan si en situaciones de insolvencia se da prioridad a los intereses de los acreedores (como ocurre en Alemania por ejemplo) o a los de los accionistas de la empresa (como en estados Unidos), pasando por las posibilidades reales de los pequeños accionistas para denunciar abusos por aprovechamientos en beneficio propio de los activos de la empresa, por parte de quienes la dirigen. Las mismas investigaciones ponen de manifiesto la diversidad de arquitecturas financieras bajo las que las empresas ajustan sus decisiones de gobierno, incluso entre los países de mayor nivel de desarrollo económico.

La necesidad de buscar equilibrios de poder en las empresas ha derivado en la proliferación de numerosos informes sobre el buen gobierno de las sociedades. La transparencia y la calidad de la información constituyen dos de los aspectos clave en los que convergen la mayoría de los códigos (Díaz Morales, 2005).

1.3.3. Mecanismos de Gobierno Corporativo.

Los mecanismos de control que se utilizan para conseguir que la información contable sea fiel, podemos dividirlos en dos grupos según Say Fan (2004):

Externos, constituidos entre otros por grupos de grandes accionistas, el mercado de control corporativo, los sistemas legales, políticos y de regulación y los mercados, que obligan a los administradores a elevar los niveles de productividad y eficiencia de las corporaciones.

Internos, que son aquellos que se incorporan desde dentro de la organización, como son el Consejo de Administración, el comité de auditoría, la auditoría interna y la auditoría externa (hay que resaltar que aunque el auditor externo no es interno a la organización, se considera así, por estar bajo la supervisión del comité de auditoría) (Gramling *et al.*, 2005).

Para Bachmaier (2007) los mecanismos y controles de gobierno corporativo se diseñan para reducir los riesgos e ineficiencias que surgen de la relación de agencia. También distingue entre controles internos, que son los que actúan principalmente de forma preventiva tratando de evitar riesgos; y externos, que son los ejercidos por los diversos grupos de interés que no tienen un interés y control directo sobre la organización.

Si el nivel de protección de los inversores en la economía es el adecuado y el mercado de capitales se encuentra suficientemente desarrollado, la empresa tiende a presentar una estructura dispersa de la propiedad y control. Esto implica que los accionistas deben delegar su mandato en un grupo de ejecutivos que, en principio han de velar por los intereses de los accionistas. Debido a la limitación de poder que tiene el accionista atomizado, la defensa de sus intereses dependerá, en parte, de que se establezcan mecanismos de control del eventual problema de agencia entre accionistas y ejecutivos (Lefort, 2003).

Cuando el grado de protección provisto por los mecanismos tradicionales internos y externos de gobierno corporativo no es suficiente, la respuesta de los accionistas es concentrar la propiedad y el control de la corporación. En estas circunstancias el equilibrio entre los diferentes accionistas se rompe y se producen incentivos para que los accionistas controladores tiendan a expropiar a los demás

stakeholders. En economías emergentes no es extraño que se alcance un grado de concentración suficientemente elevado como para que incluso los mecanismos externos, como el mercado por control (hostil), se hagan insuficientes. Bajo esas condiciones, la implementación de nuevas legislaciones y regulaciones que incrementen la protección efectiva a los inversionistas tenderá a mejorar, como se dijo, el desarrollo del mercado de capitales, redundando en un mayor crecimiento económico agregado (Lefort, 2003).

1.3.4. Modelos de Gobierno Corporativo

El término gobierno corporativo es percibido de manera diferente de un país a otro, refiriéndose a diferentes temas, personas o instituciones y con diferente intensidad y naturaleza en función del país y de las circunstancias; por lo tanto, la protección legal de los inversores será diferente en cada país dependiendo del origen de las reglas, así lo indican (La Porta *et al*, 1998). Es decir, no existe un único modelo ideal de gobierno corporativo, sino que el modelo debe ser acorde a las necesidades de la economía en que está inserto.

A pesar del creciente interés por los aspectos relacionados con el gobierno corporativo a nivel internacional y el consenso sobre la necesidad de regular de alguna manera los aspectos fundamentales de las prácticas de gobierno, existen importantes cuestiones abiertas al debate. A nivel mundial y, según el Centro para la Estabilidad Financiera (2005), se distinguen dos modelos de gobierno de empresas: el modelo anglosajón (basado en la autorregulación del mercado) y el modelo europeo (basado en normas de cumplimiento obligatorio).

En el modelo basado en relaciones, que es el que prevalece en Europa, Japón, Latinoamérica y, en general, en el resto de los países fuera del mundo anglosajón; la concentración de la financiación (propiedad concentrada, como en Europa, o vinculación de la propiedad a grandes bancos como en Japón o Alemania) generan incentivos para el adecuado control sobre administradores o participantes internos informados (*insiders*), donde los accionistas minoritarios juegan un papel marginal. Los mercados de capitales donde predomina este modelo son en general poco desarrollados y el financiamiento es principalmente bancario.

Por otro lado, el modelo anglosajón destaca por una propiedad y financiamiento más disperso (caso de Estados Unidos y Reino Unido) y por un mercado de capitales más dinámico. En este caso cada inversor es demasiado pequeño para ejercer un control cercano sobre administradores y participantes internos (insiders), pero la cotización actúa como un mecanismo disciplinario de fácil acceso para todo inversor.

Ante la creciente globalización financiera, cabe preguntarse si existe un modelo superior al otro y si se producirá una convergencia entre ambos en el futuro.

La diferencia entre modelos de distintos territorios se debe principalmente al contenido de la teoría de la agencia, es decir al nivel de organización de la propiedad y el control, a cuáles son los derechos y las obligaciones de la sociedad en su conjunto y quién tiene la propiedad en la estructura empresarial de cada país.

Así, en la literatura parece existir consenso en diferenciar dos modelos de gobierno corporativo (Gedajlovic y Shapiro, 1998):

- el modelo americano, caracterizado por una relativa pasividad de los accionistas e inversores institucionales, un consejo de administración que no es siempre independiente de la dirección, lo cual no le permite ejercer un completo control de la dirección y un mercado de control corporativo activo.
- El modelo europeo continental y japonés, caracterizado por accionistas y grupos de poder activos, donde su principal accionista son empresas bancarias, un consejo de administración independiente de la dirección, lo cual permite tener un eficiente control de las actividades internas y un limitado mercado de control corporativo.

El bloque europeo continental es más partidario, en general, de normas o guías de referencia orientadoras de los comportamientos esperados (Leyes blandas). De forma global, el nivel de exigencia y seguimiento efectivo de la aplicación de estas normas podría calificarse de bajo.

Ciñéndonos a nuestro país, este posee un mercado de capitales poco desarrollado donde los mecanismos de gobierno predominantes son internos (Leech y Manjón, 1999); además las empresas se caracterizan por poseer una propiedad más concentrada y un consejo de administración quien no ejerce un completo control al no ser totalmente independiente de la dirección (Ricart *et al*, 1999).

1.3.4.1. Modelo Anglo-Americano

Denominado “modelo basado en mercado”, cuyo nombre deriva de la adaptación de la empresa a las necesidades del mercado (market based model), con una atomización de la propiedad, un mercado de capitales eficiente y desarrollado, y un “mercado de control” muy activo donde las compras hostiles “tekeovers”, las reestructuraciones y fusiones forman parte del escenario corporativo.

El Gobierno Corporativo “anglosajón”: tradicionalmente el mas avanzado, agrupaba principalmente al reino Unido, Canadá, Estados Unidos y los países en los que estos ejercían una influencia significativa. Este modelo asiste, desde finales de 2001, a una fragmentación importante materializada finalmente por la implantación de la Ley Sarbanes-Oxley americana. Esta importante y trascendente novedad legislativa se separa de la idea tradicional del bloque anglosajón: el principio clave de “cumple o explica” para transformarse en una legislación muy estricta y exigente, que incrementa de forma exponencial las obligaciones para las sociedades, sus consejeros y otros actores relevantes en el gobierno corporativo (analistas y entidades de inversión, reguladores, etc) (Diaz Morales, 2005).

a) Evolución en Gran Bretaña (G.B.)

El modelo de la corporación surge a partir de la aparición de diferentes empresas en la Inglaterra de los siglos XVII y XVIII. “The East India Company” obtiene el “Royal Charter” en 1600, estando compuesta su estructura de gobierno por la corte de propietarios (la actual asamblea general de accionistas) y la corte de directores (la junta directiva). En 1760 se funda la Bolsa de Londres y para 1844 el “Joint Stok Companies Act” exigía que todos los nuevos negocios con más de 25 participantes debían ser “incorporados” (registrados como sociedad). En 1855 se

promulga el “Limited Liability Act”, el cual limita la responsabilidad de los accionistas al capital invertido por cada uno, en caso de bancarrota. El número de sociedades con responsabilidad limitada se incrementó rápidamente. En 1914 había 65.000 registradas, número que pasó a 20.000 en 1945 y excede el 1.100.000 en la actualidad (Cadbury, 2002).

En la década de 1920 ya existía en G.B. preocupación por la separación entre propiedad y control y por la ineficacia de las juntas directivas, pero la reconstrucción tras la 2ª guerra mundial, reubicó dramáticamente el control en las corporaciones.

El Combined Code (1998) es el código de buen gobierno derivado del informe final del Comité para el Gobierno Corporativo, más conocido como Hampel Committee, presidido por Sir Ronald Hampel y establecido en 1995 estando patrocinado, entre otros, por el London Stock Exchange. En la elaboración del nuevo código, el Comité ha seguido las recomendaciones de los informes Greenbury y Cadbury (García Coto *et al*, 2003).

La existencia de un mercado sobre el control corporativo apoyado en transacciones bursátiles y más recientemente en tomas de control hostiles ha sido de gran importancia en G.B. (y en EE.UU), pero casi inexistente en otros países, al menos hasta épocas recientes.

Franks *et al* (2002) en un estudio sobre la evolución de los patrones de control y dispersión de la propiedad de empresas listadas en la bolsa de Londres que cubre todo el siglo XX, encuentran las mayores tasas de crecimiento de capital emitido y dispersión de la propiedad ocurren a través de adquisiciones previas a las emisiones públicas iniciales (IPOs por “Inicial Public Offerings”).

Gran Bretaña se caracteriza por tener una junta unitaria, no hay separación entre juntas ejecutivas y no ejecutivas como ocurre en el modelo germano. Los directores no ejecutivos son generalmente independientes y no representan los intereses de un solo accionista.

Respecto a la participación de los bancos en el control de las corporaciones también existe similitud entre G.B. y E.E.U.U.: los bancos en estas economías no participan en el control de otras empresas; en el caso de Gran Bretaña este alejamiento se ha dado de manera espontánea, mientras que en Estados Unidos se prohibió explícitamente.

b) Evolución en Estados Unidos (E.E.U.U.)

Aunque en teoría la evolución del GC en estados Unidos arranca con la fundación de la bolsa de acciones de Nueva York en 1792, las reformas que definieron el rumbo del GC aparecen tras la guerra civil norteamericana (1861-1865), cuando aparece un período de expansión de la economía norteamericana apoyado por los desarrollos de la 2ª revolución industrial, en el cual la competencia feroz genera sucesivos intentos de formación de carteles, que fueron declarados ilegales mediante el “Sherman Antitrust Act” de 1890. Como consecuencia de esta prohibición se crearon los “Trusts”¹⁴, cuya figura no perduró debido a sentencias legales en su contra, que los interpretaron como carteles disimulados.

En respuesta a la prohibición de los “trusts” surgieron los “holdings”, en los que firmas individuales eran compradas por una compañía a través de bloques de acciones que le daban el control. Este hecho propició la primera oleada de fusiones de empresas norteamericanas. Sin embargo, cuando algunas empresas se aproximaron de hecho al monopolio, fueron obligadas a escindirse, surgiendo entonces modelos oligopólicos, conformados por empresas verticalmente integradas que generaron un segundo movimiento de fusiones en la década de 1920. La depresión de 1930 también trajo consecuencias en los esquemas del GC, cuyas consecuencias se tratan de salvar recomendando la transparencia y veracidad de la información financiera.

En 1950 el “Celler-Kefauver Act” prohíbe las fusiones anticompetitivas realizadas a través de la compra de activos. Esta legislación indirectamente

¹⁴ En el “Trust” los gerentes y empresarios entregan la propiedad de la empresa a un “Trust” colectivo, el cual era administrado por una junta de “Trustees”, a menudo los mismos gerentes de las empresas. En contraprestación, los aportantes recibían acciones en el “Trust” iguales a los activos aportados.

favoreció la tercera oleada de fusiones, que esta vez no buscaba integrar vertical u horizontalmente las empresas (pues estaba prohibida por ley) sino diversificar.

La cuarta ola de fusiones empresariales se inicia con el gobierno Reagan durante los años 80. Durante la misma proliferan las tomas hostiles (tomas de control rechazadas por la firma objeto de la toma) y vistas por muchos como un mecanismo de gobierno que reemplaza las administraciones incompetentes.

Holmstrom *et al* (2001), expresan que la ola de tomas hostiles de los 80 beneficiaron al sector corporativo e incrementaron su productividad.

Durante la década de los 90 desaparecieron prácticamente los intentos de tomas de control hostiles, y su capacidad ejemplificante, aunque se mantuvieron las fusiones y adquisiciones.

Pero los escándalos relacionados con prácticas fraudulentas en el ámbito de la contabilidad de las grandes corporaciones y con el papel de altos directivos y empresas de auditoria han dado pie a que el legislativo americano haya promulgado una nueva legislación, más severa y con más requisitos de transparencia para las empresas y sus directivos. Asimismo otros partícipes, como la Securities and Exchange Comisión (SEC), la Bolsa de Nueva York o el Nasdaq han adoptado sus propias medidas.

1.3.4.2. Modelo Germano.

La evolución del GC en Alemania se asocia con el sistema de Banco Principal, y bajo este esquema, los empresarios entregan el control, total o parcial, de la empresa al banco, quien en contraprestación les provee de financiación. El banco, al obtener el control, se asegura la devolución de dicha financiación. Según Franz (1910), la creación en 1.870 del Deutsche Bank, sienta las bases del modelo, el cual como en Japón, generó un tremendo crecimiento industrial. Pero en 1920, la mayoría de las industrias se habían emancipado de la influencia controladora de los bancos según Wixforth (1995).

Una característica importante del modelo alemán de gobierno es el sistema de codeterminación, que rige para las empresas que cotizan en bolsa. Bajo este sistema las empresas están gobernadas por dos juntas:

- a) La Junta de Administración que tiene autoridad ejecutiva sobre el día a día y la capacidad de tomar decisiones para casi todos los objetivos, y que está compuesta exclusivamente por los empleados.
- b) La Junta Supervisora, cuya autorización se requiere para todas las decisiones financieras y de inversión importantes. Está compuesta en un 50% por representantes de los trabajadores y el resto por representantes de los accionistas o ejecutivos de otras firmas financieras que tengan un interés importante de alguna naturaleza sobre la empresa.

Es decir, se entrega una amplia capacidad de decisión a los ejecutivos, lo cual aumenta la posibilidad de conflicto, si bien esta posibilidad se reduce al sopesar que para los ejecutivos implica un alto coste de reputación en caso de comportamiento deshonesto.

1.3.4.3. Modelo Japonés.

La idea de GC en Japón comienza con la llegada a este país del militar estadounidense Comodoro Mathew Perry en 1854. Este militar llegó a Japón con el propósito de acabar con su aislamiento (1630-1854) y abrir su economía al “comercio”. La intromisión occidental originó un intenso período de modernización de la economía japonesa que al final del siglo XIX se había convertido en una potencia económica y militar. En el ámbito empresarial surgieron los “zaibatsu”, mega-corporaciones monopolistas, con fuertes lazos con bancos y que contaban con apoyo gubernamental (a través de subsidios y exenciones de impuestos) y eran grupos familiares que concentraban el poder y el control de las empresas entre sus miembros. Con la creación de “Holdings companies”, la ayuda de juntas directivas interconectadas y la innovación en 1920, de el empleo de por vida; se estructura el panorama de GC de preguerra en Japón, el cual se ha descrito como un sistema feudal, donde miles de trabajadores eran leales a su casa. Estos grupos son la génesis del paradigma de GC japonés.

El banco principal, aparte de ser el mayor prestamista de las empresas y proveer los principales servicios financieros, poseía cerca del 10% de la misma. Con acceso a información muy detallada de la empresa y responsabilidades muy claras en caso de reorganización por desempeño deficiente, el banco principal se constituyó en un mecanismo regulador eficiente. Entre los mecanismos de gobierno complementarios están: (1) el empleo vitalicio (2) propiedad accionarial recíproca entre las empresas pertenecientes a un mismo grupo, lo cual reduce los incentivos para tomar ventaja sobre proveedores, clientes o bancos prestamistas (3) juntas directivas, denominadas por “insiders”, quienes pueden tener participación en otras juntas, siendo el presidente de la junta el Presidente de la compañía.

1.3.5. Evolución y tendencias internacionales.

Los riesgos asociados a un gobierno corporativo inadecuado o pobre en las empresas son tan reales, que en los últimos años se vienen desarrollando en muchos países del mundo, un número considerable de reglas, códigos de práctica y políticas sobre el tema, y se organizan conferencias y foros internacionales proponiendo maneras y técnicas de medir racionalmente los riesgos inherentes al mismo.

Uno de los problemas a los que se enfrentan los inversionistas y accionistas, es que no existen unos estándares de comparación (“benchmarks”) de buenas prácticas de gobierno corporativo válidas para todo el mundo.

Trabajos de investigación realizados en diversos centros financieros de Europa, Norte América y Asia, han revelado que para muchos inversionistas, la evaluación de la calidad del G.C. es considerada como uno de los factores que han contribuido significativamente a los fracasos empresariales más sonados en el mundo en los últimos años.

Los desarrollos normativos en materia de GC en el derecho comparado han sido profusos y variados y en la mayoría de los casos han tenido por objeto a las sociedades que realizan oferta pública de títulos, es decir, los cambios reguladores

han llegado de la mano de la legislación del mercado de valores, sin llegar a constituir una reforma integral a las normas del derecho societario. En la primera etapa las reformas se promovían vía códigos o cuerpos de recomendaciones (conjunto de normas éticas no sujetas a controles jurídicos ni a sanciones) de los propios mercados autorregulados que constituían normas blandas, y cuya adopción por parte de las empresas era voluntaria (Centro para la Estabilidad Financiera, 2005).

En general los países europeos presentan una mayor concentración de capital, accionariado menos disperso y dominio de accionistas controladores. En tal caso, es poco probable que un sistema de recomendaciones pueda hacer que el mercado por sí sólo mejore ciertas prácticas corporativas.

En la actualidad, existe una marcada tendencia hacia una mayor protección del inversor mediante la adopción de normas de carácter imperativo, alternativa que se instrumenta como una solución legislativa y que se plasma en normas legales de distinto rango, siempre obligatorias. Esta nueva tendencia incorpora una temática más amplia como la vigilancia y protección de otros órdenes como el medio ambiente, la corrupción y la ética empresarial así la comunidad en general. Si bien esta regulación genera costes para emisores e inversores, existe un relativo consenso en que ciertas áreas deben preferentemente ser objeto de regulación legal.

Así Prado *et al* (2009:108) indica “...se ha impulsado un proceso de legitimación, a través de una herramienta clave: el informe anual de responsabilidad social corporativa. Este documento trata de sintetizar las prácticas empresariales desde una triple vertiente: económica, medioambiental y social”.

La tendencia mundial actual apunta hacia el pragmatismo. Cuando el mercado no ha podido autorregularse, se han de introducir reformas que garanticen la protección del inversor externo, sin perjuicio de la necesidad de alentar y propiciar la autorregulación como instrumento complementario e incentivar la mayor visibilidad de aquellos que adopten estas recomendaciones. La elección entre regulación y legislación será necesariamente cambiante, ya que ninguno de los dos sistemas garantizan íntegramente un mejor Gobierno Corporativo. Así, en general

se imponen los modelos mixtos legislación-regulación basados en una gran transparencia.

En definitiva, autorregulación o legislación no deben ser opciones dicotómicas, sino que deben conjugarse para establecer niveles mínimos de protección legal en un determinado marco institucional y fomentar una mayor competencia a través de diversos incentivos que premien las mejoras en GC y hagan más visibles los beneficios que comporta aplicar buenas prácticas corporativas.

Las reformas recientes, aunque de distinta índole y siempre afectadas por las propias características de cada país, están indicando ciertas tendencias comunes en materia de GC. En efecto, la mayoría de las reformas involucran cambios en las leyes del mercado de valores y, sólo complementariamente, en las leyes de las sociedades.

Estas reformas más recientes, suelen coincidir en los siguientes puntos:

- a. Transparencia: se da mayor importancia a la información “no financiera”, en especial a cuestiones relacionadas con la estructura de propiedad de la sociedad y la estructura de administración. También es importante destacar la mayor accesibilidad y rapidez de la información a través de medios de información de bajo costo y acceso como Internet. La transparencia fortalece el mercado y, teóricamente, reduce la necesidad de control sobre la aplicación de la regulación, pero la historia muestra que sólo la fuerza de la transparencia no es suficiente para modificar el comportamiento de todas las organizaciones (Tapscott, *et al*, 2003). Sin embargo, la confianza generada por la transparencia reduce la necesidad de legislar (Lizcano, 2004), pero no la suprime.
- b. Directorios: se confirma la tendencia a establecer el directorio como órgano de supervisión con directores independientes en sus comités claves (auditorías, nominaciones, retribuciones, etc), una mayor clarificación de los deberes de diligencia y lealtad de los administradores, así como una formalización de los reglamentos que regulan el funcionamiento de del órgano y de sus comités.

- c. Auditoria: se tiende a reforzar los criterios de independencia de los auditores y sujetarlos a normas más estrictas que la autorregulación profesional, promoviendo una convergencia de los sistemas de contabilidad hacia criterios internacionales.
- d. Estructura de capital: se impone una mayor flexibilidad en ciertas prácticas comunes en el derecho del mercado de valores internacional.

El Gobierno Corporativo anglosajón, como indicábamos en el apartado 3.4.1., asiste a una transformación en la que aparece una legislación más estricta y exigente que incrementa las responsabilidades para las sociedades, sus consejeros y demás partícipes en el gobierno corporativo.

En el bloque europeo continental, caracterizado por la existencia de normas o guías de referencia orientadoras (leyes blandas), se han producido avances en la profesionalización de los Consejos. Si embargo, el ritmo de avance es bastante lento, percibiéndose efectos tangibles en períodos de tres a cinco años como mínimo. En este bloque, e inspirado desde la Comunidad Europea, se han llevado a cabo interesantes análisis comparativos. El objetivo de muchos de estos análisis ha sido la búsqueda de una cierta homogeneización de los principios fundamentales que deberían aplicarse. Sin embargo, la idiosincrasia propia de cada país ha dificultado y prácticamente descartado la posibilidad de dar forma a algún texto único en este tema. El propio informe Winter de 2002 ya apuntó esta situación como difícilmente subsanable en el corto plazo y, a partir del mismo, la Comunidad ha preferido optar por publicar guías para aspectos muy concretos (Díaz, 2005).

Las mejores prácticas de GC incluyen un componente institucional y otro contractual. El marco legal es conocido como *GC Institucional*. Este contempla los derechos de los acreedores e inversores a través del tratamiento igualitario a todos los accionistas y la exigencia de un grado razonable de transparencia de la estructura y toma de decisiones dentro de la empresa; de crucial relevancia es que este marco cuente con aplicabilidad efectiva. Por su parte, las iniciativas y los compromisos que voluntariamente decidan adoptar las empresas por encima de los requisitos legales se conoce como *GC Contractual* (Centro para la Estabilidad Financiera, 2005).

1.4.- GOBIERNO CORPORATIVO EN ESPAÑA.

1.4.1. Aparición y evolución.

La preocupación por las cuestiones de Gobierno Corporativo no es ajena a nuestro país, que se ha sumado a la tendencia general de emisión de Códigos de Gobierno que se iniciara en el Reino Unido con el Informe Cadbury (1992). Las recomendaciones de los informes Olivencia (CEECECAS, 1998) y Aldama (CNMV, 2003), así como las contenidas en el Libro Blanco (2002) están orientadas a asegurar el adecuado desempeño de las funciones de supervisión y control, con la finalidad última de que los inversores depositen su confianza en los mercados, subrayando el fundamental papel de la Contabilidad en este contexto.

España ha participado del proceso de transición ya mencionado hacia un sistema de valores, con especial intensidad en los últimos años. Sin embargo este proceso es lento y complejo y su culminación depende de cambios en las pautas de conducta, en los modos de percepción, y en los marcos de incentivos, que no pueden realizarse meramente mediante una intervención legislativa o el establecimiento de un código de conducta.

Para Eguidazu (1999), los determinantes del atraso del gobierno en España se hallan en el contexto del marco institucional, macroeconómico, empresarial y financiero en el que se desarrolla la actividad de las empresas españolas:

- a) inexistencia de una cultura de inversión en capital de riesgo en comparación con el mercado anglosajón,
- b) un mercado de capitales subdesarrollado
- c) un enorme peso del Estado en la estructura de propiedad y control de la empresa
- d) la fuerte penetración del sistema bancario en la financiación a largo plazo de la industria
- e) la práctica inoperativa del mercado de control de empresas y,
- f) una orientación de la estrategia y gestión de las empresas al tamaño y otros objetivos, y no a la creación de valor.

Hemos de tener en cuenta, además, el punto de partida de nuestro país, compartido con otros muchos países de nuestro entorno: la existencia de una larga tradición de coordinación económica estatal y reglamentista, y de un mercado de capitales centrado en torno a los bancos e instituciones financieras, con una frecuencia alta de participaciones accionariales cruzadas, capital social concentrado y núcleos estables, y unos gestores habituados a relaciones de proximidad con los poderes públicos, y relativamente poco controlados por su Consejo de Administración y, mucho menos aún, por su Junta de accionistas.

En España fueron pioneros en abordar el debate sobre GC dos documentos de origen privado elaborados por el Círculo de Empresarios: en 1995 el llamado *“Reflexiones sobre la reforma de los Consejos de administración”* y en 1996 el conocido por *“Una propuesta de normas de mejor funcionamiento de los Consejos de Administración”* que dieron lugar a la elaboración de los primeros Reglamentos internos del Consejo de Administración en algunas de las más relevantes sociedades cotizadas españolas.

España llegó algo tarde a la ola del buen gobierno corporativo, pero en la última década los poderes públicos han auspiciado tres comisiones sucesivas de expertos para elaborar recomendaciones en esta materia (Informe Olivencia, Informe Aldama y Comisión Conthe).

A raíz de la puesta en marcha de los informes Olivencia y Aldama, la evolución de la aceptación del concepto de Gobierno Corporativo ha sido: primero hubo resistencia; después, resignación y, al final –es lo que comenzamos a ver ahora-, convicción (Paz-Ares, 2004).

Aldo Olcese, presidente de la Fundación de Estudios Financieros, presentó en diciembre de 2002 un amplio estudio centrado en *“La Mejora del G.C., la transparencia informativa y los conflictos de interés”*, resultado de la mayor encuesta cuantitativa y cualitativa realizada a los máximos dirigentes empresariales y financieros españoles implicados directamente en el Gobierno de las empresas y en el funcionamiento de los mercados de capitales. De sus conclusiones entresacamos:

- Pone de manifiesto la existencia de una opinión muy extendida entre el mundo empresarial y financiero español sobre el insuficiente papel jugado por los Consejos de Administración de las empresas cotizadas en relación con sus funciones más relevantes.
- Constata un claro consenso relativo a la necesidad de tomar medidas para mejorar el Buen Gobierno Corporativo, la transparencia informativa, la separación entre la gestión empresarial y la supervisión ejercida por los Órganos de Gobierno y la gestión de conflictos de interés.
- Igualmente, el estudio revela que existe una profunda preocupación en el mundo empresarial por trasladar al regulador la necesidad de evitar caer en una excesiva regulación del Gobierno Corporativo, que limitaría la necesaria libertad empresarial y su eficiencia.

1.4.2. Informe Olivencia 1998.

Aún existiendo otros antecedentes, como se indicó antes, no es hasta febrero de 1998 con la promulgación del Código Olivencia, cuando se aborda con mayor énfasis la labor de modernización de las estructuras de gobierno de las empresas españolas.

En 1997, a iniciativa del entonces Ministerio de Economía y Hacienda y bajo la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), el Gobierno español creó una comisión especial, presidida por el catedrático Manuel Olivencia, cuyo objeto era la redacción de un informe sobre la problemática de los Consejos de Administración de las sociedades que apelan a los mercados financieros y la elaboración de un código de buen gobierno, luego conocido como Código Olivencia y, que fue promulgado en febrero de 1998.

La Comisión realizó, en la primera fase de su trabajo, un estudio sobre la estructura del accionariado y de los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas, así como una encuesta de la que fueron destinatarias las

treinta y cinco sociedades del índice IBEX-35. Todas las sociedades consultadas contestaron al cuestionario.

Posteriormente se realizó otra segunda encuesta entre sectores empresariales y del mercado de valores, organizaciones con intereses económicos, colegios profesionales, entidades académicas, etc. Que recogía las opiniones y sugerencias que debía contener el Código de buen gobierno. Las respuestas recibidas sirvieron de ayuda para conocer en ese momento las opiniones existentes en España sobre esta materia.

Con los datos obtenidos, la Comisión estableció las características de las sociedades cotizadas en bolsas españolas, estableciendo las diferencias con otros modelos extranjeros, principalmente en lo que se refiere a la estructura accionarial. La mayor parte de las sociedades cotizadas en el mercado continuo estaban controladas por un socio mayoritario o por un grupo de socios significativos. No obstante, aunque eran minoría las sociedades cotizadas en las que el volumen de acciones de libre circulación (*free float*) superaba el 75% del capital social, su participación en el mercado en términos de capitalización bursátil se aproximaba a la mitad de este (García *et al*, 2003).

El Informe toma como punto central de referencia las sociedades cotizadas, que se encuentran en el núcleo de los mercados de capitales y de la captación de recursos financieros del público, pero sus recomendaciones pudieran extenderse también a todas aquellas sociedades que acuden al mercado primario (mercado de emisiones) con el objetivo de colocar sus valores al público, con independencia de que los valores no coticen posteriormente en un mercado secundario. Asimismo contempla, aunque sea de forma lateral, la relación de determinados operadores y sujetos especializados con las sociedades cotizadas, y a ellos van destinadas también, por tanto, algunas de sus recomendaciones.

Contiene 23 recomendaciones cuya aplicación en las empresas es voluntaria y flexible. Voluntaria porque son las propias empresas las que en última instancia deben decidir sobre la conveniencia o no de acogerse a las recomendaciones, y flexible porque su implementación debe ajustarse a las características y posibilidades específica de cada empresa. Al igual que otros Códigos, las

recomendaciones contemplan aspectos relativos a las responsabilidades, estructura y funcionamiento de los Consejos de Administración cuyo objetivo último es incrementar su capacidad supervisora de la actuación directiva y así contribuir a la maximización del valor empresarial (Gómez *et al*, 2003).

1.4.3. Informe Aldama 2003.

Después de cuatro años de la aprobación del Informe Olivencia, con la aparición de los fraudes financieros y la transformación del mercado de capitales español, era necesario un análisis del estado actual de la aplicación del código de buen gobierno y la propuesta de unos “criterios y pautas” en lo que al gobierno de las sociedades se refiere con vistas a aumentar “la transparencia y la seguridad en los mercados” (García, *et al* 2005).

La Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas, la denominada Comisión Aldama, formada por encargo del gobierno español, presentó, en enero de 2003, una serie de recomendaciones, que suponen una revisión del anterior Código Olivencia, con la intención de aumentar la transparencia de las empresas al objeto de fortalecer la confianza de los mercados.

El Informe Aldama aborda problemas que fueron tratados en el informe Olivencia y añade otros no recogidos en el mismo; entre los problemas estudiados por este informe cabe mencionar los relativos a la especificación de los deberes de lealtad y diligencia, la definición de los conflictos de interés, el funcionamiento de los consejos de administración y la junta general de accionistas, así como la relación entre las empresas cotizadas y otras empresas con las que mantienen relaciones comerciales o de servicios de asesoramiento.

A lo largo del Informe se exponen diferentes recomendaciones acerca de la actuación de los consejeros y el funcionamiento de los órganos de gobierno. También se incluyen algunas notas relativas a los auditores, analistas financieros, bancos de inversión y agencias de calificación crediticia.

La comisión propone distintos canales informativos que van desde las notas de prensa a la presentación de un informe anual de gobierno corporativo actualizado permanentemente, además incentiva el uso de páginas webs corporativas como medio de comunicación fluido con los inversores en las que se dé cuenta de los hechos relevantes.

El objetivo del Informe Aldama no es derogar el Código Olivencia, sino completarlo. Se ha considerado que esta circunstancia (coexistencia de ambos informes) pudiera generar confusión al no existir un formato uniforme al estilo constituido por el Informe Olivencia con sus 23 recomendaciones.

Aunque el Informe Aldama es ambiguo acerca de cómo se debe interpretar el principio de lealtad, en sus páginas y en general en todo el debate sobre gobierno de las empresas preocupa especialmente la protección de los intereses de los accionistas minoritarios cuya relación con la empresa se limita a ser titulares de una parte muy pequeña de su capital, sin compromiso alguno en cuanto al tiempo que van a permanecer en esa situación. Para estos accionistas lo relevante es la rentabilidad-riesgo del título financiero que se compra y se vende en el mercado de capitales organizado.

1.4.4. Documento Conthe 2005.

El 29 de Julio de 2005 el Consejo de Ministros encomendó a la CNMV elaborar un documento único sobre gobierno corporativo que eliminara las disfunciones provocadas por la existencia de los informes anteriores (Olivencia y Aldama) y que contuviera las recomendaciones más recientes elaboradas por organismos como la Comisión Europea o la OCDE (Corella, 2005). Es decir, su misión es armonizar y actualizar el contenido de los informes anteriores.

Un optimista diría que la constitución de esta Comisión es la prueba de la importancia que se le concede en España al buen gobierno. Un pesimista, en cambio, concluiría que este tercer documento no es sino la prueba del fracaso de los dos anteriores. Algo de cierto existe en ambas posturas.

Así, se constituyó una comisión de expertos presidida por Manuel Conthe, algunos de los cuales participaron en la Comisión Olivencia, en la Comisión Aldama o en ambas, que se propone trabajar bajo la premisa de la transparencia y que tratará de crear un cuerpo de recomendaciones. Si bien, la Comisión podrá sugerir al Gobierno la adopción de modificaciones legislativas.

Los asuntos que están en la agenda del grupo de trabajo son variados (Corella, 2005):

- análisis de los blindajes estatutarios pensados para repeler opas. La directiva actual de opas da a los estados miembros la opción de transponer o no la posibilidad de eliminar automáticamente los blindajes de una empresa cuando se presenta sobre ella una opa. La Comisión recomendará la situación actual o su modificación.
- Los consejeros independientes y su forma de nombramiento para asegurar ese carácter de independiente. Los expertos tendrán en cuenta la recomendación que sobre el tema realizó la CE en febrero.
- La publicidad de las retribuciones de los consejeros, y posiblemente, de los directivos, entendiendo no sólo las ordinarias, sino también las indemnizaciones en caso de despido.
- La delegación del voto y las normas de celebración de las juntas generales de accionistas.
- Reflejar la diversidad de género potenciando la incorporación de mujeres a los consejos.
- El papel de los consejeros independientes y el de la comisión de nombramientos.

La publicación del primer borrador del código el pasado 18 de enero de 2006, suscitó una encendida reacción en contra por parte de muchas compañías cotizadas. Hasta el punto que un grupo de 27 grandes empresas, entre ellas 22 pertenecientes al Ibex 35¹⁵, firmaron una declaración conjunta de rechazo. La

¹⁵ En concreto, las empresas del Ibex que han estampado su firma en el documento son Telecinco, Banco Popular, Endesa, Antena 3, Bankinter, Sacyr Vallehermoso, Unión Fenosa, Sogecable, Iberia, BBVA, Prisa, Telefónica, Telefónica Móviles, TPI, ACS, Acerinox, NH Hoteles, Santander, Enagás, Repsol YPF, Gas Natural y Banco

CNMV recogió durante el período de consulta pública abierto 80 alegaciones y el grupo de trabajo procedió a reelaborar el texto. De resultas de ellas, introdujo en el texto final del Código Unificado y de las Recomendaciones complementarias numerosas modificaciones (I.L., 2006).

Con fecha 22 de mayo el Consejo de la CNMV da luz verde al documento unificado de Buen Gobierno y lo remite al Consejo de Ministros para su aprobación definitiva, previéndose su entrada en vigor a partir de 2008 y no en el 2007, como inicialmente estaba previsto (Ugalde, 2006).

El borrador contenía 74 puntos o recomendaciones que en la versión final han quedado reducidas a 58. Además se han añadido comentarios explicativos a muchas recomendaciones, así como definiciones de las mismas. El propio grupo define los principales “cambios de forma” introducidos. El primero es que las recomendaciones se han formulado en subjuntivo, no en futuro, “para evitar cualquier apariencia de que son imperativas”. El grupo justifica que el principio de “cumplir o explicar” en que se basa el código está recogido en el artículo 116 de la Ley del Mercado de Valores.

Algunas modificaciones y coincidencias del borrador respecto al documento definitivo, son:

- Ha desaparecido el plazo de doce años como límite para definir la independencia de un consejero, aunque se sigue recomendando que no se supere dicho período. Se menciona de forma expresa la posibilidad de que un consejero con una participación no significativa –inferior al 5%- puede considerarse independiente y se han flexibilizado las reglas sobre composición de las comisiones de Auditoría y Retribuciones que, aunque integradas por consejeros externos y presididas por un independiente, no deberán estar compuestas necesariamente por una mayoría de independientes.
- Se ha eliminado uno de los puntos más polémicos y más “intervencionistas” del borrador, como era la referencia a un vicepresidente independiente como

contrapeso al presidente ejecutivo. El texto definitivo recomienda que se atribuya a un consejero independiente la función de coordinación entre ellos.

- Se mantienen algunas recomendaciones que fueron tachadas de excesivamente rígidas. Por ejemplo, se sigue sugiriendo que los independientes deben ocupar al menos la tercera parte del consejo, aunque se ha eliminado el mínimo de tres miembros de estas características en Consejos de tamaño muy reducido.
- Se ha suprimido la referencia al número mínimo de reuniones del consejo.
- Otra polémica recomendación, la que determina que el consejo se pronunciará sobre la conveniencia o no de que permanezca en dicho órgano un consejero que sea procesado –no meramente imputado- por delitos previstos en el artículo 124 de la Ley de Sociedades Anónimas, y que en caso de condena, supone necesariamente el cese como consejero, ha sobrevivido a la criba de la fase de consulta. En este sentido, el texto impone que el consejo tenga que dar cuenta de forma razonada en su informe anual de gobierno corporativo, en casos de este tipo.
- Otra recomendación que sobrevive es el establecimiento, bajo la supervisión del Comité de Auditoría, de algún mecanismo que permita a los empleados denunciar de forma confidencial o, si se considera oportuno, incluso anónima las irregularidades que observen en la sociedad. El Grupo entiende que tales mecanismos se referirán principalmente al ámbito financiero y contable.
- También se mantiene la recomendación de que el informe de retribuciones sea objeto de votación consultiva por la junta general y de que el informe de retribuciones detalle las retribuciones individuales de los distintos consejeros, incluyendo las percepciones por cualquier concepto de los consejeros ejecutivos (entre ellas, su retribución como altos directivos).
- Pero, sobre todo, se ha mantenido la recomendación relativa a la diversidad de género en el consejo, que sugiere que se expliquen los motivos e iniciativas para corregir la escasa o nula presencia de mujeres y que la empresa busque “deliberadamente” mujeres entre los candidatos a cubrir vacantes.

- Desde la introducción al nuevo texto se insiste en que el principio de cumplir o explicar no es “una innovación del propio Código”, sino que se trata de una exigencia del artículo 116 de la Ley del Mercado de Valores.

Al actualizar las recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama, el Grupo ha tenido presentes las recomendaciones internacionales formuladas con posterioridad a la publicación del informe Aldama, entre las que destacan, además de la versión actualizada de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE:

a) Las recomendaciones y propuestas de la Comisión Europea, como son:

- La Recomendación de 15 de febrero de 2005 (2005/162/EC) sobre consejeros externos y comisiones del Consejo.
- La Recomendación de 14 de diciembre de 2004 (2004/913/EC) sobre retribuciones de consejeros de sociedades cotizadas.
- La Propuesta de Directiva sobre ejercicio de los derechos de voto por accionistas de sociedades cotizadas (COM/2005/685 final), aprobada por la Comisión Europea el 5 de enero de 2006.

b) Las recomendaciones sobre buen gobierno de las entidades de crédito aprobadas por el Comité de Supervisores Bancarios de Basilea.

El documento Conthe, además de tratar de eliminar las disfunciones existentes entre los informes Olivencia y Aldama, en su anexo II, hace una serie de recomendaciones complementarias al Gobierno, a la CNMV y a las instituciones financieras.

1.4.5. Situación actual en España.

La preocupación por el buen gobierno es en España mayor que nunca. Las empresas han sentido la exigencia social de una mayor transparencia y han adecuado sus esquemas de administración a modos y maneras formalmente más respetuosos con el mercado y, en particular, con el pequeño accionista. Nunca como hoy se ha dispuesto de tanta información en materia de retribuciones, de

blindajes, de operaciones vinculadas... cumpliendo el principio de que la transparencia es el mejor antídoto contra el fraude.

Los resultados, sin embargo, están lejos de lo óptimo. Las empresas han encontrado con demasiada frecuencia la vía para cumplir la letra de la ley haciendo caso omiso a su espíritu. Los sistemas de nombramiento de consejeros independientes dejan mucho que desear y su prestigio como defensores de los minoritarios se ha resentido ante su permanente acuerdo con la dirección y/o los socios de referencia. Casi el 90% de las grandes empresas tiene blindajes. La información sobre retribuciones está lejos de la transparencia.

Según un estudio sobre buen gobierno realizado por Deloitte, más del 79% de las empresas españolas considera que tiene un alto grado de los sistemas de información, cuya importancia se ha visto reforzada por las prácticas de transparencia. Pero pese al alto nivel de dependencia que muestran las sociedades españolas de los servicios de información para poder cumplir con las normas del buen gobierno, el 45% de ellas reconoce no disponer de personal con dedicación específica para temas relacionados con la auditoría informática. Por eso, en muchos casos, las sociedades deciden subcontratar los servicios de expertos externos. En opinión de los expertos en estas materias, es difícil poder garantizar una información financiera y de gobierno íntegra si no existe un adecuado control de los sistemas informáticos que la generan (Corella,2005).

En efecto, a nadie se le oculta que si hubiésemos llegado a un razonable punto de acomodo en lo que se refiere al buen gobierno corporativo, y que si la autorregulación empresarial proclamada tanto por el Código Olivencia como por el Informe Aldama hubiese dado sus frutos, requiriéndose sólo una labor técnica de refundición de ambos, no hubiese sido necesaria la creación de un nuevo grupo (Comisión Conthe) de trabajo de alto nivel, auspiciado solemnemente por la CNMV (Durán, 2005).

La creación de dicho grupo está poniendo de manifiesto que los avances del buen gobierno corporativo no han sido los esperados y que la confianza depositada en la autorregulación empresarial ha quedado, al menos en parte defraudada.

La apuesta por la autorregulación, basada en la mayor flexibilidad que permite, “bajo el principio constitucional de libertad de empresa, y con la sanción del mercado al régimen de autogobierno elegido por cada sociedad en condiciones de transparencia” (en palabras del Informe de la Comisión Aldama), ha estado teóricamente bien fundada y ha permitido eludir los excesos reguladores que en otras experiencias, al calor de los escándalos de los últimos años, se han producido. El compromiso ético de las sociedades y de sus gestores, la transparencia que debe derivar del mismo y el flujo de informaciones en que se concreta, sobre la base de una autocontenida intervención legislativa más de fomento de la autorregulación que de imposición de normas concretas de comportamiento (en la línea de la Ley de Transparencia), debían bastar, contando con la vigilancia de los organismos supervisores, para dar seguridad a los mercados y para salvaguardar los derechos e intereses de los distintos participantes en los mismos.

Más allá de su tarea de refundir las recomendaciones de Aldama y Olivencia en esas y otras materias y de proponer reformas de obligado cumplimiento, la comisión Conthe debería buscar la manera de evitar que continuase esa separación entre cumplimiento formal y real de las obligaciones de buen gobierno.

La situación en España, podemos identificarla con la del bloque continental europeo: dos informes relativamente recientes, con naturaleza de referencia-voluntarios (Olivencia-1998 y Aldama-2003); diversas disposiciones y normas legislativas de obligado cumplimiento (Ley Financiera-2002, Ley de Transparencia ampliada por la orden del Ministerio de Economía; regulación de la CNMV sobre obligaciones para las sociedades cotizadas, comisión Conthe, etc.). Además, determinadas asociaciones y colectivos empresariales y académicos emiten sus recomendaciones, sin carácter vinculante, pero que contribuyen a ir mejorando la cultura general sobre estos temas.

1.5.- LA CONTABILIDAD Y EL GOBIERNO CORPORATIVO

La contabilidad, en su triple función de dar soporte a la toma de decisiones, proporcionar los indicadores de resultados para la evaluación y el control interno y

dar cuenta a los inversores de los rendimientos del capital invertido, tiene como materia prima principal la información. La información es, pues, el nexo de unión entre la organización de las acciones colectivas y la Contabilidad (Salas Fumas, 2004).

Parece lógico esperar que si existe la posibilidad de que los gestores de los recursos presenten comportamientos orientados al provecho personal antes que al de la empresa, los inversores y prestamistas sean más reticentes a invertir o bien requerirán un sobreprecio (mayor rentabilidad, dividendos, etc). Este sobreprecio será mayor cuanto menor sea la confianza del inversor en la gestión desarrollada por los directivos.

Para evitar lo anterior, la información contable tiene entre sus funciones la de proporcionar confianza a los mercados de la correcta gestión de las empresas (*función de control*) además de informar sobre los resultados de la misma (*función de valoración*). Una información contable transparente, proporcionando información relevante a los inversores relativa a la rentabilidad y riesgo de las inversiones, concede a la empresa la oportunidad de obtener recursos financieros en condiciones más ventajosas.

Son muy conocidos, además de ser pioneros, los análisis comparados de Laporta *et al.* (1998 y 2000) que indican que la calidad de la información contable son una de las variables que favorecen la protección de los inversores en el mundo. Sus conclusiones exhiben una clara relación entre calidad de la información y Gobierno Corporativo eficiente, y entre calidad de la información y protección de los accionistas, y han contribuido al desarrollo de una interesante literatura sobre análisis comparado.

Con el objetivo de reducir los escándalos financieros se fijan unos instrumentos de control complementarios a los contratos ya existentes. Dichos instrumentos, según Monterrey *et al.*(2003), podemos agruparlos en dos grandes categorías:

- a) Mecanismos que alineen los intereses de principales y agentes, es decir, que hagan coincidir en lo posible los intereses de directivos y de

suministradores de recursos. Si ello se consigue, resulta obvio que el problema planteado desaparece, al menos en gran parte.

- b) Mecanismos encaminados a limitar la discrecionalidad directiva. Al existir un mayor control sobre la actuación de los gerentes estos encontrarán mayores dificultades para operar de forma oportunista. Estos mecanismos controladores pueden ser externos (ley, presión de agentes externos) o internos (de manera voluntaria).

En este momento, cabe indicar que no sólo son los inversores los que soportan riesgos ligados a la obtención de beneficios, sino que también podemos incluir en ese plano a clientes, empleados, comunidad en general ante una crisis bursátil a gran escala.

Hemos de concluir indicando que:

- La información contable fiable es un mecanismo de control del Gobierno Corporativo.
- Por otra parte, un adecuado GC genera información fiable.
- Para que la información contable cumpla con su papel de vehículo transmisor de información financiera en los mercados, las anteriores relaciones han de funcionar correctamente.

Sabemos que la norma contable se constituye en un primer mecanismo de control de la información financiera suministrada por la empresa. También sabemos que la norma contable prescribe la forma de registrar los hechos económicos y transmitir la correspondiente información, no obstante, el dinamismo, la complejidad y variedad de la actividad económica obliga en muchas ocasiones a que la norma ofrezca flexibilidad a la hora de elegir la herramienta contable a emplear, permitiendo una cierta discrecionalidad en su aplicación.

Resulta claro que cuanto menor sea el número de alternativas de contabilización a disposición de las empresas mayor control se ejerce sobre la información presentada. El inconveniente que presenta esta alternativa es que, en ocasiones, no se podrá atender a la sustancia del hecho económico o bien no existirá norma aplicable por la novedad del mismo. Es la “tensión” constante que

existe entre la fiabilidad y la relevancia de la información la que nos recuerda que la función de control no es la única perseguida (Ruiz, 2003).

Es decir, si el único objetivo de la contabilidad es el control, sólo existiría un método contable, perfectamente especificado, aplicable para cada situación. Pero limitarse a registrar sólo los hechos económicos estrictamente objetivos y de valoración inequívoca constituiría una seria limitación de la información contable, ya que en ocasiones la incertidumbre que rodea a la actividad económica obliga a utilizar aproximaciones o estimaciones que generan inevitablemente un cierto grado de subjetividad.

Habida cuenta de lo anterior se plantea la posibilidad de regular el GC de la empresa de tal manera que aseguremos (entre otras cosas) que la inevitable discrecionalidad que ofrece la norma contable no sea aprovechada de manera oportunista. Así, si el objetivo del GC es garantizar una efectiva protección de los derechos de los accionistas y obtener la confianza de los mercados, parece lógico, pensar que las buenas prácticas se traducirán en una mayor calidad de la información contable, y con ello, en un mayor contenido informativo.

Por ello, Monterrey (2004), afirma que las buenas prácticas de gobierno favorecen la calidad y la transparencia de la información contable, y con ello su credibilidad, y de que asimismo, la existencia tanto de una regulación como de una práctica contable adecuadas constituyen un elemento esencial e imprescindible para el gobierno eficiente de la empresa y en consecuencia, para la protección efectiva de los inversores.

La contabilidad puede desempeñar un papel pro-activo en el proceso de transformación de las organizaciones en momentos de cambio del entorno y, además, se puede convertir en una herramienta que facilite las reformas organizativas (Gutierrez, 2005).

En los mercados financieros, la información es la piedra angular sobre la que descansa todo el sistema para que los precios se formen adecuadamente y se pueda tutelar la posición de quienes en ellos actúan. Por eso, la regulación de los mercados financieros y de sus agentes debe asegurar la correcta y necesaria

transmisión de información de modo que cuantos participan en los mismos puedan formarse juicios fundados y razonables para la toma de decisiones de inversión o desinversión, erigiéndose en principio fundamental el de la transparencia, por el cual se transmite al mercado toda la información relevante para los inversores en los siguientes términos:

- La información que se transmite es correcta y veraz.
- La información se transmite de forma sistemática y equitativa.
- La información se transmite en tiempo.

Cuando estas condiciones se cumplen, los participantes en el mercado pueden juzgar correctamente a las sociedades cotizadas, y tomar las decisiones oportunas, asumiendo los riesgos inherentes al mercado (Informe Aldame, 2003).

En aras a fomentar la transparencia no sólo de la información contable-financiera, sino también de aspectos de índole social (gobierno corporativo, responsabilidad social, ética, condiciones laborales, etc) Lizcaino (2004) distingue tres tipos de mecanismos:

- a) De carácter legal, de obligado cumplimiento → cuyo propósito es establecer unos mínimos a cumplir por todas las empresas. Algunos ejemplos en España, son el derecho contable, la Ley de Auditoría, la Ley de transparencia, etc.
- b) De mercado, atendiendo a las reglas de competencia → formados por las normas o marco actuación delimitado por un conjunto de buenas prácticas reconocidas por el mercado que permiten incrementar el valor de las empresas. Ejemplos son los Informes de Sostenibilidad (GRI – Global Reporting Initiative), las normas y certificación sobre las condiciones laborales, sobre la contabilidad y auditoría social y ética, sobre los sistemas de gestión medioambiental, etc.
- c) De carácter voluntario, por convencimiento → se trata de mecanismos asumidos por convicción ética y valores, representando un complemento de los dos últimos anteriores. Como ejemplo, se refiere a la Declaración de Principios sobre cuestiones éticas, sociales y medioambientales (Pacto

Mundial de Naciones Unidas, OCDE Guidelines for Multinacional Enterprises, etc).

En los últimos tiempos nos llegan diversas discusiones y argumentaciones que traen a un primer plano la contabilidad, el control, la auditoria y la relación de ellos con la aceptación de la responsabilidad (accountability).

El comienzo del nuevo siglo se ha caracterizado por el paso a un primer plano del papel jugado por la información contable y financiera en la economía (Ruiz, 2003).

Es evidente que existe una necesidad imperiosa por parte de los agentes interesados en la información financiero contable, en el sentido de que no haya duda alguna en cuanto a que los más altos ejecutivos de todo tipo de organizaciones, aceptan la responsabilidad que les corresponde por las decisiones que han tomado y que se preocupan debidamente, de cautelar que esas condiciones queden reflejadas correctamente en los estados financieros de las compañías u organizaciones que administran y en cualquier otro tipo de informes financieros que entregan.

Es necesario enfatizar que esté o no establecido en leyes, reglamentos u otra norma específica, los ejecutivos de las compañías siempre deben ser responsables de asegurar tanto a los dueños de ellas como a inversionistas potenciales y a quien quiera que tenga intereses en esa compañía, que la información que entregan en los estados financieros presenta en forma justa, en todos los aspectos significativos, la condición financiera y los resultados de las operaciones y que esa información es entregada además, en forma consistente entre diferentes períodos (Bastidas, 2005).

En esta acción de entrega de información fidedigna, los profesionales auditores juegan un papel fundamental, ya que sus informes son los que permiten asegurar al público que la información financiera contable que entrega una compañía, es un reflejo razonable de la realidad.

Los sistemas de información contable colaboran a que se concrete la aceptación de la responsabilidad, en la medida en que reflejen fielmente las

decisiones tomadas por una compañía y que estas se hayan registrado de acuerdo con las normas contables correspondientes. Esto depende del compromiso de la administración de una organización de cumplir con los principios y normas de contabilidad que se refieren tanto a la preparación de la información financiero contable como a la exposición de ella, en los informes que debe entregar.

Puede discutirse y argumentarse en relación a cuanta información entregar y como hacerlo. Hay normas al respecto. Pero más allá de su cumplimiento, lo importante es responder a:

- ¿Qué cantidad de información?.
- ¿Qué tipo de información?.
- ¿Cómo se expone la misma en los informes?.

Otro aspecto de importancia fundamental, es que los auditores actúen con la independencia y objetividad que las normas generalmente aceptadas de auditoria les imponen y que les apliquen en forma rigurosa, apegados siempre, a la ética profesional.

Desde siempre el papel de la Auditoria ha sido el de dar cuenta, haciéndose responsable de informar, en lo que a auditoría de estados financieros se refiere, de que esos estados se han preparado de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y que reflejan la realidad de la empresa.

De otra parte, la Auditoria Interna se concibe como una actividad independiente y objetiva de garantía y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Por lo tanto, debería percibirse que al interior de la organización existe una entidad que proporciona una base vital de confianza, lo cual necesariamente sucede, recurriendo a la auditoria externa, sujeta además a regulaciones.

Más que un nuevo futuro para la Auditoria, lo que se ha generado son desafíos crecientes para la administración de las compañías, que están obligadas a tener bases sólidas de gobiernos corporativos que les permitan dar una cuenta fiel de su gestión frente a sus stakeholders. Así, un desafío creciente es que los

profesionales de la Auditoría se comprometan a actuar con la independencia y objetividad que las normas generalmente aceptadas de auditoría les ha señalado desde siempre, y que las apliquen rigurosamente en todos los casos que les corresponda actuar (Bastidas, 2004).

1.6.- PRINCIPALES EFECTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En el transcurso de la última década, el número de empresas que ha empezado a hacer públicos sus resultados en el ámbito social y medioambiental ha aumentado notablemente (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002).

A estas alturas conviene plantearnos hacer un resumen de los efectos que genera la práctica de un buen Gobierno Corporativo. Entre ellos podemos citar:

- Es una herramienta para generar valor.
- Importante como factor de atracción de capital, tanto nacional como internacional. La falta de transparencia en las prácticas empresariales afecta directamente a la capacidad para atraer capitales a su competitividad como consecuencia de la aparición de costos adicionales por actos regulares o fraudes.
- Sector corporativo competitivo, es fundamental para cualquier crecimiento sostenido y compartido.
- Los principios de buen gobierno son decisivos para la viabilidad, competitividad y supervivencia de las compañías, sin importar su tamaño, naturaleza, o la estructura de propiedad accionarial. Las técnicas del buen gobierno nos enseñan como deben ser manejadas y controladas las compañías; las prácticas sanas de gobierno corporativo ayudan a estas a atraer inversión, crecer, formar alianzas comerciales internacionales estratégicas y competir exitosamente en la economía global. En otras palabras, el bienestar económico de una compañía o de un país depende, en gran medida, de si las compañías poseen buenas prácticas de gobierno o no.

- Incentivos para mejorar la reputación de las compañías y propiciar un mejor cumplimiento.
- Fortalece las instituciones gubernamentales relacionadas con el sistema financiero.
- Divulga el tema a través de las pymes y crea incentivos para que estas implementen medidas de buen gobierno corporativo y obtengan mejores resultados.
- Impulsa cambios, a través del marco regulatorio, al interior de las organizaciones con el fin de mostrar eficiencia y transparencia en sus operaciones.
- Crea confianza en la sociedad y en los inversionistas, ya que al difundir la importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo, se estará generando un buen ambiente en la sociedad.
- El riesgo de una demanda contra los administradores es inversamente proporcional al nivel de Buen Gobierno Corporativo de la compañía.
- Permite acceder a diversas fuentes de financiación.
- Asegura el buen manejo y administración de la empresa.
- Las aseguradoras ven reducido su riesgo en distintos frentes cuando tienen como clientes o receptores de inversiones a empresas bien gobernadas.

1.7. CONCLUSIONES

La necesidad de buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo ostenta un lugar de privilegio entre los que ocupan la atención de quienes tienen interés y/o responsabilidad por el fortalecimiento de los mercados de capitales y la competitividad de las economías de sus países.

Nuestro modelo se basa en la confianza y en la competencia (Pimentel, 2004). Stiglitz (2003), indica que *“los inversores efectivos y potenciales necesitan creer en una reglas de juego justas, basadas en información fidedigna ...”*

Así, para Callado y Utrero (2005), la información sobre RSC puede ser de utilidad para inversores y otros grupos de interés mejorando, por tanto, el buen gobierno de la organización.

El fuerte impacto que ha tenido que soportar la economía mundial por gestiones no éticas ha minado la confianza depositada en los procesos de administración y control y llevado a que inversionistas, accionistas y demás afectados por la actividad de las grandes corporaciones reclamen igualdad, transparencia y seguridad, por lo que el tema está en un proceso de constante revisión y actualización (Sauleda *et al*, 2005).

Por todo lo anterior, concluimos:

- a) El código de buen gobierno o Gobierno Corporativo, no debe verse simplemente como un proceso normativo, que tiene como propósito entorpecer o reglamentar procesos, sino más bien como la firme intención de demostrar a los interesados e inversionistas, que las empresas son transparentes, eficaces, eficientes y ante todo que tienen un alto sentido de compromiso por ser mejores cada día.
- b) La ética de las empresas debe ser “un comportamiento” y no “una oportunidad de negocio”.
- c) El buen gobierno corporativo no debe considerarse como un tema más que está de moda, sino como la solución real a la crisis de confianza y falta de credibilidad que se percibe alrededor de las empresas del sector público y privado, las cuales reflejan los resultados de sus operaciones y gestión en estados financieros e informes bastante cuestionados.
- d) El buen gobierno corporativo lo que pretende es asegurar un buen manejo y administración de las sociedades, especialmente en aquellas que cotizan en la bolsa de valores, para proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, promoviendo la transparencia, la productividad, la competitividad y la integridad de las instituciones.
- e) El código de buen gobierno corporativo, se basa en los principios lógicos y ampliamente conocidos en el ámbito financiero, tales como la equidad, la justicia, la honestidad, y la solidaridad, tanto para con los grupos de interés

como para la misma sociedad en general, que no puede verse afectada por las inescrupulosas actuaciones de delincuentes de cuello blanco asentados en el poder de las corporaciones y de las empresas del sector público y privado.

- f) No se trata de equiparar el código buen gobierno corporativo con un simple código de conducta, que de acuerdo con lo observado queda plasmado sólo en la teoría y no en el sentir de quien lo lee y de quien lo vive al interior de las organizaciones.
- g) De acuerdo a estándares internacionales emitidos en el nuevo acuerdo de Basilea II¹⁶ y el pronunciamiento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico OCDE, el código de buen gobierno corporativo debe contener procedimientos claros que comprometan a los integrantes de una organización respecto a:
 - 1) Estructura organizacional de la compañía; un análisis al organigrama permitirá determinar la concentración de poder, líneas staff, comités de decisión y eficiencia en la comunicación interdepartamental.
 - 2) Políticas y división de funciones; las políticas escritas en manuales de funciones, de procedimientos y códigos de conducta permiten determinar las responsabilidades, el camino a seguir ante conflictos de intereses y las reglas de conducta de los directores, administradores y principales ejecutivos integrantes de la organización, para asegurar decisiones tomadas con objetividad y transparencia.
 - 3) Directrices estratégicas; la Gerencia General de las sociedades debe aterrizar y comunicar a todos los interesados, la misión, la visión de la empresa, metas y estrategias éticas, para alcanzar objetivos viables, haciendo coincidir los valores corporativos con los valores de cada uno de sus integrantes.
 - 4) Administración de riesgos; la creación de un comité de análisis y control de riesgos, facilitará una cultura preventiva, apoyada por comités

¹⁶ Comité de Basilea: Organización formada en 1.975 por los presidentes de los Bancos Centrales del grupo de los Diez (Países). En Junio de 2004 presenta el Nuevo acuerdo Basilea II.

de auditoria, comités de gestión de activos, pasivos y tesorería, los cuales evaluarán y medirán el impacto de los riesgos operacionales, de mercado y de reputación, para determinar controles internos efectivos y puntuales que aseguren el cumplimiento del objeto social, la confiabilidad de los procesos, la razonabilidad de la información y la no movilización de dineros ilícitos.

5) Manejo de información y reportes: El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar la calidad, confiabilidad, transparencia y oportunidad de la información financiera y no financiera, incluidos los resultados basados en métodos contables apropiados, el futuro financiero a corto, medio y largo plazo de la organización originados en datos reales, la protección de los activos, la propiedad y la gestión de quien gobierna la compañía.

6) Infraestructura tecnológica: el marco del buen gobierno corporativo debe tener en cuenta que los cambios generados especialmente por la tecnología en comunicaciones facilita la dispersión de la propiedad de la empresa y por ello su control tiende a ser virtual, esta nueva realidad demanda nuevas prácticas ajustadas a canales de información sistémicos y en tiempo real, apoyadas por software para detección de fraudes, cuyos reportes sean válidos en auditorias forenses cuando la justicia así lo solicite.

h) Un gobierno corporativo eficaz depende no sólo de las prácticas desarrolladas por el consejo de administración, sino que también depende de la información que transmite la empresa y dicha transparencia –que es uno de los principios básicos de de lña RSC- permite que las distintas partes interesadas en la organización puedan realizar un seguimiento total del desempeño de la compañía (Acero *et al*, 2012).

Vale la pena anotar que un buen gobierno corporativo permite a los accionistas ejercer sus derechos en igualdad de condiciones y velar porque tengan acceso a información sobre la sociedad en forma veraz, suficiente, oportuna y a un costo razonable; delimitar claramente las responsabilidades de la administración hacia la empresa y sus accionistas, contribuyendo a un control eficaz de la misma; y

que se reconozcan los derechos que poseen legítimo interés sobre la sociedad, tales como trabajadores, proveedores, acreedores y el mismo estado.

1.8. OBJETIVO GENERAL.

Una vez analizado el estado de la cuestión, se pone de manifiesto la poca evidencia existente sobre la información que las empresas han proporcionado a lo largo del tiempo sobre gobierno corporativo, los cambios que ha experimentado la difusión de esa información así como las posibles causas que inciden en ello.

Por todo lo anterior, proponemos como objetivo general de esta investigación: “analizar la evolución suministrada por las empresas sobre gobierno corporativo”. Esto trataremos de conseguirlo a través de una serie de objetivos más concretos, tales como:

- Información suministrada por las empresas durante los últimos años
- Identificar los cambios en la información suministrada
- Identificar factores que pueden propiciar dichos cambios

BIBLIOGRAFIA

- ACERO FRAILE, I y ALCALDE FRADEKJAS, N. (2012): *“Gobierno corporativo y rendición de cuentas: ¿existe algún efecto sobre la performance empresarial?”*. ASEPUC. Revista de Contabilidad. Vol. 15, nº 1: Enero-Junio 2012. Págs 143-178
- ALDAZ ODROIZOLA, M; CALVO SÁNCHEZ, J.A. y ÁLAVAREZ ETXEBERRIA, I.(2012): *“Divulgación de información sobre corrupción: Empresas del IBEX 35”*. ASEPUC. Revista de Contabilidad. Vol. 15, nº 1: Enero-Junio 2012. Págs 59-90
- APREDA, R. (2003): *“The semantics of governance (The common thread running through corporate, public and global governance”*. UCEMA, WPS, 245, September.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA).(1991): *“Principios y Normas de Contabilidad en España”* Documento nº 1 serie Principios Contables. Ed. AECA. Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA. (2004): *“Marco Conceptuadle la responsabilidad Social Corporativa”*.
- BACHMAIER JOHANNING, C (2007): *“Mecanismos de Gobierno Corporativo “*. Rev. Academia nº 15. Nov. 2007. Págs: 152-155.

- BASTIDAS MENDEZ, C.A.(2003):“*Contabilidad, transparencia y aceptación de la responsabilidad (accountability)*”. Centro Ética y Negocios. Informe nº 8. Mayo 2003. Pgs, 2-4.
- BASTIDAS MENDEZ, C.A.(2004): “*¿Nuevo futuro para la auditoria?*”. Informe Área de Negocios. Nº 26, Dic-2004. P´gs 2-5.
- BASTIDAS MENDEZ, C.A.(2005): “*Contabilidad y Auditoría: Medios de aceptación de la responsabilidad*”. Informe Área de Negocios. Nº 31, Jul-2005. Págs. 2-4.
- BECHT, M.; BOLTON, P. y RÖELL, A.(2002): “*Corporate Governance and control, en Handbook of the Economics of Finance*”. Ed. George Constantinides, Milton Harris y René Stulz (editores). North Holland.
- BEDARD JEAN C.(2004): “*Efectos de los riesgos de manipulación de beneficios y gobierno corporativo en la auditoria*”. Diecinueveava edición Revista Legis del contador. BENAVIDES, J.F. “*Historia del Gobierno Corporativo en el mundo. Definición y objetivos del Gobierno Corporativo*”. http://www.kpmg.com.co/files/_documen_corp_gov/release/ Fecha de consulta, 29.4.2005.
- BENAVIDES, J.F.(2005): “*Historia del Gobierno Corporativo en el mundo. Definición y objetivos del Gobierno Corporativo*”. http://www.kpmg.com.co/files/_documen_corp_gov/release/ Fecha de consulta, 29.4.2005.
- BERLE, A.A. y JEANS, G.C(1932): “*The modern corporation and private property*”. Ed. McMillan. New York. Pág, 4.
- BUENO CAMPOS, E. (1998): “*El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*”, Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 –229.
- CADBURY, A.(2002): “*Corporate Governance and Chairmanship: a Personal View*”. Oxford Univerity Press.

- CALLADO, F y UTRERO, N. (2005): *“El impacto de la responsabilidad Social Corporativa en el valor de mercado de la empresa: un análisis parav el mercado español”*. Working Paper. (disponible en <http://www.webmeets.com/flies/papers/SAE/2005/264/GOBCORP2.pdf>).
- CANO MORALES, A.M. y OTROS (2004): *“El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano”*. Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 33.
- CAÑIBANO CALVO, L et al SÁÑHEZ, P (2004): *“Lecturas sobre intangibles y capital intelectual*. Madrid: AECA Monografías.
- CAÑIBANO CALVO, L.(2003): *“Estados de Información Financiera”*. http://psicondec.rediris.es/contabilidad/lecturas/REVISTA_AECA_64 Págs. 12-13. Consulta 25.05.2005.
- CARRAU, J.M.(2002): *“El Gobierno de la Empresa”*. Colección de Estudios Económicos. Ed. La Caixa.
- CENTRO PARA LA ESTABILIDAD FINANCIERA (2005): *“El Gobierno Corporativo en Argentina”*. Nota de Política nº 5. Julio 2005.
- CHARREAUX, G. 2004. Corporate Governance Theories: From Micro Theories to National Systems Theories. Working Paper of FARGO nº 1040101. Université de Bourgogne.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2002): *“La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”*. Bruselas 2.7.2002.
- CORELLA, A. (2005): *“La transparencia obliga a reforzar los sistemas de información”*. Diario Cinco Días 2.10.20056 <http://www.cincodias.com>. Fecha de consulta 12.12.2205.
- CCORELLA, A.(2005).: *“La CNMV publicará el nuevo código de buen gobierno en marzo”*. Diario Cinco Días. Madrid, 19.9.2005.

- DE LOS REYES, E.(2002): “*Globalización responsable*”. Unitled Document nº 171.
<http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2002/nov02/d.htm> Fecha de consulta 15.11.2005
- DEMSKI, J.S; SUNDER, S; FELLIINGAM, J.C.; IJIRI, Y.; GLOVER, J.C.; LIANG, P.J. (2002) : “*Algunas reflexiones sobre los fundamentos intelectuales de Contabilidad*”. Rev. Horizontes de Contabilidad. Vol. 16. Nº 2, pp 157-168, junio de 2002.
- DIAZ MORALES, J.(2005)): “*Gobierno Corporativo: evolución y tendencias internacionales*”. Rev. Estrategia Financiera. Nº 218. Jun, 2005. Págs 62-66.
- DURÁN LÓPEZ, F. (2005).: “*Buen gobierno y autorregulación*”. Diario Cinco Días. Madrid, 27.9.2005. <http://www.cincodias.com> Fecha de consulta 05/10/2005.
- EGUIDAZU MAUOR, S. (1999): “*Creación de valor y gobierno de la empresa*”. Ab. Asesores. Madrid.
- EVERETT, J.; NEU, D. y RAHAMAN A.S.(2007): “*Accounting and the global fight against corruption. Accounting, Organizations and Society* 32 (6); 513-542.
- FAMA E.F. et JENSEN M.C. (1983): “*Separation of ownership and control*”. Journal of Law and Economics 26, 301-325.
- FERNÁNDEZ-ARMESTO, J. (2002): “*Criterios de buen gobierno*”. Rev. Economistas nº 93. Nov. 2002. Colegio de Economistas de Madrid.
- FRANKS, J., COLIN, M. y STEFANO, R.(2002): “*The Origination and Evolution of Ownership and Control of the Corporation*”. Working Paper, London Business School and University of Oxford.
- FRANZ, R. (1910).: “*The Statiscal History of the German Banking System*”. Miscellaneous Articles on German Banking. Us Senate Document 508.
- FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS (2004): “*Índice de Excelencia Informativa de las Sociedades del Ibex35 de la Bolsa Española IEI-FEF*”. Papeles de la Fundación Nº 8.

- GARCÍA BENAÚ, M.A. y VICO MARTINEZ, A.(2003): *“Los escándalos financieros y la auditoría: pérdida y recuperación de la confianza en una profesión en crisis”*. R.V.E.V, nº 7-I/2003.
- GARCÍA COTO, D.J. y BLANCO DIEGO, R.(2003).: *“Códigos de Buen Gobierno en Europa y Estados Unidos. Especial referencia a los Códigos Olivencia y Aldama en España”*. Rev. Análisis Financiero. Número extraordinario sobre *“Corporate Governace”*. Ed. Fundación de Estudios Financieros e Instituto Español de Analistas Financieros. Págs. 49-62.
- GARCIA DE LA RASILLA Y PINEDA, A. (2003): *“La Administración de las grandes sociedades en Bolsa”*. Rev. Análisis Financiero. Número extraordinario sobre *“Corporate Governance”*. Ed. Fundación de Estudios Financieros e Instituto Español de Analistas Financieros.
- GARCÍA FERNÁNDEZ, R y SUÁREZ ÁLVAREZ,E.(2005): *“Informe Aldama: El Gobierno corporativo en la web”*.Rev. Partida Doble nº 167. Junio. Págs 68-75.
- GARCIA-AYUSO COVARSI, M. y MOTERREY MAYORAL, J.(2004): *“El papel de la información contable en el gobierno de la empresa”*. Rev. Análisis Financiero. Ed. Fundación de Estudios Financieros e Instituto Español de Analistas Financieros. Pgs. 106-121.
- GARCIA-MECA, E. y MARTINEZ CONESA, I.(2005): *“El tráfico de información privilegiada: Evidencias y regulaciones empresariales”*. Rev. Partida Doble. Nº 167. Pág. 57.
- GEDAJLOVIC, E y SHAPIRO,D.(1998):*“Management and ownership effects: evidence from five countries”*. Strategic Management Journal,19 (6): 533-555.
- GÓMEZ ANSÓN, S. y FERNÁNDEZ RODRIGUEZ, E.(2003): *“La experiencia del Código Olivencia”*. Rev. Análisis Financiero. Número extraordinario sobre *“Corporate Governace”*. Ed. Fundación de Estudios Financieros e Instituto Español de Analistas Financieros. Págs. 63-71.

GONZÁLEZ, F. (2004): “*El buen gobierno corporativo. Un compromiso rentable para la empresa*”. Boletín de Estudios Económicos. Vol. LXI. Nº 182.

GRAMLING, A.A, MALETTA, M.J., SCHNEIDER, A. y CHURCH, B.C. (2005), “The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research”, *Journal of Accounting Literature*, Vol.23., pp. 194- 245.

GUTIERREZ HIDALGO, F. y ESCOBAR RIQUELME, T. (2005): “*El papel proactivo de la Contabilidad en la configuración organizativa: El estudio de un caso*”. Rv. Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. Vol. III. Nº 6. Jul-Dic. 2005. Pgs. 117-137.

HEALY, P.M. y PALEPU, K (2002): “*Gobierno e intermediación de problemas en los mercados de capital: La evidencia de la caída de Enron*”. Harvard NOM Documento de Trabajo nº 2-27. Agosto, 2002.

HERNÁNDEZ CELIS, D, (2013): “*Perú: los principios del buen gobierno corporativo aplicados a las universidades nacionales*”.
<http://www.monografias.com/trabajos55/gobierno-corporativo-universidad/gobierno-corporativo-universidad4.shtml> Fecha de consulta 14.5.2014.

HOLMSTROM, B. y STEVEN N.K.(2001).: “*Corporate Governance and Merger Activity*”. Working Paper 8220. NBER.

http://elpais.com/elpais/2014/03/28/opinion/1396005226_296427.html. “*El gobierno de la gran empresa*”. 28-marzo-2014. Fecha de consulta 20.5.2014

<http://europea.eu.int.htm> Definición dada por el Libro Verde de la Comisión Europea “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”. Junio 2001). Fecha de consulta 13.12.2010.

http://www.betsime.disaic.cu/secciones/fin_so_05.htm. Fecha de consulta 13.5.2014.

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/Administia.PDF> Fecha de Consulta 7.10.2005.

<http://www.cincodias.com/> (2005): “*Buen gobierno, capítulo tercero*”. Diario Cinco Días 26.9.2005. Fecha de consulta 18.8.2012.

<http://www.e.com/global/content.nsf>. Fecha de consulta 29.4.08.
<http://www.cincodias.com/> “*Buen gobierno, capítulo tercero*”. Diario Cinco Días. 26.9.2005.

<http://www.econfuer.com/documentos/Gu%C3%ADa%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESA.pdf> Definición dada por el Libro Verde de la Comisión Europea “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”. Junio 2001. Fecha de consulta 13.5.2014.

http://www.es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa. Fecha de consulta 11.6.2012.

http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf.m. “*Guía de Buen Gobierno para las organizaciones vigiladas por la superintendencia de la economía solidaria*”. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Bogotá, marzo 2013. Fecha de consulta 13.5.2013

I.L. (2006): “*La CNMV recoge las alegaciones más críticas en el nuevo código de buen gobierno*”. <http://www.elpais.com/diario> . El País, 23.5.2006. Fecha de consulta 23.5.2008.

INFORMACIÓN SOBRE LA REPERCUSIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA SOCIEDAD: TENDENCIAS Y CUESTIONES ACTUALES(2003). Ed. Secretaria (UNCTAD). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Ginebra.

INFORME ALDAMA (2003): “*Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*”.

- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) (2006): *“The Accountancy Profession and The Fight Against Corruption Discussion Paper from International Federation of Accountants”*. Web site <http://www.ifac.org>
- JENSEN, M.C. et MECKLING, W.H. (1976): *“Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”*. Vol. 3, nº 4, pp.305-360. Octubre, 1976.
- LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A., et VISHNY, R., (1998) : *“Law and Finance”*. *Journal of Political Economy*, 106, pp. 1113-1150.
- LA PORTA, R.; LÓPEZ DE SILANES, F. y VISHNY, R.W(2000): *“Investor Protection and Corporate Governance”*. *Journal of Political Economy* 58. Pgs. 3-27.
- LAFONT, I. y DE BARRÓN, I (2006): *“Empresas bajo control”*. http://www.belt.es/noticiasmdb/home2_noticias.asp?id=1104 . El País 28.5.06.
- LEECH, D. y MANJÓN, M.C.(2002): *“Corporate governance in Spain (with an application of the power indices approach)”*. *European Journal of Law and Economics*, 13. Págs, 157-173.
- LEFORT, F. (2003): *Gobierno Corporativo: ¿Qué es? Y ¿Cómo andamos por casa?*. Cuadernos de Economía año 40, nº 120. Págs 207-237. Agosto, 2003.
- LIZCAINO, J.L. (2004): *“La transparencia, entre Responsabilidad Social Corporativa y la exigencia legal”*. Presentación en la III Jornada “eDemocracia”. eTransparencia para el buen gobierno de las empresas y las organizaciones sociales a través de la Nuevas Tecnologías. 29 de abril, Madrid.
- LIZCANO, J.L. (2006): *“Buen gobierno y responsabilidad social corporativa”*. Rev. Partida Doble. Págs.20-35. Nov. 2006.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2008). *“Definición y ámbito de la Responsabilidad social de la empresa”*. <http://www.foretica.es> Fecha de consulta 13.6.2012.

- MONTERREY MAYORAL, J. y GARCIA-AYUSO COVARSI, M. (2003): "Efectos de la adopción del marco normativo del IASB sobre las prácticas de Gobierno Corporativo en España". Fundación de Estudios Financieros.
- MONTERREY MAYORAL, J.(2004): "*Información contable y Gobierno Corporativo*". Rev. de Contabilidad. Vol 7. Ed. ASEPUC. Santander. Págs, 89-122.
- O'SULLIVAN, M.(2001): "*National Systems for Corporate Control*". Synthesis Report.
- PAZ-ARES, C.(2004): "*Gobierno Corporativo: Principios*". InDret. Working Paper núm:182. Barcelona, enero 2004.
<http://www.gobiernocorporativo.com.co/html/gc-principios.htm> Fecha de consulta 22.6.2005.
- PIMENTEL, M. (2004): "*¿Será el último?*". CincoDías.com, 28 de enero.
www.cincodias.es.
- POVEDA FUENTES, F.(2004): "*Earnings Management vs Transparencia Informativa*". Rev. Análisis Financiero. Ed. Fundación de Estudios Financieros e Instituto Español de Analistas Financieros. Págs 100-105.
- PRADO, J, GARCÍA, I. y GALLEGU, I. (2009): "*Características del consejo de administración e información en materia de responsabilidad social corporativa*". Revista española de financiación y contabilidad, nº 141. Págs, 107-135.
- REAL DECRETO 1514/2007 de 16-12-07 por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. 3ª Parte Cuentas Anuales. Nota 1.
- RICART, J.E.; ÁLVAREZ, M.A. y GALLO, M.A.(1999): "*Governance mechanisms for effective leadership: the case of Spain*". Corporate Governance: An International Review, 7 (3). Págs, 266-287.
- RUIZ ALBERT, I. (2003): "*La fiabilidad de la información financiera y el gobierno corporativo*". <http://www.personal.us.es> Fecha de consulta 20.12.2005.

- SALAS FUMÁS, V. (2002): *“El gobierno de la empresa”*. Colección de estudios Económicos de la Caixa, Nº 29. Pág, 22.
- SALAS FUMÁS, V. (2004): *“Economía del diseño organizativo y contabilidad”*. Rev. de Contabilidad. Vol. 7. Nº Monográfico 2004. Asepuc. Págs, 123-160.
- SÁNCHEZ BARRIOS, M. (2001): *“El Código de buen gobierno en las Cuentas Anuales Españolas”*. Los Estados Financieros en Internet. Ed. Rama. Madrid.. Págs, 149-166.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, J.L.(2003): *“Contabilidad, transparencia y gobierno corporativo”*. Rev. Análisis Financiero. Nº 90. Fundación de Estudios Financieros, 2003. Págs, 10-21.
- SANTANA MARTÍN, D.J (2002): *“Disposiciones estatutarias de gobierno, identidad del propietario y comportamiento corporativo. Evidencia para la empresa española”*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- SAULEDA BORRAZÁS, L., INFANTE TALAYER, F., CAMPOS BERETTA, L y PERAZA MARCHISSIO, G. (2005): *“Hacia la consolidación de buenas prácticas de gobierno corporativo como forma de asegurar transparencia a los mercados: un aporte desde la administración”*. I Encuentro Internacional y II Encuentro Nacional de Universitarios en Dirección y Administración.
- SAY FAN, P. (2004): *“Review of literature & empirical research: is board diversity important for corporate governance and firm value?, Professional Training, Financial supervision group monetary authority of Singapore. MAS Staff Paper Nº 35.*
- SCHLOSS, M.J.(2011): *“Gobernabilidad, corrupción y desarrollo. Experiencias internacionales para transitar del dicho al hecho”*. Ponencia presentada en la Jornada: Empresas por la transparencia y contra la corrupción: un análisis de las mejores prácticas actuales. Madrid, 12 de abril de 2011.
- SECO, M., ANDRÉS, O., RAMOS, G., (1999): *“Diccionario del español actual”*. Ed. Aguilar.

- SHLEIFER, A. and Vishny, R.W. (1997) “*A survey of corporate governance*”.
Journal of Finance, 52(2): 737-783.
- SMITH, A. (1776): “*Tha wealth of Nations*”.
- SPAINSIF INFORME.(2011): Diálogo active accionarial en España. “*Spainsisif: social investment fórum*”. UNED.
- STIGLITZ, J. (2003): “*Los felices 90. La semilla de la destrucción*”. 3ª edic. Ed.
Taurus Pensamiento. Madrid.
- TAPSCOTT, D. y TICOLL, D. (2003): “*The naked corporation: how the age transparency is revolutionizing business*”. Free Press, Canadá.
- UGALDE, R. (2006): “La CNMV aprueba el Código Conthe de Buen Gobierno Corporativo”. <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias>.
Fecha de consulta 23.5.2006.
- WIXFORTH, H. (1995).:“*Banken und Schwerindustrie in der Weimarer Republik*”.
Cologne. Citado por HELLWING, M.(2000).: *Onthe Economics and Politics of Corporate Finance and Corporate Control*”. Corporate Governance, editado por Xavier Vives. Cambridge University Press.
- ZINGALES, N.(1998): “*Corporate Governance*” en The New Palgrave Dictionary of Economics and Law.

CAPÍTULO II

LA DEMANDA DE LA INFORMACIÓN TRANSPARENTE

1. Organización e Institución
2. Distintos Códigos de Gobierno en Europa.
3. Guía Práctica de Implementación de Gobierno Corporativo.
 - A. Motivación: el por qué determina el camino a seguir.
 - B. Alineamiento de objetivos: Modificando actitudes y generando compromiso.
 - C. Planificación y fijación de prioridades
 - D. Qué hacer: prácticas fundamentales para un buen gobierno corporativo.
 - E. Desafíos de gobierno corporativo para empresas familiares
 - F. Implementado el gobierno corporativo.
 - G. Los beneficios tangibles del buen gobierno corporativo.
4. Hacia un nuevo formato integrado (nueva circular de la CNMV).

1. ORGANIZACIÓN E INSTITUCIÓN

A grandes rasgos, en los estudios organizativos desarrollados durante el siglo XX se pueden identificar tres etapas. Desde los años cuarenta a los sesenta, las organizaciones se consideraron entidades independientes, racionales y autónomas. A partir de los sesenta, se reconoce la interdependencia entre la organización y su entorno, considerándose como un modelo abierto. Esa interdependencia requería el control efectivo de los procesos de trabajo en organizaciones en las que los factores tecnológicos aparecían como un elemento configurador de la estructura organizativa. Desde finales de los setenta hasta nuestros días, el énfasis se ha desplazado hacia elementos del entorno tales como símbolos, reglas, creencias institucionalizadas y sistemas normativos. Se trata de elementos culturales capaces de afectar a las organizaciones independientemente de los flujos de recursos y requisitos tecnológicos [Scott, 1985, 1987, 1991, 1995]. Entre estas corrientes institucionalistas se encuentra la sociológica que permite explorar las presiones sobre la empresa y otras instituciones sociales, así como el papel desempeñado por la contabilidad en la institucionalización de la organización [Scapens, 1994: 303].

El concepto de entorno organizativo se aplica a las condiciones externas a la organización [Meyer y Scott, 1985]. Desde un punto de vista técnico, las organizaciones son consideradas de forma restrictiva como productoras de bienes y servicios para intercambiarlos en el mercado en el que se recompensa el control efectivo y eficiente sobre el proceso de trabajo [Scott y Meyer, 1985: 130].

Desde esta perspectiva se espera que sobrevivan y tengan éxito las organizaciones que mejor se adapten a los requerimientos de dicho entorno técnico

[Scott, 1985]. Desde un punto de vista institucional, una característica de los entornos es la elaboración de reglas y requisitos a los que se deben ajustar las organizaciones individualmente si quieren recibir apoyo y legitimidad del entorno [Scott y Meyer, 1985: 130]. Se define la legitimidad organizativa como el grado de apoyo cultural a una organización. Esto es, como el grado al que las consideraciones culturales establecidas permiten explicar la existencia de una organización [Meyer y Scott, 1985: 201]. Así, la supervivencia organizativa depende de la conformidad de la organización con las reglas y procedimientos institucionalizados [Meyer y Rowan, 1977].

Desde la perspectiva sociológica institucional, la atención se desplaza hacia el entorno institucional, apareciendo como proveedor de sistemas cognitivos y normativos. Las organizaciones se encuentran inmersas en un determinado contexto histórico y cultural, caracterizado por la existencia de sistemas de creencias compartidas, símbolos y requisitos normativos [Scott y Meyer, 1985], esto es, las organizaciones tienden a reflejar modelos o formas procedentes del entorno, mediante un proceso de institucionalización.

Así, los diseños organizativos responden tanto a los elementos institucionales como a los requisitos técnicos. Además de la búsqueda de la eficiencia económica, las organizaciones persiguen su legitimación frente a los agentes institucionales del entorno. Esto implica que las organizaciones que han incorporado en su estructura organizacional los elementos culturales del entorno están más legitimadas que las demás [DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1977].

No existe consenso entre los institucionalistas sobre la forma en que los entornos institucionales afectan a la estructura organizativa. DiMaggio y Powell [1983] sostienen que a medida que los entornos son más estructurados¹⁷, las estructuras organizativas que contienen tienden a ser más homogéneas. Ese proceso de homogeneización estructural de las organizaciones como respuesta a las expectativas ambientales, para garantizar su supervivencia y aumentar sus

¹⁷ Se entiende por entorno estructurado aquel que se haya sometido a presiones hacia la racionalización de cada vez más esferas de la vida social. Esto ocurre en los casos de expansión de un Estado fuerte centralizado, de aumento del poder de determinados grupos profesionales en la sociedad, o de aumento del prestigio e influencia de las universidades, por citar algunos ejemplos de agentes ambientales que actúan como grupos de presión institucional [Meyer y Rowan, 1977].

posibilidades de éxito en un entorno institucionalizado se conoce como isomorfismo estructural o burocrático, y permite aumentar la compatibilidad de la organización con su entorno a través de tres mecanismos: coactivo, mimético y normativo.

El isomorfismo coactivo hace referencia a los cambios en las prácticas organizativas como consecuencia de las presiones formales e informales recibidas del entorno organizativo, sociedad y estado. El isomorfismo coactivo tiene lugar cuando la influencia política o de expectativas culturales hacia la legitimación de la organización son las que propician el cambio organizativo. En este caso, se puede decir que el entorno impone una determinada estructura o comportamiento organizativo [DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987]. Gran parte del isomorfismo coactivo se lleva a cabo a través de reglas y leyes [Carmona y otros, 1998: 119]. Por otro lado, el isomorfismo mimético tiene lugar cuando la organización, ante la incertidumbre, decide imitar la estructura o el comportamiento de otras organizaciones que ya han sido legitimadas por el entorno [Tolbert y Zucker, 1983]. Por último, el isomorfismo normativo se relaciona con la presión que ejercen los grupos profesionales en la estructura o comportamiento organizacional a través de la autoridad que se les reconoce [DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987].

Así, desde una perspectiva institucional, se puede afirmar que entre los agentes de presión institucional se encuentran el Estado, los medios de comunicación, la opinión pública o los cuerpos profesionales [DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1987]. A lo largo de la historia, el Estado aparece como agente social dominante con capacidad para imponer o fomentar determinados diseños organizativos, a través de procesos regulativos específicos tales como el establecimiento de normas, control de su cumplimiento y fijando sanciones ante el incumplimiento. Las empresas incorporan los elementos racionalizados socialmente por el Estado con el objeto de maximizar su legitimidad e incrementar sus posibilidades de supervivencia [Meyer y Rowan, 1977]. La sociología institucional considera a la contabilidad como una de las vías que tienen las organizaciones para incorporar concepciones racionales de sus entornos institucionales [Meyer, 1986].

Las investigaciones sociológico-institucionales enfatizan el papel del entorno como determinante de la estructura organizativa. El poder del entorno no se orienta sólo hacia la demanda de determinados productos o relaciones de intercambio, sino que deriva de su función como proveedor de elementos culturales en la configuración de las organizaciones. Ante esta perspectiva, es más probable que el objetivo de la contabilidad sea reflejar las presiones y creencias del entorno, que sólo reflejar de forma racional las operaciones técnicas de la organización [Meyer, 1986]. La organización busca una forma de racionalidad que le permita legitimarse con el contexto social que la hospeda. Esto lo consigue asumiendo un compromiso con la racionalidad, a través del empleo de una forma legítima de lenguaje representada por la contabilidad, la cual proporciona un conjunto de técnicas para controlar y organizar determinadas actividades, y ofrece un vocabulario mediante el cual establecer los objetivos, procedimientos y políticas organizativas [Meyer, 1986; Miller, 1994].

La sociología institucional permite el estudio de la contabilidad desde una perspectiva multidimensional. Por un lado, la contabilidad aparece como un elemento de la estructura organizativa con capacidad para reflejar el contexto en el que actúa, convirtiéndose de esta manera en un instrumento de control al servicio de una cierta concepción de poder. Así, por ejemplo, la obligación de presentar los estados contables, impuesta por el Estado o por la empresa matriz a su filial, se constituye en un medio de control. De este modo se observa el impacto de la racionalización cultural en la expansión de la contabilidad [Meyer, 1986].

Pero la relación casual también presenta la dirección opuesta, tal como propugnaba Weber [1955]. En este caso, la contabilidad actúa como elemento creador de racionalidad organizativa, proporcionando un lenguaje, un conjunto de técnicas aparentemente objetivas que permiten el cálculo del resultado y el control de las actividades organizativas a través de su cuantificación financiera. La contabilidad trasciende así su papel de instrumento de control y aparece como proveedor de racionalidad. Se trata de un sistema de creencias racionales, un conjunto de ideas compartidas que justifican las relaciones de producción, y es esto lo que le infunde legitimidad para actuar como herramienta de control [Scapens, 1994: 315].

Tradicionalmente, el Estado ha ejercido un papel de agente institucional dominante mediante la emisión de normas que modelan el entorno. Estas normas condicionan los comportamientos empresariales al establecer nuevas condiciones competitivas con el fin de alcanzar determinados logros sociales. No obstante, en ocasiones, las actuaciones de las empresas se anticipan a las normas ya que han optado por buscar la legitimación frente a los agentes sociales antes de su emisión.

El estudio que se aborda tiene por objeto aclarar los siguientes términos:

- ¿cuál es la causa por la que las empresas dan información sobre Gobierno Corporativo: Normas, Imitación, Grupos Profesionales, etc.
- ¿es tan determinante la norma?
- ¿la información facilitada supera a la solicitada?
- ¿la información facilitada es anterior a la aparición de la norma?
- la información sobre Gobierno Corporativo facilitada por las empresas ¿cubre los objetivos planteados de transparencia, mejor posicionamiento en el mercado, responsabilidad social, etc.?

Cada vez se dispone de más pruebas empíricas que demuestran que las empresas bien gobernadas cuentan con una mayor valoración de mercado. El inversor ve en estas empresas entidades seguras y confía en que sus inversiones obtendrán rendimientos sin violar los derechos del accionista (Black, *et al*, 2006; Silveira, *et al*, 2007; Leal, *et al*, 2005; Black, 2001). Las empresas bien gobernadas atraen valoraciones elevadas¹⁸.

Para que la obtención del mayor beneficio social sea posible, las relaciones sociales y económicas entre los miembros del grupo, estarán guiadas por un

¹⁸ Según investigadores coreanos y estadounidenses, en Corea, las empresas bien gobernadas cotizaron un **160% por encima** de aquellas con un gobierno corporativo deficiente. Según dos estudios recientes, que aplicaron índices amplios de gobierno corporativo, en Brasil, las empresas con un gobierno deficiente podrían **aumentar su capitalización de mercado en un 85–100%** implementando reformas en sus actividades de gestión y adoptando las prácticas del buen gobierno.

Según un estudio reciente de ABN AMRO, en 2004, las empresas que operaban desde Brasil que contaban con las calificaciones más altas en lo que hace al gobierno corporativo, obtuvieron **ratios precio/ganancia un 20% por encima** de las peor calificadas. Según un estudio de alcance modesto, en Rusia, las empresas que evolucionaron de las calificaciones más bajas a las más altas, en términos de gobierno corporativo, incrementaron su valor en un **70.000%**. Probablemente, un estudio de mayor envergadura no revelaría aumentos tan marcados, sin embargo, la relación entre un buen gobierno y el incremento del valor de la empresa es notable.

conjunto de normas o reglas que auto limitan o restringen el ámbito de actuación de los individuos, unas llamadas formales y otras informales.

Reglas formales son las normativas de carácter jurídico y las leyes. Las reglas informales, consisten en los hábitos y conductas costumbristas adoptadas por el colectivo. Son reglas no escritas, pero que son aceptadas y adoptadas por el colectivo para el buen funcionamiento del mismo. Ambos tipos de reglas (que existen porque el hombre vive en sociedad), por sí solas, no son suficientes, si no se enmarcan en el contexto socioeconómico presente y si no gozan de cierta flexibilidad a los posibles cambios de dicho entorno.

Puede suceder que, finalmente, el contenido de las reglas informales se acabe plasmando en regulaciones formales; sin embargo, suele ser éste un proceso demasiado lento. Si resulta que se tarda mucho tiempo en que se dé ese cambio, es posible que, cuando ya se hubiera producido, hayan aparecido nuevas reglas informales y conductas de los individuos, adaptadas a las nuevas condiciones políticas y socioeconómicas, de cara a sacar el mejor resultado social; y por tanto, que ya hubiera habido un cambio en las instituciones. Y ese es el problema de la legislación: que a veces llega tarde y mal (Miró, 2005).

La concentración de la propiedad en poder de una minoría de accionistas dificulta la atracción de la inversión en las empresas y eleva la importancia de las prácticas de gobierno corporativo. Una de las dificultades radica en garantizar que los accionistas minoritarios tengan suficiente confianza para invertir en las empresas que cotizan en bolsa, a través de la mejora de la protección de sus derechos e intereses. También resulta eficaz la aplicación de prácticas de gobierno corporativo para los directivos y propietarios de empresas que no cotizan en bolsa.

2. DISTINTOS CÓDIGOS DE GOBIERNO EN EUROPA.

En este apartado queremos estudiar algunas de las características que han adoptado los códigos de buen gobierno en los distintos países y analizar hasta qué

punto responde, dichas características, al entorno legal e institucional en el que se gestan.

La gran mayoría de los códigos de buen gobierno europeos se han diseñado o revisado en la última década con el objeto de recoger en ellos las nuevas normas recomendadas por los organismos reguladores de los mercados de valores de cada país y por la situación real del entorno empresarial, y han tomado como base tanto las recomendaciones de la Unión Europea como la de la OCDE.

La globalización de la economía y la necesidad de la Unión Europea de contar con un mercado de capitales transparente que cuente con sistemas de gobierno corporativo claros y preocupados por todas las partes interesadas (stakeholders), planeó la posibilidad de elaborar un código unificado que recogiese las pautas por las que se deberían regir las empresas. Pero con la emisión en Europa del Informe Winter en noviembre de 2002 (UE 2002), se descartó la idea de un código europeo único de buenas prácticas y se abordó una serie de cuestiones esenciales en materia de gobierno corporativo sobre transparencia informativa; derechos de los accionistas; comité de auditoría, y sobre las comisiones de nombramientos y remuneración. Adicionalmente, como desarrollo de este informe se emitió por la Comisión Europea recomendaciones sobre los consejeros independientes y las comisiones delegadas¹⁹. Estas recomendaciones han influido en los códigos emitidos en los distintos países. La UE ha recomendado que sus estados miembros deberían establecer su propio código nacional de prácticas teniendo en cuenta sus características nacionales específicas y reflejando la diversidad de sistemas y prácticas de gobierno corporativo en la UE (Carrasco, A. *et al.* 2006).

Por todo lo anterior, a pesar de las distintas culturas, tradiciones financieras, etc. de los diferentes países, los códigos de gobierno de casi todos los países europeos presentan similitudes entre ellos, pero con características propias.

¹⁹ Recomendación (913/2004/CE), de 14 de diciembre, sobre la promoción de un régimen adecuado de retribución de los administradores de las sociedades cotizadas. Y Recomendación (162/2005/CE), de 15 de febrero, sobre el papel de los consejeros externos o supervisores de las sociedades cotizadas y sobre los comités del consejo de administración o supervisión.

La Porta *et al* (1998), atendiendo al origen legal de los sistemas financieros, distingue dos tipos de países: países de ley común (cuyas fuentes legales se inspiran básicamente en el derecho consuetudinario = costumbre), y países de ley civil (aquellos con una tradición codificadora en los que la ley constituye el elemento básico de articulación legal) (Laporta *et al* 1998).

Basándose en la clasificación anterior, López Iturriaga *et al* (2006), observa que en los países con ley común, en los que los intereses de los inversores se hallan mejor garantizados, los códigos de buenas prácticas contemplan menos medidas de protección a los accionistas que en los países de ley civil. Este hecho da pie a pensar que los códigos de buen comportamiento empresarial surgen como respuesta ante una deficiente cobertura legal y tratan de paliar esas carencias.

Si bien el contenido de los códigos varía entre los países, se pueden entrever dos puntos comunes en el contenido de casi todos ellos: la calidad del equipo directivo de la empresa y la importancia de la información a los accionistas propietarios de la empresa.

Analizando los distintos códigos de G.C. existentes en Europa y, tomando como guía a Gutiérrez Álvarez (2007) y a Canary y Jennings (2008), cuya información actualizamos, llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Todos los miembros de la Unión Europea poseen al menos un código de gobierno corporativo.
2. Entre los países candidatos a incorporarse, sólo Turquía tiene códigos de G.C. (Corporate Governance Principles, 2005) con estructuras y recomendaciones similares a los estados miembros.
3. A pesar de que los códigos analizados provienen de países con distintas culturas y características financieras, existen múltiples similitudes en términos de funciones, composición, funcionamiento y responsabilidades de los consejos. El origen de estas similitudes radica en las recomendaciones de la OCDE.
4. Todos los códigos se caracterizan por la voluntariedad en el cumplimiento de las recomendaciones, pero siempre bajo el principio de “cumplir o explicar”.

5. Respecto a la estructura de gobierno, un 50% de países miembros apuestan por una organización dual, es decir una Junta Directiva y un Consejo de Vigilancia, un 36% recomiendan una estructura unitaria y el resto recoge como válidas las dos alternativas.
6. Las mayores diferencias radican en el papel que desempeñan los empleados en GC. En un 20% de los países (Alemania, Austria, Dinamarca, Luxemburgo y Suecia) los empleados de las empresas con cierto tamaño pueden elegir sus representantes en el consejo de administración. En un 8% (Finlandia y Francia) los estatutos pueden recoger el derecho anterior e incluso, si son dueños del 3% de las acciones, pueden elegir a un director para el consejo. En el resto de los países, solamente los accionistas tienen este derecho.
7. Las funciones y responsabilidades del Consejo de Administración y de sus miembros son básicamente similares en todos los códigos analizados. Las diferencias se sitúan en su magnitud:
 - Composición y tamaño. La mayor parte de los códigos recogen la necesidad de una mayor representatividad de los consejeros independientes en los consejos de administración.
 - Reuniones. Prácticamente ninguno recoge la periodicidad ni el número de las reuniones.
 - Independencia. Todos los códigos recogen las condiciones de independencia de los consejeros.
8. Todos los códigos recogen la recomendación de informar a los accionistas y demás grupos de interés a través del informe anual y de la web, con un apartado específico de GC. En dicho apartado se debe incluir el cumplimiento o explicación de no cumplimiento de las recomendaciones.
9. Un 58% recogen principios de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) en mayor o menor medida.

En la siguiente tabla relacionamos los códigos de buen gobierno asumidos por los países miembros de Unión Europea.

Países miembros de la Unión Europea					
País	Código	Año	Principios	Temas RSC	Observaciones
Alemania	Amendment to the German Corporate Governance Code (the Cromme Code)	2003	Cumplir o explicar. Las decisiones estratégicas planteadas por la Junta Directiva	Aumento sostenible del valor de la empresa	Comité de supervisión está constituido por 1/3 o 1/2 de representantes de trabajadores. Revisión anual del código. Seguimiento de la junta (internet). Actuación en GC en el informe anual. Remuneración individualizada (fijo más variable en función de resultados). No hay límite de edad. Ausencias superiores a la mitad de reuniones.
	The German Corporate Governance Code (the Cromme Code)	2002	deben ser aprobadas por el Consejo de Vigilancia .		
	German Corporate Governance Code as amended 2013	2013	Principio de una acción un voto.		
Austria	Austrian Code of Corporate Governance	2002	Principio de una acción un voto.	Solamente entiende a los GI como emisores de información.	Basado en OECD Principles of Corporate Governance. Incluye requerimientos legales, Cumplir o explicar y recomendaciones (marcado). Revisión anual. Ausencias superiores a la mitad de reuniones
	Austrian Code of Corporate Governance	2009	Cumplir o explicar.		

Bélgica	Belgian Corporate Governance Code The Belgian Code on Corporate Governance 2009	2004 2009	Cumplir o explicar		Basado en OECD Principles of Corporate Governance. Estructura: principios, desarrollo e implantación (marcado) CG Chapter (web site y en el informe anual) Revisión cada 2 o 3 años del Consejo (composición, tamaño, actuación, etc). Revisión anual por parte de los consejeros externos de la gestión ejecutiva.
Bulgaria	Bulgarian National Code for Corporate Governance Bulgarian Code for Corporate Governance				
Chipre	Addendum of the Corporate Governance Code. Corporate Governance Code. Code of Corporate Governance 3 rd edition	2003 2002 2012			Reelección de consejeros cada 3 años.
Croacia	Code of Corporate Governance Corporate Governance Code	2009 2010			

Dinamarca	Revised Recommendations for Corporate Governance in Denmark	2005		Gestión de Grupos de Interés.	Dinamarca
	Recommendations on Corporate Governance	2011			
	Recommendations on Corporate Governance	2013			
Eslovaquia	Corporate Governance Code (Base don the OECD Principles)	2002		Gestión de Grupos de Interés.	
Eslovenia	Corporate Governance Code	2005	Maximizar e valor del accionista. Principio un voto, una acción. Principio de cumplir y explicar.	Gestión de Grupos de Interés.	Informe de gobierno corporativo. Publicación en inglés.
España	Code of Good Governance	1998		Política RSC aprobación Consejo. Diversidad de género en el consejo de admón.	
	The Aldama report	2003	Cumplir o explicar		
	Unified Good Governance Code of listed companies	2013			
Estonia	Corporate Governance Recommendations	2006	Principio de cumplir y explicar		Informe de GC. Traducción inglés.

Finlandia	Corporate Governance Recommendations for Listed Companies	2003	Principio de cumplir y explicar	Diversidad de género en el consejo de admón. y edad media.	
	Code Finnish government	2008			
	Code Finnish government	2010			
Francia	The Corporate Governance of Listed Corporations	2003	Principio de cumplir y explicar	Gestión de Grupos de Interés (no recomendable tener representantes de todos los GI en el Consejo). Los empleados pueden estar representados en el consejo si poseen más del 3% de acciones)	Incluye un código deontológico para los miembros del consejo
	Corporate governance code of listed corporations (revised june 2013)	2013			
Grecia	Principles of Corporate Governance	2001	Equilibrio de intereses entre todos los grupos de interés. Transparencia en la gestión empresarial. Compromisos voluntarios: más allá de la legislación	Gestión de Grupos de Interés. Responsabilidad social	Incorporación en el informe anual de los principios de GC que aplica
	Hellenic Corporate Governance For Listed Companies Code	2013			

Hungria	Corporate Governance Recommendations	2002		Gestión de grupos de interés (velar por los intereses de todos los GI) Gestión de responsabilidad social. Elaboración de códigos éticos	Estructura del código: recomendaciones/ referencias legales/ sugerencias
	Corporate Governance Recomendations	2012			
Irlanda	Corporate Governance, Share Option and Other Incentive Schemes	1999			Se basa en la integración de códigos británicos pero no amplia información.
	Corporate Governance Code for Collective Investment Companies	2011			
Italia	Corporate Governance Code (il Codice di Autodisciplina delle società quotate rivisitato)	2002			
	Code of Conduct	2011			

Letonia	Principles of Corporate Governance and Recommendations on their Implementacion	2005	Principio de cumplir y explicar		Recomendaciones de la OCDE
	Principles of Corporate Governance and Recommendations on their Implementacion	2010			
Lituania	Corporate Govenance Code for the Companies listed on the National Sock Exchange of Lithuania	2003	Principio de cumplir y explicar	Gestión de Grupos de Interés. Crear los mecanismos para que los GI participen. Desarrolla más el colectivo de clientes.	Recomendaciones de la OCDE.
	The Corporate Governance Code for the Companies Listed on NASDAQ OMX Vilnius	2010			

Luxemburgo	The 10 Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange	2009			
	The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange (3rd Edition)	2013			
Malta	Principles of Good Corporate Governance	2001		Requerimientos muy laxos.	Papel activo con los Grupos de Interés. Responsabilidad social corporativa (medio ambiente, seguridad y salud, relaciones con empleados, consumo ético y contabilidad social)
	Principles of Good Corporate Governance: Revised Code for Issuers of Listed Securities 3	2005			

Países Bajos	The Dutch corporate governance code	2003	Empresa es una colaboración a largo plazo entre varios grupos de Interés	Gestión de grupos de interés.	Tiempo máximo como consejero: 4 años (consecutivos) Un consejero no puede ser miembro del comité de supervisión de más de 2 empresas cotizadas. Diversidad en el consejo (edad, género, nacionalidad..) Incluye recomendaciones para el legislador relativas a accionistas/foros, etc. Se incluyen mejores prácticas para cada principio
	SCGOP Handbook of Corporate Governance 2004.	2004	Voluntariedad de compromisos pero obligatoriedad para informar de su cumplimiento (incluyendo el grado) o no.		
Polonia	The Corporate Governance Code for Polish Listed Companies (The Gdansk Code)	2002		Alguna referencia a los GI	Informe de GC
	Code of Best Practice for WSE Listed Companies	2012			
Portugal	Recommendations on Corporate Governance	2003			
	Code of Corporate	2014			

	Governance				
Reino Unido	The Combined Code on Corporate Governance	2003		Información y gestión por parte de C. de admón.. de indicadores no financieros (satisfacción de los grupos de interés, I+D+I, actuación social y medioambiental, riesgos SEE etc). Incluido como mejor práctica.	Informe GC
	The UK Corporate Governance Code	2012			
República Checa (Praga)	Corporate Governance Code based on the OECD Principles (2004)	2004	Un voto, una acción	Gestión de Grupos de Interés	Se basa en los principios de la OCDE. Informe de GC. Incluye un check-list de autoevaluación
Rumanía	Corporate Governance Code in Romania	2000			
	Bucharest Stock Exchange Corporate Governance Code	2009			
Suecia	Swedish Code of Corporate Governance Report of the Code Group	2004	Principio de cumplir o explicar	Igualdad de género en el Consejo de Admon.	Reelecciones de consejeros anuales. Tratamiento especial en consejeros con más de 70 años de edad.
	The Swedish Code of Corporate Governance	2010			

Fuente: Elaboración propia a partir de Gutiérrez Álvarez

Países candidatos a incorporarse a la Unión Europea			
País	Código	Principios	Año
Turquía	Corporate Governance Principles	Igualdad de tratamiento de accionistas de otros grupos de interés. Cumplir o explicar. Principio un voto, una acción.	2003

3.- GUÍA PRÁCTICA DE IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.

La experiencia demuestra que las formas de implantar y lograr un mejor gobierno corporativo, pueden diferir en cada país y empresa.

En general, los factores de motivación, suelen determinar las prioridades de acción y el ritmo de implementación de las medidas de mejora. La necesidad urgente de capital o la ausencia repentina del fundador sin un plan de sucesión, exigen celeridad al adoptar medidas destinadas a resolver dichos problemas.

Una forma de implantar el gobierno corporativo en una empresa podría ser la Guía Práctica de Gobierno Corporativo realizada por el Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana (2010, pág, 20), compuesta por los siguientes apartados: Motivación, Alineamiento de objetivos, Planificación, Qué hacer, Desafíos para la empresa familiar, Implantación y Beneficios tangibles.

A. MOTIVACIÓN: EL POR QUÉ DETERMINA EL CAMINO A SEGUIR.

Aquí se presentan las motivaciones que impulsan a aplicar cambios de gobierno. Se muestra la importancia de identificar claramente los beneficios deseados y cómo proceder para alcanzarlos. Asimismo, se ofrece una variedad de motivaciones posibles en función de la estructura de participación, el ciclo de vida de la empresa, el sector en que opera y el marco institucional y normativo del país.

Todos estos elementos influyen y repercuten en los resultados deseados por la empresa. Hay que destacar que la motivación para la mejora del gobierno corporativo condiciona el orden y el ritmo de las medidas a implementar.

Las razones que hacen necesaria la búsqueda de mejoras en el gobierno corporativo son tan numerosas y variadas como sus métodos de implementación. En muchos casos, la adopción de medidas específicas en la materia, ocurre tras un período relativamente largo destinado a lograr un mejor conocimiento de los costos y de los beneficios. A lo largo de este tiempo, los responsables de la empresa van valorando cada vez más las ventajas que puede ofrecer la mejora del gobierno corporativo —beneficios que se aplican tanto al negocio, como a los diversos interesados, a nivel interno y externo—. A menudo, la supervivencia de la empresa está en juego, por lo que la toma de decisiones y la implantación de esas medidas de gobierno tendrá carácter urgente.

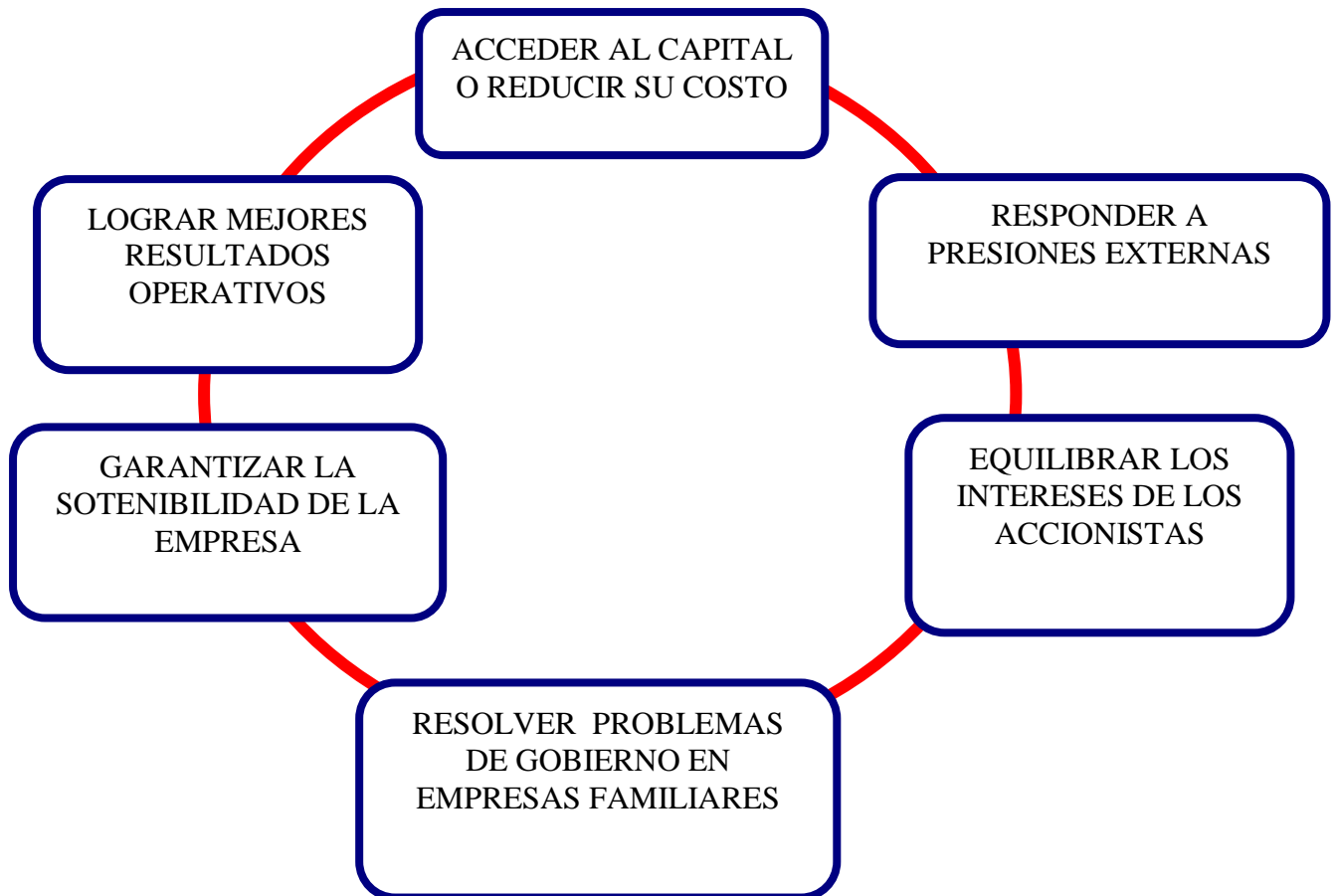
En general, los factores de motivación suelen determinar las prioridades de acción y la urgencia de implantación de las acciones adoptadas. Por ejemplo, la necesidad urgente de capital, o la ausencia repentina del fundador sin un plan de sucesión, exigen celeridad al adoptar medidas destinadas a resolver dichos problemas. Otras empresas pueden avanzar de manera más gradual en su reconocimiento del valor del buen gobierno corporativo, trabajando a ritmo más lento. En cualquier caso, serán las necesidades específicas las que dirijan el proceso de implementación.

La experiencia demuestra que existen una gran variedad de motivaciones y acciones que pueden agruparse en distintas categorías:

- ✓ Acceder al capital o reducir su costo
- ✓ Enfrentar y responder a las presiones externas del mercado
- ✓ Equilibrar los intereses (a veces) divergentes de los accionistas
- ✓ Resolver problemas de gobierno en empresas familiares
- ✓ Garantizar la sostenibilidad de la empresa
- ✓ Lograr mejores resultados operativos

Hay que aclarar que, en la mayoría de las ocasiones, las mejoras en el gobierno corporativo pueden estar condicionadas por varias motivaciones.

FACTORES DE MOTIVACIÓN



A.1. Acceder al capital o reducir su costo

Con frecuencia, los líderes empresariales señalan la necesidad de acceder al capital como la razón principal para iniciar mejoras en el gobierno corporativo. En muchos casos, el capital inicial aportado por los fundadores de la empresa y la capitalización de los beneficios, son suficientes para poner en marcha el negocio y

financiar cierta expansión. Sin embargo, en última instancia, el éxito de la empresa está ligado a su capacidad de acceder a fuentes externas de financiamiento.

A medida que la empresa crece, aumenta su necesidad de contar con capital adicional. Asimismo, la financiación unilateral o de un grupo reducido de accionistas, representa un riesgo latente y en continuo aumento. ¿Cómo pueden captar fondos externos los líderes de la empresa?. Las buenas prácticas de gobierno corporativo pueden ser la respuesta al modo en que la empresa accede a financiamiento adicional.

En los mercados emergentes, gran parte de la atención recae en la utilidad del gobierno corporativo como herramienta para mejorar el acceso a las fuentes globales de financiamiento. Los inversores necesitan la seguridad de saber que los accionistas mayoritarios y la gerencia protegen adecuadamente sus derechos y que existen mecanismos mínimos de gestión para reducir los riesgos de abuso de poder por parte del grupo mayoritario.

La empresa necesita mostrar al mercado que es tan abierta y fiable como cualquier otra.

El éxito de la empresa está ligado a su capacidad de acceder a fuentes externas de financiamiento. Las buenas prácticas de gobierno corporativo pueden ser la respuesta a ello.

Cada vez se dispone de más pruebas empíricas que demuestran que las empresas bien gobernadas cuentan con una mayor valoración de mercado. El inversor ve en estas empresas entidades seguras y confía en que sus inversiones obtendrán rendimientos sin violar los derechos del accionista (ver: Black, B. *et al*, 2006; Silveira, A. *et al*, 2007; Leal, R. P. *et al* 2005; Black, B. 2001).

Según los estudios, en condiciones generales de igualdad, los inversores suelen colocar sus fondos en las empresas mejor gobernadas²⁰. Mejorar su

²⁰ Los inversores institucionales globales que operan con más de 1 billón en activos, pagarán una prima por empresas con un buen gobierno corporativo. Ver el estudio MCKINSEY GLOBAL INVESTOR OPINION SURVEY ON CORPORATE GOVERNANCE (2002) en:

gobierno corporativo ayuda a las empresas a atraer nuevos inversores y a explotar nuevas fuentes de financiamiento y esto motiva a muchas empresas a continuar mejorando para retener a los accionistas existentes o atraer a nuevos inversores minoristas y/o de cartera.

Puede que las empresas no se contenten solamente con fuentes de capital nuevas y de menor costo para financiar sus operaciones, sino que, además, deseen diversificar la composición de su capital.

El empresariado es consciente que cuanto mayor es el riesgo para el inversor, mayor es el coste de capital. Los inversores que aportan financiación, se fijan cada vez más en las prácticas de gobierno corporativo de la empresa —una estructura de participación transparente y la adecuada divulgación de su información financiera— como un factor clave a la hora de invertir. Por lo tanto, contar con un buen sistema de gobierno corporativo, a la larga, debe generar tasas de interés inferiores y plazos de vencimiento más largos para los préstamos y los créditos²¹. Es decir, que las empresas que consiguen mejoras de gobierno corporativo puedan conseguir costos más bajos de financiamiento.

Los resultados positivos de un buen gobierno corporativo que contribuyen a mejorar la valoración del mercado, son: Mejora de indicadores financieros, Mayores plazos de amortización de la deuda y Reducción de intereses de los préstamos.

<http://www.mckinsey.com/client-service/organization-leadership/service/corp-governance/pdf/global-investor-opinions-survey-2002.pdf>

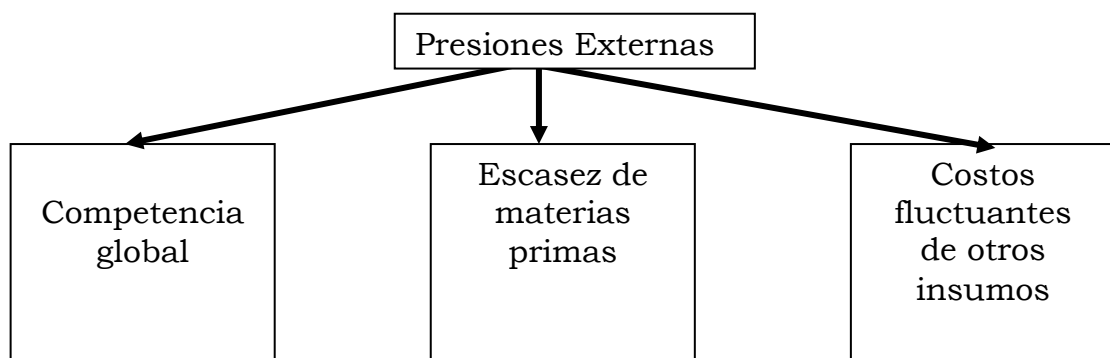
²¹ Se puede objetar que los bancos y otras instituciones de financiamiento crediticio o mediante endeudamiento, no exigen, necesariamente, que las empresas adhieran a estándares elevados de gobierno corporativo, con el mismo alcance requerido por aquellos que invierten en capital (particularmente los inversores institucionales activos). Esto se debe a que, generalmente, los bancos cuentan con mayor información sobre las empresas prestatarias, como consecuencia de sus relaciones individuales directas y en pie de igualdad. Además, los bancos poseen mecanismos adicionales para proteger sus derechos, como exigir la garantía de los préstamos. No obstante, muchos bancos son defensores activos de las mejoras de gobierno —mejoras que aprecian también en sus clientes.



La mejora del gobierno corporativo es fundamental para acceder a nuevas fuentes de financiación. Las empresas consiguen menores costos de financiación y mejores condiciones (mayor plazo de devolución).

A.2. Enfrentar y responder a las presiones externas del mercado

Las presiones externas pueden provenir de la competencia global, la escasez de materias primas o de los costos fluctuantes de otros insumos de la empresa. Los inversores también ejercen presión sobre la empresa, pues ellos están muy interesados en reducir su riesgo mejorando el gobierno de las empresas en las que invierten.



Los estudios demuestran que los gobiernos corporativos con niveles deficientes y controles débiles, siguen frenando la llegada de inversores extranjeros, pues tienen mayores dificultades para obtener información fiable en dichos países.

En estos casos, lo más probable es que los inversores opten por las empresas que se diferencien en su compromiso de mejorar su gobierno (Leuz, C. *et al*, 2008).

A veces, las demandas del mercado externo presionan o aceleran el ritmo de implementación de las mejoras del gobierno corporativo de una empresa.

A.3. Equilibrar los intereses (a veces) divergentes de los accionistas

A veces, ocurre que los accionistas poseen intereses diferentes respecto de la dirección general que debe seguir la empresa. Este tipo de situación podría ser perjudicial para la empresa, pero puede convertirse en el punto de partida para implementar estructuras, políticas y procesos de gobierno específicos, con el fin de asegurar a los accionistas que sus intereses serán protegidos.

Para equilibrar los intereses de los accionistas, a veces divergentes, también habría que considerar otros aspectos:

✓ *Aplicar prácticas que eviten el favoritismo:* Uno de los factores de motivación para armonizar los intereses de los accionistas minoritarios, se convierte en una razón por la que las empresas adoptan ciertas medidas de gobierno corporativo.

✓ *Equilibrar los intereses de los mayoritarios con los minoritarios:* Al abordar la relación entre accionistas mayoritarios y minoritarios, también es necesario equilibrar sus derechos. Los accionistas minoritarios podrían temer que los mayoritarios abusen de su posición de control, en detrimento del grupo minoritario.

✓ *Atraer una diversidad más amplia de inversores:* Muchas empresas desean mejorar su gobierno corporativo para atraer nuevos inversores. El objetivo de estas mejoras será crear confianza para los accionistas minoritarios —actuales y en potencia— asegurándoles que sus derechos serán debidamente respetados y protegidos.

A.4. Resolver problemas de gobierno en empresas familiares

En una empresa familiar, hay muchas cosas que pueden salir mal. Con el tiempo, y a medida que empresa y familia crecen, la familia —antes considerada como la fuente que garantizaría el éxito de la empresa— puede convertirse en el detonante del desastre. Sin un manejo adecuado, hay varias dificultades que podrían provocar la pérdida de valor de una empresa familiar:

- ✓ Sucesión administrativa y participación
- ✓ Políticas familiares de empleo
- ✓ Relación entre los familiares asalariados y los que perciben dividendos
- ✓ Procesos intrafamiliares para la toma de decisiones
- ✓ Incentivos para contratar y retener gerentes competentes y profesionales que no pertenecen a la familia

Abordar estos desafíos para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la empresa, constituye otro factor de motivación para mejorar el gobierno corporativo.

A.5. Garantizar la sostenibilidad de la empresa

La mayoría de las empresas se crean sin conocer la duración de su actividad. Es probable que los fundadores de muchas, si no todas las empresas que son propiedad de sus fundadores, esperen que éstas los sobrevivan. El deseo de asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa, es un factor de motivación para mejorar su gobierno. Implantando prácticas sólidas de gobierno corporativo se puede contribuir al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Llegado el momento de considerar la situación de su empresa en particular, preguntamos:

- ¿Cuáles son los principales factores de motivación para mejorar las prácticas de gobierno corporativo de su empresa?

- ¿A qué desafíos y obstáculos clave se enfrenta su empresa para mejorar su gobierno corporativo?

A.6. Lograr mejores resultados operativos

Una gestión eficiente depende de la responsabilidad de quienes toman decisiones y de los empleados, y de la comunicación puntual de información relevante a quienes la necesitan para desempeñar sus funciones. El deseo de lograr mejores resultados operativos y aumentar la productividad es otra fuerte motivación para que las empresas mejoren sus prácticas de gobierno corporativo.

B. ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS: MODIFICANDO ACTITUDES Y GENERANDO COMPROMISO

Los cambios de gobierno corporativo pueden afectar a todas las partes vinculadas con la empresa y a todos los niveles. Este apartado examina las maneras de agrupar los diversos intereses de cada accionista y parte interesada, bajo un marco propuesto para el cambio de gobierno. Analiza formas de desarrollar un marco común sobre gobierno corporativo, fomentar cambios de actitud y generar compromisos de grupos diversos de personas con distintos puntos de vista. También aborda opiniones divergentes y examina estrategias sensibles a los cambios de actitud, relacionados con creencias y, en ocasiones, perspectivas culturales contradictorias.

B.1. Acuerdo sobre visión común. Alinear intereses

Dicho de manera sencilla: uno de los principales desafíos, al iniciar un proceso de mejora del gobierno corporativo, es alinear los intereses de todos los participantes que desempeñan un rol clave en el gobierno de la empresa.

No todos comprenden la necesidad del cambio de la misma forma. Algunos dudan de la utilidad de la transformación propuesta. Pueden existir opiniones diversas sobre cuál es la mejor forma de implementar los cambios. Otros pueden ofrecer resistencia por razones personales.

Por consiguiente, quienes lideran la iniciativa dentro de la organización, tendrán que crear una visión común que responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios se implementarán?
- ¿Cómo se implementarán los cambios?
- ¿Cuándo se implementarán?
- ¿Qué beneficios aportarán a la empresa?
- ¿Qué riesgos pueden impedir que los resultados previstos se obtengan en los tiempos esperados?

Los promotores han de identificar la posible resistencia a los cambios y comunicar claramente los objetivos, las acciones específicas y los resultados esperados, para que todos asuman su responsabilidad.

El alineamiento requiere que todos los participantes clave (propietarios, directores, gerentes y demás interesados) estén unidos desde el principio, para poder desarrollar un interés y un propósito comunes. Estas partes suelen tener intereses esencialmente diferentes, lo que dificulta aún más consensuar la estrategia para mejorar el gobierno corporativo.

B.1.1. Aunando los intereses de gerentes y propietarios.

Por supuesto, cambiar actitudes y extirpar creencias y prácticas arraigadas para lograr el éxito de la empresa, requiere mucho más que un plan innovador. El buen gobierno corporativo es un proceso doble, que implica definir un contexto y hacer uso de mejores medidas. Exige un cambio de actitud que debe incorporarse a la estrategia general de la empresa.

Los accionistas minoritarios podrían temer que los gerentes, que comparten los intereses de los accionistas mayoritarios, abusen de sus derechos. Los accionistas mayoritarios pueden dirigir la empresa partiendo de sus propios intereses (lo que podría no coincidir siempre con los intereses de otros accionistas).

En la siguiente tabla citamos algunas situaciones que pueden plantearse:

Medida	Por qué es un problema
El accionista mayoritario nombra a familiares no calificados para que ocupen puestos gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • El propietario y la familia se benefician a expensas de otros accionistas. • La medida pone en riesgo a la empresa, que no contará con el liderazgo adecuado.
Los accionistas mayoritarios contratan los servicios de terceros con una empresa relacionada con amigos o familiares.	<ul style="list-style-type: none"> • El valor de la medida se basa en la amistad o el parentesco, no en buscar la mejor opción para la empresa y sus accionistas.
Los accionistas mayoritarios que controlan y administran la empresa fijan sueldos excesivos para ellos o sus familiares.	<ul style="list-style-type: none"> • Esta conducta resta valor a los demás accionistas

Fuente: Corporación Financiera Internacional (2010). Pág. 39

Claramente, esto representa un problema para los líderes corporativos. Sin mecanismos adecuados de gobierno, que garanticen el control y el respeto de los derechos de todos los accionistas, los conflictos de agencia pueden restar valor y obstaculizar el desempeño y las posibilidades de crecimiento de la empresa. Idealmente, todos los intereses deberían alinearse

Una manera de unificar los intereses de accionistas y gerentes es una política de remuneración bien diseñada, asociada a objetivos específicos. Esto contribuye a aclarar los objetivos. Las prácticas de gobierno que ofrecen transparencia y un trato equitativo a todas las partes, pueden garantizar el alineamiento de los intereses de los diferentes grupos de accionistas.

B.1.2. Identificar a los promotores del gobierno corporativo y desarrollar un entendimiento común de arriba hacia abajo.

Los cambios se realizan más fácilmente cuando los responsables que deben adoptarlos están convencidos de su importancia. En la adopción de medidas de cambio de gobierno corporativo, el papel de los promotores internos es fundamental. La situación ideal es que el accionista mayoritario —frecuentemente, el fundador o el patriarca de la familia— sea el promotor.

Estos líderes son fundamentales para encabezar dichos esfuerzos, ya que ayudan a superar la resistencia presente o futura, dedican el tiempo y los recursos necesarios para que el cambio sea un éxito y reúnen a todos los interesados en torno a objetivos comunes.

Para conseguir cambios en el gobierno corporativo hay que alinear todos los intereses, en todos los niveles de la organización, de arriba hacia abajo. El compromiso de los niveles superiores es sumamente necesario, ya que los accionistas mayoritarios, la dirección y los altos ejecutivos tendrán un papel clave en la mejora del gobierno corporativo.

Se ha de informar del programa de cambios a todos los niveles que sean afectados en el momento o en el futuro por los mismos. Hay que conseguir el compromiso firme y claro de los gerentes, directores y accionistas principales con los objetivos del proyecto de gobierno corporativo. Uno de los caminos para hacer realidad este compromiso, es mostrar a todos los interesados los beneficios futuros previstos a partir de los cambios.

Otra manera de contribuir a garantizar que todos los niveles de una empresa unifiquen su visión y compromiso, respecto de las bondades del gobierno corporativo, es entablar un debate comparativo de las prácticas posibles a implantar por la empresa.

B.1.3. Conocer las fuentes de resistencia y adoptar medidas para superarlas.

Al estudiar los puntos conflictivos, es conveniente empezar por el vértice de la pirámide: los accionistas mayoritarios. También los gerentes superiores y los empleados opondrán resistencia. En algunos casos, los fundadores o las generaciones más viejas, pueden ser una fuente de resistencia, porque no desean cambiar la forma de administrar la empresa. Algunos miembros de la familia pueden oponerse a la reforma por temor a perder poder o sus propios empleos. Otros querrán demorar el proceso hasta estar convencidos de que podrán obtener alguna ventaja personal.

La resistencia de los altos gerentes puede devenir de su estrecha relación con la familia —accionistas mayoritarios. También pueden tener miedo a perder su puesto trabajo. Otros temerán el riesgo de que se incorporen personas mejor preparadas que les hagan perder sus privilegios o que aumente la carga de sus responsabilidades.

Un tercer grupo podría resistirse simplemente por no comprender claramente el objetivo de los cambios.

Además, debemos pensar en los empleados. Los trabajadores de todos los niveles pueden obstaculizar las mejoras del gobierno corporativo. En general, su resistencia se debe a:

- No haberles explicado detenidamente los cambios y el valor que pueden aportar
- Temor a perder su empleo

- Temor de sufrir una sobrecarga de responsabilidades y trabajo adicional.

El equipo encargado de implementar las mejoras deberá contar con una estrategia para superar o, al menos, minimizar la resistencia y armonizar los objetivos.

C. PLANIFICACIÓN Y FIJACIÓN DE PRIORIDADES

Aquí se desglosa el proceso de planificación, y se explica cómo fijar prioridades y objetivos claves. Es importante equilibrar objetivos a corto plazo y fáciles de alcanzar con cambios más profundos de largo plazo, midiendo los beneficios de cada opción. Es primordial trazar una hoja de ruta con responsabilidades claramente definidas y apoyarla con una serie de recompensas e incentivos. Asimismo, el capítulo hace hincapié en la importancia de la flexibilidad y la creación de expectativas realistas para los plazos del cambio; los líderes deben reconocer que hasta los planes mejor diseñados pueden sufrir algunos retrasos.

Priorizar medidas específicas. Las empresas que deseen mejorar su gobierno corporativo deben tratar de priorizar medidas específicas para garantizar que las tareas más urgentes reciban la adecuada atención.

Prestar atención a las demás empresas. Se debe tener presente las prácticas de gobierno corporativo de otras empresas, que operen en situaciones similares, y examinar sus principios, normas y pautas y analizar la bibliografía disponible referida al tema, para evaluar sus prácticas actuales e identificar vacíos y debilidades.

Diseñar un plan de acción formal. Es fundamental ordenar según su orden de prioridad las medidas identificadas, para la mejora del gobierno corporativo, en un plan de acción formal. Esto garantizará que todos los miembros de la organización sepan qué hacer, cuándo y por qué. El plan identificará los resultados y los

beneficios esperados y a los responsables de la aplicación de las medidas. Esto fomentará la responsabilidad de todos los involucrados en el proceso de transformación del gobierno corporativo.

Como ocurre con todas las transacciones complejas, establecer prioridades y equilibrar los resultados deseados con los recursos asignados, es fundamental para el éxito.

Al acercarse por primera vez a las prácticas de buen gobierno corporativo y apreciar los beneficios obtenidos por quienes las han adoptado, los líderes de las empresas pueden enfrentarse a dos tipos de actitudes diametralmente opuestas, ya que tanto el exceso de pesimismo como un optimismo exagerado pueden obstaculizar el éxito.

De una parte, los pesimistas pueden pensar que las mejoras son inaccesibles. En este caso, no es necesario aplicar todas las mejoras en su totalidad al mismo tiempo, si no que esto se puede ir haciendo de forma paulatina.

De otra parte, los excesivamente optimistas no harán una evaluación realista de las dificultades que pueden aparecer al implantar mejoras de gobierno corporativo. Los optimistas pueden que por el hecho de decidir mejorar, el resto del proceso discurrirá por sí mismo.

C.1. Fijando prioridades

Todo proyecto debe empezar fijando los objetivos más importantes que pretende alcanzar la empresa. Para ello, hemos de plantearnos cuestiones como:

¿Qué razones comerciales obligan a mejorar el gobierno corporativo de la empresa?

¿Qué sectores de riesgo podrían abordarse mediante mejoras en el gobierno corporativo?

¿Qué procesos de decisión y qué medidas producirán beneficios inmediatos?

¿Cuáles tendrán mayor repercusión al menor costo y menor esfuerzo?

¿Qué transformaciones se pueden introducir más fácilmente en las fases iniciales con un mínimo de resistencia?

¿Cuáles son las expectativas realistas de logro, a partir de los recursos financieros y humanos existentes en la empresa?

Para poder responder a estas y otras preguntas, las empresas deben definir sus prioridades o acciones deseadas, a corto y medio plazo, para crear la estructura, la flexibilidad, el propósito y las responsabilidades necesarios para alcanzar los resultados previstos. El logro de estos objetivos iniciales ayudará a convencer a los escépticos y animará a los indiferentes.

El orden de prioridad de las mejoras de Gobierno Corporativo depende de muchos factores. Algunas medidas de gobierno corporativo requieren la creación previa de determinadas condiciones, mientras que otras se pueden implantar directamente. Algunas se pueden poner en funcionamiento con relativa facilidad, como medidas individuales, con muy pocas posibilidades de encontrar resistencia; mientras que otras pueden ser más complejas y conllevar un conjunto más complicado de compensaciones o enfrentar fuertes focos de resistencia. Estas medidas pueden exigir un largo período de tiempo antes de su puesta en práctica.

Ante tal proliferación de medidas y complicaciones de implantación, ¿cómo debe priorizar sus objetivos una empresa?.

C.1.1. Las motivaciones determinan las prioridades.

Como se explicó anteriormente, la motivación para mejorar el gobierno corporativo, determinará el programa y el ritmo de implementación de las medidas, es decir, fijará el orden de prioridades.

- Para las empresas que busquen atraer a inversores minoritarios, las medidas destinadas a reforzar la idea de que se respetarán los intereses de los posibles inversores, son un buen punto de partida. Así, algunas de las medidas a adoptar pueden estar relacionadas con los derechos de los accionistas, la divulgación de información, los derechos de acompañamiento para la venta de acciones preferidas (sin derecho a voto) o la representación en el directorio.
- Para las empresas que buscan mejorar la toma de decisiones y los resultados operativos, las prioridades pueden incluir medidas referidas a las reglas y los procedimientos de toma de decisiones en asambleas de accionistas, reuniones del directorio y a nivel de la gerencia superior.

Con frecuencia, las empresas se enfrentan simultáneamente a distintas situaciones. En estos casos, los líderes de la empresa deben elegir el punto de partida, en función de la urgencia que demande cada sector.

El orden de prioridad de las mejoras de gobierno corporativo también depende del tamaño de la empresa, los recursos financieros y humanos de que dispone y las demandas específicas del mercado y los inversores.

C.2. La evaluación comparativa

Al planificar las mejoras en el gobierno corporativo y fijar prioridades, la evaluación comparativa contribuye significativamente como herramienta orientativa:

	Proceso de comparación
Propósito de la evaluación Comparativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar y comprobar la posición de la empresa respecto de las políticas y prácticas de gobierno ▪ Definir qué puede/debe hacer la empresa para mejorar ▪ Definir el proceso y priorizar las acciones para el

	<p>cambio en el gobierno corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ya iniciado el proceso de mejora, comprobar que la empresa avanza en la dirección correcta ▪ Evaluar y descubrir los puntos problemáticos que no se adecuan a los estándares determinados
<p>Fuentes de referencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas, estudios académicos y otras publicaciones sobre prácticas de gobierno corporativo ▪ Interacción con otras empresas ▪ Socios externos ▪ Asociaciones de gobierno corporativo ▪ Mercados de valores ▪ Entes Reguladores ▪ Organizaciones multilaterales ▪ Centros académicos y de investigación ▪ Asociaciones profesionales y comerciales ▪ Agencias oficiales de calificación
<p>Tipos de comparación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con homólogos en el sector, el país, la región o el mundo ▪ Con principios y normas de gobierno corporativo reconocidos a nivel nacional o internacional

Fuente: Corporación Financiera Internacional (2010). Pág. 55

Una manera eficaz de comparar, es analizar la evolución del gobierno corporativo de empresas homólogas del mismo sector. Es fundamental encontrar empresas con prácticas de gobierno asentadas para entender sus implicaciones y su justificación, además de comprender la manera de implantarlas en la propia empresa.

En este análisis comparativo, ¿Qué tipo de resultados esperamos encontrar?

- Un escenario de debate entre los directivos empresariales, del que pueden surgir discrepancias.
- Un acuerdo de objetivos a alcanzar²² .
- Una batería de debilidades del gobierno corporativo que las medidas de mejora trataran de subsanar.
- Una dirección y tiempo de implantación clara y viable para los cambios, consensuado por todas las partes.
- Un programa de mejora del gobierno corporativo con prioridades claramente definidas.

C.3. Fuentes de asesoramiento y orientación

Podemos afirmar que existen muchas herramientas para la evaluación del gobierno corporativo, el desarrollo de planes de acción y la aplicación de mejoras. Pero la utilidad de estos recursos está condicionada por la cultura interna de cada empresa. Algunas empresas prefieren recurrir a consultores externos, otras a institutos de gobierno corporativo, o cámaras de comercio, y otras optan por informarse a través de sitios web, bibliografías o la interacción con otras empresas, con el fin de aprender de sus experiencias.

²² La repercusión de los cambios en la organización puede ser profunda, por lo que no debería esperar un consenso inmediato. Las dudas no expresadas a tiempo pueden obstaculizar el desarrollo a futuro. Por lo tanto, es crucial entender las fuentes de resistencia, cualquiera que sea su origen, y discutir las abiertamente.

C.4. Diseño de una hoja de ruta comprensible.

Efectuados los análisis necesarios y establecidas las prioridades, la empresa ha de diseñar un plan para desarrollar las mejoras de gobierno corporativo.

Un plan formal contribuirá a institucionalizar los cambios y a establecer la responsabilidad de quienes les corresponda tareas a realizar o supervisar. El plan de acción formal fija claramente las expectativas temporales para la fijación de las medidas y la materialización de los resultados previstos.

Al poseer un plan de acción formal, se puede crear una hoja de ruta para identificar las medidas a tomar. Dicha hoja de ruta podría incluir los siguientes elementos: acciones específicas, mecanismos de comunicación, tiempo destinado a la puesta en práctica de cada tarea del plan, indicadores de resultados, personas responsables, etc.

D. QUÉ HACER: PRÁCTICAS FUNDAMENTALES PARA UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

Las mejoras del gobierno corporativo se agrupan en cinco bloques:

- Generación de políticas de gobierno corporativo: códigos y directrices.
- Actividades de la dirección y su relación con la gerencia ejecutiva.
- Derechos más sólidos para los accionistas.
- Mejora del entorno de control.
- Transparencia y divulgación de la información.

Las medidas concretas a aplicar por cada empresa serán distintas al ser distintas las circunstancias de cada una: el marco legal y regulatorio, la estructura de la participación accionarial, el tamaño de la empresa, la motivación para las mejoras, la fase de desarrollo en que se encuentra la empresa y su cultura y tradición corporativa. Todo lo anterior, también está condicionado por el país donde la empresa opere.

En empresas con participación muy concentrada, el riesgo de expropiación de los accionistas minoritarios puede acentuarse. Por ello, es primordial contar con directores expertos que puedan formarse una “opinión objetiva e independiente”. Cuando se combina con otras exigencias –incluyendo la responsabilidad de los directores de actuar en beneficio de la sociedad en su conjunto y de todos los accionistas—, esta independencia incrementa la confianza del mercado. Muchos países han incorporado definiciones de independencia y exigido que los comités de auditoría cuenten con una mayoría de miembros independientes y estén presididos por un director independiente (Corporación Financiera Internacional, Págs. 9-10).

D.1. Generación de políticas de gobierno corporativo: códigos y directrices

En general, para formalizar sus políticas, las empresas crean un código de gobierno corporativo o establecen directrices. Otras empresas prefieren usar un conjunto de documentos en lugar de un código. El código incorpora un marco que describe la estructura fundamental y los procesos de gobierno de la empresa. En general, el código, las directrices o los documentos, incluyen los principios más importantes del sistema de gobierno de la empresa:

- Relación entre los accionistas y la dirección.
- Divulgación de información.
- Entorno de control.

Dicho esto, la manera en que una empresa decide formalizar sus políticas y prácticas de gobierno corporativo, dependerá de su cultura y sus circunstancias particulares.

D.2. Actividades de la dirección y relación con la gerencia ejecutiva

D.2.1 La dirección y su composición

La dirección es el centro del gobierno corporativo en una organización constituida como una sociedad moderna. Es el órgano donde se debate y decide cual es la estrategia global, que da forma y moldea el resto de las estructuras y prácticas de gobierno, evaluando los resultados y supervisando la eficacia.

La composición del equipo directivo debe ayudar a crear un entorno propicio para que este importante órgano de decisión desarrolle adecuadamente su función y añada valor a la empresa y a toda la masa accionarial. La efectividad de la dirección se basa en varios elementos: el número de miembros, su diversidad y experiencia, sus habilidades y conocimientos, y su capacidad de cuestionar de manera independiente a la gerencia y de ofrecer asesoramiento a la empresa.

D.2.2. Independencia de los directores

Además de contar con un número adecuado de miembros debidamente capacitados, las mejores prácticas de gobierno determinan que los directores “deben ser capaces de emitir juicios objetivos e independientes sobre los asuntos societarios” (OCDE, 2014).

Los directores deben contribuir significativamente a las decisiones corporativas importantes, especialmente en lo relativo a evaluar el desempeño ejecutivo, determinar la remuneración de ejecutivos y miembros directivos, revisar estados contables y manejar otras situaciones sensibles a los conflictos de interés. Esta independencia hace que los inversores confíen más en la imparcialidad de las decisiones de la dirección.

¿Cómo garantizar la imparcialidad y la objetividad del equipo directivo?. En muchos países, las directrices para un mejor gobierno corporativo defienden la incorporación de los llamados “directores independientes”. La expresión ha sido definida en varios códigos de buenas prácticas, en los requerimientos de los

mercados de valores y en recomendaciones de organizaciones internacionales. Cada definición posee ventajas y desventajas y está adaptada a mercados específicos.

Los inversores valoran la presencia de directores independientes de los accionistas mayoritarios y de la gerencia. Cada vez más empresas incorporan miembros no ejecutivos o independientes a sus cuadros directivos.

D.2.3. Comités especializados: análisis en profundidad

A medida que aumenta la complejidad del entorno comercial, aumentan las exigencias y las responsabilidades de los miembros directivos. Los directivos deberán especializarse cada vez más en los asuntos que le competen. Muchas direcciones han optado por crear grupos más reducidos de miembros con conocimientos y experiencias específicos: comisiones de la dirección.

Los comités examinan en profundidad distintos asuntos llevado a la dirección, contribuyendo así a mejorar la eficacia de la dirección, permitiendo la supervisión y un análisis pormenorizado de determinados sectores. La dirección puede optar por comités centrados en áreas de interés para la empresa.

D.2.4. Procedimientos del directorio

El número de miembros, la diversidad de experiencias y conocimientos, los procesos y la dinámica operativa, son todos factores que fraguan la eficacia de la dirección.

Con frecuencia, la eficacia del directorio depende de la organización de sus operaciones: las reuniones. Entre los elementos clave para organizar y celebrar reuniones eficientes, encontramos:

- Orden del día claramente definido
- Material completo que permita al directorio tomar decisiones fundadas
- Convocatoria previa
- Presencia del secretario de la empresa
- Reglas claras sobre los procedimientos de reunión
- Acatamiento de lo acordado después de debatir

En general, las empresas prefieren que el puesto de director sea ocupado por una persona destacada en las mismas. Sin embargo, puede que no tengan una idea clara del poco tiempo libre de que disponen. Conducir un equipo directivo mucha dedicación: los directores deben leer la documentación pertinente antes de cada reunión, aprender sobre el negocio y comprender los detalles operativos, las fuerzas del mercado y las perspectivas a futuro.

D.2.5. Evaluaciones de desempeño, fundamentales para mejorar el directorio.

Es recomendable hacer un seguimiento de las buenas prácticas referidas a la composición, la estructura y los procedimientos de la dirección. Sin embargo, estas medidas no garantizan por sí solas la mejora de la dirección. También es necesaria una formación continua de sus miembros.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE establecen que: “El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del directorio y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas”.

Los estudios demuestran que las evaluaciones continuas mejoran la gestión del equipo directivo.

Una comparación de códigos de buenas prácticas realizada a nivel internacional por Weil, Gotshal y Manges, revela que 29 de los 30 códigos analizados hacen referencia a la evaluación del directorio; de este número, dos mencionan las evaluaciones de forma indirecta (Gregory, H.J., 2007).

El 61% de los entrevistados en una encuesta de Russel Reynolds cree en la utilidad de la evaluación de la dirección. En el estudio participaron 145 presidentes de directorio de 11 países europeos (Russel, 2006).

D.2.6. Lograr efectividad en la dirección exige prestar atención a varios detalles.

Todos los aspectos referidos a la eficacia de la dirección, analizados anteriormente, se interrelacionan y complementan entre sí. Abordarlos en conjunto es la mejor manera de crear una dirección que agregue valor a la empresa. Por otra parte, dejar de lado uno o más de estos aspectos —la composición, la estructura de los comités o los procedimientos de reunión— perjudicaría ampliamente la capacidad del equipo directivo para ejercer sus funciones de orientación estratégica y supervisión. Todas las piezas del puzzle, compaginadas, suman valor.

D.3. Derechos más sólidos para los accionistas.

Generalmente, los accionistas ejercen los derechos que reciben a cambio de su inversión. En la mayoría de los casos, esto incluye el derecho a participar en los beneficios de la empresa. También poseen otros derechos importantes, como el derecho a votar en las asambleas ordinarias para elegir a los miembros de la dirección y aprobar las decisiones importantes de la empresa, las variaciones de capital, la memoria y los estados contables; y el derecho a acceder a información sobre la empresa y sus actividades. Estos derechos refuerzan la confianza de los accionistas en el hecho de que los gerentes de la empresa no malversarán su inversión.

La calidad de la protección del inversor depende de varios factores, que incluyen el desarrollo de los mercados de capital, los modelos de propiedad, la política de dividendos y la eficiencia en la asignación de recursos (La Porta, R., López-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R.; 2000). Cuando existe un marco legal que ofrece protección a los inversores y se respeta adecuadamente, los accionistas están dispuestos a invertir su capital y los mercados financieros aumentan su valor y tamaño. Por el contrario, cuando las leyes y las empresas no protegen suficientemente a los accionistas, el desarrollo de los mercados financieros disminuye.

La asamblea anual de accionistas es el foro de deliberación más importante de la empresa donde pueden participar todos los accionistas, directamente o mediante representación.

En el caso de empresas con propiedad dispersa, las asambleas son vitales para que los propietarios puedan tomar decisiones sobre los principales aspectos relacionados con el futuro de la empresa.

Por lo tanto, las empresas deben contar con ciertas normas y procesos que garanticen a todos los accionistas el acceso a la asamblea para poder participar de la toma de decisiones. Estos procesos pueden incluir los siguientes elementos:

- Notificación previa —a todos los accionistas— de los asuntos sobre los que se va a votar y la documentación relacionada
- Celebrar la asamblea en un lugar que resulte conveniente para la mayoría de los accionistas
- Posibilidad de nombrar a un representante.
- Requerimientos de quórum para celebrar la reunión
- Comunicación de lo tratado y acuerdos adoptados en la asamblea a todos los accionistas
- Posibilidad de usar medios electrónicos para votar en la asamblea.
- Presentar la memoria acompañada de gráficos y otros datos.
- Presentar los estados contables explicando las cifras más importantes

- Los estados contables, presentados por la gerencia y revisados por la dirección, son aprobados por los accionistas tras una presentación detallada y una sesión de preguntas y respuestas.
- El resto de los puntos del orden del día se respaldan con suficiente información.
- En ocasiones, algunas empresas tras el asamblea, invitan a los accionistas a visitar las oficinas de la empresa para que se familiaricen con sus operaciones diarias.

D.4. Mejora del entorno de control.

Entre los miembros de la práctica de gobierno corporativo, el auditor externo independiente desarrolla un papel primordial, ya que al asegurar, con independencia de la empresa, su gerencia y sus accionistas mayoritarios, que los estados contables reflejan fielmente la situación patrimonial y el desempeño de la empresa, se genera confianza para otros agentes (accionistas y demás agentes de gobierno), respecto de la información contable de la empresa, y mejora la capacidad de la empresa para atraer inversiones.

El objetivo de la auditoría es permitir que el auditor externo exprese si los estados contables de la empresa se han preparado, en todos los aspectos relevantes, de conformidad con el marco de información financiera reconocido en el país en cuestión, y si dichos estados son fiables. Ofrece a todas las partes interesadas una opinión independiente sobre la situación patrimonial de la empresa y, si se realiza adecuadamente, debería demostrar la precisión de las cuentas.

En general, se recomienda contratar a los auditores por un período preestablecido, con la posibilidad de recontractación, tras una evaluación formal y documentada de su desempeño por parte del comité de auditoría del directorio. Las principales responsabilidades de este comité son asistir a la dirección:

- Supervisando la integridad de los estados contables de la empresa

- Revisando los controles financieros internos de la empresa y los sistemas internos de control y gestión de riesgos
- Siguiendo y revisando la eficacia de la función de auditoría interna de la empresa, así como independencia y objetividad.
- Eligiendo al auditor externo —que luego el directorio someterá a la aprobación de los accionistas— y aprobar su remuneración y condiciones de contratación
- Garantizar que la empresa cumpla con todos los requerimientos legales y reglamentarios y demás regulaciones internas referidas a los controles internos

Con frecuencia, junto con el informe de auditoría, el auditor externo presenta lo que se conoce como una “carta a la gerencia”. Las empresas que quieran implementar el buen gobierno corporativo deben solicitar esta carta. El objetivo de la carta es ofrecer a la gerencia, recomendaciones constructivas de mejora para los procedimientos de control interno.

No es obligatorio comunicar a terceros las conclusiones recogidas en la carta a la gerencia, pero sí se deben tomar medidas correctivas. Si su empresa quiere atraer financiamiento externo, tenga en cuenta que, posiblemente, los inversores solicitarán una copia de la carta.

La dirección ha de garantizar que la gerencia establece y mantiene un sistema eficiente de controles internos para proteger las inversiones de los accionistas y los activos de la empresa. El control interno es un proceso ejecutado conjuntamente por el directorio, la gerencia y los empleados, con el objetivo de ofrecer garantías razonables de que se cumplan los siguientes objetivos:

- Informes financieros fiables y precisos
- Operaciones eficientes y eficaces
- Cumplimiento de la legislación y de las reglas y pautas internas de la empresa

La función de la auditoría interna es un elemento clave para el éxito del control interno. Según el Instituto de Auditores Internos²³, la auditoría interna se puede definir como un servicio de asesoría que garantiza independencia y objetividad destinado a agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una empresa a alcanzar sus objetivos, mediante la introducción de un método sistemático y disciplinado de evaluación y mejora de la eficacia de la gestión del riesgo, los controles y los procesos de gobierno corporativo.

Las auditorías internas engloban las actividades financieras y las operaciones—incluyendo sistemas, producción, ingeniería, comercialización y recursos humanos. Si bien su objetivo es ayudar a la gerencia, las buenas prácticas de gobierno corporativo recomiendan que el responsable de la auditoría interna también presente un informe al comité de auditoría y al directorio de la empresa. Las auditorías internas revisan y garantizan:

- La fiabilidad e integridad de la información
- El cumplimiento de las políticas y los reglamentos
- El uso eficiente y eficaz —con respecto a los costos— de los recursos
- La protección de los activos
- El logro de las metas y los objetivos operativos fijados

D.5. Transparencia y divulgación de la información.

La información oportuna y precisa es esencial para los accionistas, los posibles inversores, las autoridades regulatorias y otras partes interesadas. La divulgación posibilita la evaluación y la supervisión de la gerencia y la responsabiliza frente a la empresa y los accionistas. Esta práctica beneficia a la empresa porque le permite mostrarse responsable ante los accionistas, actuar de manera transparente frente al mercado y mantener la confianza del público. Asimismo, la información

²³ www.theiia.org

sirve para que acreedores, proveedores, clientes y empleados puedan evaluar su posición, responder a los cambios y moldear su relación con la empresa.

En el Marco Normativo Moderno para el Derecho Societario en Europa, un grupo de expertos europeos, el Grupo de Alto Nivel sobre Derecho Societario, señala la importancia de la divulgación de información. El simple hecho de que se deban revelar, por ejemplo, las estructuras de gobierno o ciertos actos o hechos puntuales y que, por lo tanto, deban ser explicados, crea un incentivo para alejarse de las estructuras ajenas a las buenas prácticas y para evitar medidas que violen las obligaciones fiduciarias o normativas, o que puedan ser criticadas por salirse de las mejores prácticas. Para quienes participan u operan con empresas, la información es un elemento necesario para poder evaluar su posición y responder a los cambios que los afectan.

Las empresas que cotizan en bolsa están sujetas a un régimen más estricto que las empresas privadas o familiares. La divulgación de información en las empresas que cotizan en bolsa, debe estar estrictamente regulada por la gran repercusión que tendría un posible fraude en sus miles de accionistas. Dada la importancia de los mercados de capitales en una economía moderna, es comprensible que los gobiernos tengan mucho interés en garantizar la integridad del sistema financiero.

Por otro lado, en general, las empresas privadas o familiares sólo deben cumplir algunos requerimientos mínimos de divulgación. Sin embargo, deben revelar suficiente información (financiera y no financiera) para que el mercado y los posibles inversores conozcan su estrategia y sus operaciones. Esto es muy importante si la empresa está interesada en captar nuevos inversores.

D.5.1. Organizando la divulgación de información

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (pág, 22) sugieren “... *la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la*

sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa".66

El concepto clave que subyace en la recomendación de la OCDE es la relevancia. Explicado de manera simple, la relevancia se refiere a la información que, de ser omitida o tergiversada, podría afectar las decisiones económicas de los usuarios de la información. La relevancia también puede definirse como una característica de la información, o de un hecho, que la vuelve suficientemente importante como para afectar el precio de las acciones de la empresa.

La información debe estar organizada y bien preparada antes de ser divulgada, para que el mercado pueda absorberla fácilmente. Las empresas deben definir:

- Qué otra información deberían divulgar, además de la ya exigida por la ley
- El tipo de información que quieren, y se comprometen, a comunicar al mercado y otras partes interesadas en la empresa.
- Quién está autorizado a divulgar la información en nombre de la empresa
- Cómo se recopila y verifica la información relevante y quien es el responsable de ello

En general, las empresas con prácticas avanzadas de gobierno corporativo, cuentan con una política de divulgación que regula estos puntos. Estas empresas suelen designar a un órgano corporativo, que es responsable de garantizar que todos cumplan con dicha política. Con frecuencia, se trata de un órgano directivo, como un comité de auditoría u otro comité independiente.

Igual que las empresas que cotizan en bolsa, el resto de empresas deberían considerar la divulgación de mayor información a todos los interesados. Esto garantizará el respeto del principio de imparcialidad y transparencia, y contribuirá a evitar los malentendidos o conflictos que podrían surgir entre las diversas partes interesadas, debido a la desigualdad de información suministrada por la empresa. Esto se aplica especialmente a las diversas fuentes de capital de la empresa, que incluyen a los acreedores y los grupos de accionistas minoritarios. La divulgación

simultánea de la información a todas las partes con intereses financieros, generará una percepción positiva de la empresa y lo ayudará a prepararse para futuras iniciativas que requieran recurrir a otras fuentes del mercado de capitales

D.5.2. Comunicación con el mercado: mucho más que transparencia

En la era de las comunicaciones instantáneas y continuas, la competencia por capital exige mucho más que transparencia. También hay que dominar el arte de la comunicación con los inversores existentes y potenciales.

La comunicación eficaz de las actividades de una empresa requiere la existencia de canales eficaces, ser oportuno en el tiempo, claridad en el contenido divulgado y una estrategia para dirigirse a la comunidad de inversores. En general, las empresas crean estructuras internas o designan a un responsable de las relaciones con los inversores (Cole, 2003).

En la actualidad, el traspaso de información va dirigido a un mercado más amplio que los propios inversores y ha de dirigirse a todas las partes interesadas y de manera constante.

La comunicación traspasa el aspecto puramente económico y cubre aspectos sociales y ambientales, prácticas de gobierno corporativo, normas de ética y conducta, etc. Las empresas deben informar sus operaciones y resultados. También han de informar sobre la forma de recabar la información para llegar a estos resultados y el tipo de prácticas que tuvieron que implantar.

La nueva estrategia de comunicación corporativa es muy diferente de la antigua forma de comunicación unilateral. Antes, las empresas sólo compartían las buenas noticias, los mensajes positivos susceptibles de ayudar a mejorar su imagen en el mercado. Hoy, la empresa tiene en cuenta las circunstancias de los accionistas y las incorpora a sus actuaciones. En su comunicación con los accionistas debe tener en cuenta los principios de transparencia, imparcialidad y responsabilidad. Las iniciativas deberían incluir no sólo los factores positivos de la

empresa, sino también las malas noticias, que podrían repercutir sobre algún grupo interesado.

El resultado de esta comunicación con doble dirección aporta más credibilidad y relaciones más sólidas. Estos principios deben aplicarse a todas las empresas, pero son especialmente importantes para las que cotizan en bolsa, en las que los sistemas de comunicación son más sofisticados.

Cabe subrayar, que el cumplimiento de las formalidades legales sólo es una parte del esfuerzo por comunicarse eficazmente con el mercado. El objetivo global es desarrollar un canal de comunicación eficaz para las partes interesadas, que puede superar los requisitos legales.

Aunque el mercado tiene su propio sistema de comunicación, en la actualidad esto no es suficiente, por ello hay que asumir el desafío de buscar nuevas herramientas para llegar a los inversores. En tal sentido, las teleconferencias, reuniones, ferias y otras actividades presentan buenas oportunidades.

Se ha de comunicar de manera eficaz y puntual las perspectivas comerciales y los resultados financieros de la empresa a la comunidad financiera, los analistas, las agencias de calificación, el gobierno, la prensa y la dirección, distinguiendo los diferentes intereses de cada audiencia.

E. DESAFIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES.

Aquí, se analiza los beneficios y las dificultades específicas a los que se enfrentan las empresas familiares. Presenta perspectivas diversas, incluyendo la visión de familiares e inversores. Este apartado profundiza en los problemas más frecuentes: cómo manejar conflictos de interés entre los miembros de la familia, cómo lograr una gestión profesional y cómo institucionalizar las buenas prácticas y políticas.

La estructura de gobierno de la Empresa familiar debe diseñarse de forma artesanal. Ninguna estructura es igual a otra, cada familia debe ser considerada como un caso único e irrepetible (Eduardo, S, 2013).

E.1. Ventajas del negocio familiar

Según factores diversos, la propiedad familiar puede considerarse una oportunidad o una amenaza. Si la empresa y la familia (el accionista mayoritario) pueden responder a las necesidades de la comunidad de inversores, su participación y compromiso con el negocio, pueden considerarse un valor agregado.

Por otra parte, los inversores (tanto accionistas como acreedores) pueden desconfiar de las empresas controladas por un grupo familiar, temiendo el riesgo de que la familia propietaria abuse de los derechos de otros accionistas. Por lo tanto, es probable que los inversores examinen cuidadosamente estas empresas antes de involucrarse e invertir.

Hay una larga lista de empresas familiares con una gran concentración de la propiedad, escasa transparencia y falta de responsabilidad e imparcialidad — características que desencadenan en el abuso de los derechos de sus accionistas minoritarios (Laporta, R. *et al*, 2000); (Anderson, R.C. *et al*, 2004).

Desde la perspectiva de un inversor, la clave reside en establecer condiciones adecuadas de gobierno corporativo, para que los aspectos positivos de la propiedad familiar se complementen con garantías de reconocimiento y respeto de los derechos de los inversores.

Existe un informe elaborado por Citigroup Global Markets²⁴, y publicado en 2007, que nos informa sobre la percepción de los inversores respecto a la

²⁴ CITIGROUP GLOBAL MARKETS. (2007). *What investors want: how emerging market firms should respond to the global investor*. Este informe analiza el patrón de comportamiento de los accionistas de las 1.500 empresas de mayor envergadura que cotizan en bolsa en los mercados emergentes (representadas por el índice “EM 1500”). El EM 1500 representa a las 1.500 empresas líderes —por capitalización del mercado en dólares estadounidenses— de fines de 2005. Es un subconjunto de los índices de Citigroup/BMI y la IFC que, esencialmente, incluyen a todas las empresas que cotizan en bolsa con una capitalización de mercado superior a

concentración de la propiedad. El estudio indica que los inversores conceden una valoración positiva a las empresas en las que la familia ejerce un control significativo pero no total. Por el contrario, los inversores penalizan con un 5%-20% menos a las empresas del mercado emergente donde los accionistas mayoritarios son la familia.

Panikkos Poutziouris, profesor del Instituto Chipriota de Gestión, que llevó a cabo un estudio en 2004 sobre 42 empresas que cotizaban en el mercado de valores de Londres²⁵, dedujo que las empresas familiares superaron a sus rivales en un 40 % entre 1999 y 2005. Sin embargo también muestra que esto ocurre cuando hay armonía entre los intereses de los accionistas y de la familia.

Además de poseer ciertas ventajas, en relación con otros tipos de empresa, la empresa familiar también se enfrenta a una serie de dificultades que debe resolver para ganarse la confianza de los inversores y, en muchos casos, para lograr la supervivencia de la misma.

E.2. Desafíos en el gobierno de empresas familiares

Además de poseer ciertas ventajas, en relación con otros tipos de empresa, la empresa familiar enfrenta una serie de dificultades que debe resolver para ganarse la confianza de los inversores y, en muchos casos, para lograr la sostenibilidad de la entidad a largo plazo.

Muchos estudios académicos han analizado algunas dificultades:

- Así, en 1988, Holderness y Sheehan observaron que las empresas familiares de Estados Unidos tenían menor valor de mercado que las no familiares.
- En 2001, Pérez-González percibió que el mercado de valores reacciona negativamente a la designación de herederos de la familia para puestos gerenciales.

\$ 300 millones, en las zonas de Asia (excluyendo Japón), Europa central y del este, el medio oriente, África y América Latina. Toda la información financiera del EM 1500 proviene de la empresa Bloomberg.

²⁵ El estudio define la empresa familiar como una sociedad donde, como mínimo, el 10 por ciento de las acciones pertenece a la familia fundadora, y cuyo directorio incluye a un miembro de la familia.

- En la línea anterior, Amit y Villalonga en 2004 indicaron que el control familiar presenta debilidades cuando los descendientes participan en la alta gerencia.

Por lo tanto, aunque la empresa familiar se considera un activo valioso, los riesgos asociados a la perpetuidad de su control familiar pueden alejar fuentes financieras adicionales, reduciendo el valor de la empresa o limitando su acceso a créditos.

El desafío principal al que se enfrenta el gobierno de la empresa familiar, es que introduce un nivel adicional de relaciones: el del control o la propiedad familiar. Para los accionistas, esta complejidad implica comprender las diversas interconexiones dentro de la familia propietaria con la participación mayoritaria. Las posibles combinaciones o relaciones que pueden aparecer son:

- Miembro de la familia/propietarios
- Miembro de la familia/miembros del directorio
- Miembro de la familia/gerentes
- Miembro de la familia/empleados
- Familiares que no son accionistas, pero que integran el clan familiar y son herederos
- Miembros de la familia que combinan alguno de estos roles

Por regla general, las empresas familiares son dirigidas por la primera generación, y a veces la segunda, de fundadores y otros miembros de la familia. Estas empresas se suelen enfrentar al desafío de captar profesionales buenos y calificados para los puestos gerenciales. La relación entre los gerentes de la familia y los profesionales que no pertenecen al núcleo familiar, debe manejarse con precaución para mantener el buen funcionamiento del equipo gerencial y fomentar el éxito de la empresa.

La relación entre los accionistas de la familia y los inversores externos también plantea dificultades. En general, estos últimos, poseen una gran influencia en el diseño del gobierno de la empresa familiar. La convergencia de sus opiniones

en la materia va en aumento debido a la globalización económica y la aparición de inversores globales.

Existe una mayor integración en los mercados globales de capitales. El gobierno corporativo se ha convertido en un tema común para la comunidad global de inversores. Puede servir de filtro para seleccionar a los candidatos de la cartera. Es más, también puede servir de referencia para nuestra cartera de inversión.

Los inversores otorgan una gran importancia al gobierno corporativo, la protección de los accionistas minoritarios y la transparencia. Por ello, desean que la empresa familiar cuente con estructuras y procesos globalmente reconocidos, sin considerar necesariamente los aspectos de gobierno específicos en su calidad de negocio familiar.

Además, las empresas familiares, se suelen enfrentar a una difícil elección a la hora de financiar su crecimiento captando capital: ¿deberían ceder parte del control a los accionistas externos y cambiar su tradición administrativa, fomentando mejoras tangibles del gobierno corporativo, a cambio de capital para su crecimiento?.

Este dilema demuestra que, al competir por recursos financieros con empresas globales, las empresas familiares deben considerar varios aspectos (a veces contradictorios), en especial en países con instituciones, marcos reglamentarios y mecanismos de vigilancia que no inspiran confianza a los inversores. También existen desafíos adicionales en las siguientes circunstancias:

- Suele ocurrir que en los primeros tiempos de vida de la empresa familiar no se distingue entre el patrimonio empresarial y el personal de sus dueños. Esto se nota especialmente en las relaciones financieras y en las cuentas: los activos de la empresa y los de la familia no están separados desde el punto de vista jurídico. Ello genera conflictos a la hora de distinguir los activos de la empresa, y al definir el uso que puede darles la familia, en su calidad de accionista.

- Las debilidades de los sistemas de gobierno de la empresa familiar, se observan más claramente en los controles internos, la auditoría interna y la gestión del riesgo. Dado que muchas de estas empresas son dirigidas por los fundadores o sus hijos, las medidas de control suelen adaptarse, en gran medida, a sus necesidades. El problema: los controles no crecen a la par que la empresa familiar, a medida que el negocio se vuelve más complejo. Esta brecha es una de las principales preocupaciones de los inversores externos.
- Con cada nueva generación, las dificultades de gobierno corporativo aumentan junto a la complejidad de la familia y del negocio.

E.3. Soluciones de gobierno corporativo a los desafíos que enfrenta la empresa familiar

Se trata de analizar los diferentes mecanismos que puede aportar el gobierno corporativo para la solución de los problemas a los que debe hacer frente la empresa familiar:

- Soluciones distintas de gobierno para fases distintas de participación del negocio familiar
- Instituciones de gobierno corporativo para la empresa familiar
- Documentos de gobierno corporativo para la empresa familiar
- Soluciones específicas para ciertas dificultades de gobierno corporativo en empresas familiares.
- Planificación de la sucesión en empresas familiares

E.3.1. Soluciones distintas de gobierno para fases distintas del negocio familiar.

Las soluciones que puede aportar el gobierno corporativo a la empresa familiar, variarán en función de la fase en que se encuentre la titularidad de la familia que posee el control.

Algunas estructuras y procesos están adaptados a situaciones en las que hay una sola persona, el fundador/patriarca de la empresa, dirigiendo el negocio. Otras soluciones se adecuan mejor al momento en que la siguiente generación asume el control del negocio. Finalmente, un tercer conjunto de soluciones de gobierno, resulta apropiado para las empresas controladas por familiares de la tercera generación.

Es necesario tener en cuenta que una fórmula que funciona bien en una fase del ciclo de la propiedad, puede no alcanzar el mismo resultado en otras fases. Por lo ello, la elección de las soluciones de gobierno corporativo para su empresa familiar, debería hacerse en función de la fase en que se encuentra.

E.3.2. Instituciones de gobierno corporativo para la empresa familiar

A medida que la familia crece, es más difícil trasladar a las nuevas generaciones el conocimiento y experiencia de los fundadores. Por ello hay hacer un esfuerzo común de unión entre generaciones y entre los miembros de la familia para conseguir que los intereses sean comunes. Esto se hace cada vez más complicado a medida que aumenta el número de generaciones.

¿Cómo mantiene la familia una visión común sobre los objetivos de la empresa? Puede surgir todo tipo de opiniones divergentes: sobre la propiedad, el grado de control que quiere retener la familia o la participación de la familia en el gobierno de la empresa, ya sea a través de su dirección o de la gerencia ejecutiva. Los consultores de empresas familiares y los grupos de expertos en gobierno corporativo, señalan que existen publicaciones de fácil acceso, que pueden ayudar a las familias y sus empresas a responder estas y otras preguntas importantes.

A las empresas familiares que desean implantar las prácticas de gobierno corporativo se les puede recomendar su agrupación en estructuras organizadas de tal manera que permita a sus miembros relacionarse y debatir temas corporativos.

E.3.3 Documentos de gobierno corporativo para la empresa familiar

El buen funcionamiento de las estructuras de gobierno familiar exige cierto grado de formalización. A medida que las familias adoptan políticas sobre su enfoque, respecto del negocio y el gobierno de la empresa, es necesario plasmarlas en documentos que difieren en función de la fase de propiedad en que se encuentre.

Normalmente, en las primeras fases, cuando la empresa está dirigida por el fundador o sus hijos, muchos aspectos del gobierno de la empresa y la familia se manejan informalmente. Las iniciativas de formalización se relacionan, mayormente, con el propio negocio. Generalmente, los primeros intentos de plasmar políticas por escrito, se llevan a cabo en documentos breves que expresan, de forma general, la visión y misión corporativas de la familia.

El siguiente nivel de formalización responde a la necesidad de desarrollar una política de empleo para los familiares. Esta necesidad se evidencia especialmente cuando la empresa alcanza la fase de sociedad de hermanos. En esta fase, la familia ha de formalizar en la empresa sus políticas de empleo para miembros de la familia. Esto requiere fijar reglas claras acerca de los términos y condiciones del empleo familiar dentro de la firma. Algunas de estas reglas deben indicar claramente las condiciones de ingreso, permanencia, y salida de la empresa. Las políticas también deben cubrir el trato a los empleados que pertenecen a la familia en relación con aquellos que no son familiares.

En la tercera, cuarta y sucesivas generaciones, la supervivencia de la empresa familiar está fuertemente condicionada por la redacción y la divulgación de políticas exhaustivas de gobierno corporativo para la familia, la empresa y los demás interesados externos. Al documento que integra todas estas políticas se le suele denominar “constitución familiar” o “protocolo familiar”. Este documento expresa los principios de la familia respecto a su compromiso con los valores esenciales, la visión y la misión de la empresa. Con frecuencia, define los roles, la composición y las funciones de las instituciones de gobierno familiar y los propios

órganos de gobierno corporativo de la empresa, como la asamblea de accionistas, el directorio y la alta gerencia²⁶.

Un área muy importante de la constitución familiar es la definición de las políticas de empleo para miembros de la familia. Muchas empresas familiares que no fijan políticas de empleo claras para sus miembros acaban con más empleados de los necesarios. Algunos de los empleados podrían no ser siquiera adecuados para los trabajos que se les encomienda en la empresa. Peor aún, algunas empresas familiares adquieren empresas que no tienen ninguna relación con su negocio original o retienen algunas líneas de negocios no rentables sólo para asegurarse que todos en la familia tengan un trabajo dentro de la empresa.

E.3.4. Soluciones específicas para ciertas dificultades de gobierno corporativo en empresas familiares

Al intentar conjugar las ventajas de la propiedad familiar con los procesos y estructuras de buen gobierno, para mejorar la competitividad y fomentar el crecimiento, las empresas se enfrentan a ciertos problemas.

Las soluciones para solventar estos inconvenientes, incluyen mecanismos para:

- Separar las funciones de propiedad, control y gerencia
- Definir claramente el límite entre el patrimonio familiar y el de la empresa.
- Desarrollar las habilidades y el conocimiento de los herederos para que puedan convertirse en empresarios responsables, capaces de asumir diversas funciones como propietarios, miembros del equipo directivo o empleados

²⁶ Para mayor información sobre los protocolos familiares, consultar IFC, Corporación Financiera Internacional (2011). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Disponible en: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES. Tercera edición. pdf, pp. 24–25.

Es cierto que la introducción de medidas de gobierno corporativo no paliará todas las desconfianzas de los inversores sobre las empresas pertenecientes o controladas por familias, pero sí que puede resolver algunos problemas clave.

Los enfrentamientos entre hermanos que dirigen el negocio, o las discrepancias entre diferentes ramas de la familia, pueden extenderse al seno de la empresa y crear problemas para otros accionistas.

Ante esto, nos preguntamos:

¿Cómo coordinar intereses, que pueden ser opuestos, de familiares que trabajan para la empresa y los de otros familiares que sólo son propietarios y que perciben los ingresos generados por el éxito de la empresa?. Estos dos grupos pueden tener distintos grados de acceso a la información corporativa, lo que puede generar un ambiente de desconfianza en la familia.

Las instituciones de gobierno familiar pueden desempeñar un importante papel organizando foros de debate para buscar soluciones a temas delicados: una asamblea o un consejo familiar pueden reflexionar sobre estos temas y desarrollar políticas para fijar y distribuir los dividendos asegurando la satisfacción familiar sin perjudicar a la empresa.

En definitiva, evitar conflictos familiares y mantener la paz en la familia es fundamental por razones interpersonales, sociales y empresariales.

Otro problema que puede presentarse, es la existencia de accionistas externos ajenos a la familia. Los intereses y opiniones de estos inversores sobre el negocio pueden diferir, en la mayor parte de los casos, de la visión de la familia que controla la empresa. Además, los inversores pueden tener diferentes niveles de acceso a la información corporativa. En algunos casos, los inversores externos tienen menos información que los accionistas familiares que no integran la gerencia. En este caso, ¿cómo garantiza la empresa el trato equitativo a estos inversores externos?.

En este caso, las prácticas de gobierno corporativo pueden facultar a la dirección para que medie entre los intereses de los accionistas familiares y los de los accionistas externos. Esta labor se puede fortalecer con la presencia de directores independientes, que tienen la posibilidad de aportar una perspectiva externa y objetiva para la toma de decisiones, y que actuarán con independencia al resolver conflictos de interés y problemas de gobierno familiar, como por ejemplo aspectos laborales.

E.3.5 Planificación de la sucesión en empresas familiares

La planificación de la sucesión familiar es un tema delicado que implica problemas como:

- Cómo mantener la objetividad cuando están presentes los sentimientos familiares
- Cómo emitir juicios objetivos que no estén sesgados por las emociones
- Como evitar que los intereses personales no desvanezcan la objetividad

Algunas medidas prácticas para acometer la sucesión ejecutiva y garantizar la solidez consistencia de la gerencia, pudieran ser:

- Analizar la estructura organizacional y comparar las funciones y responsabilidades con otras de empresas similares.
- Diseñar una estructura organizacional formal que indique claramente las funciones y las responsabilidades de todos los gerentes superiores. El diseño ha de responder a las necesidades actuales y futuras de las actividades de la empresa.
- Regular la sustitución y/o contratación de gerentes superiores.
- Descentralizar el proceso de toma de decisiones y los niveles de aprobación, en función de las necesidades. El poder de decisión debe

estar sujeto a las funciones/responsabilidades de los gerentes y no a su relación con la familia.

- Precisar políticas laborales claras para los familiares y asegurarse de que todos conozcan su contenido y lo cumplan.
- Implantar y desarrollar un programa de formación interna que permita a los empleados cualificados asumir funciones de alta gerencia en el futuro.
- Tener un sistema de remuneración que ofrezca incentivos adecuados a todos los gerentes, en función de su ejercicio y no de su relación con la familia propietaria.

F. IMPLANTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO.

Aquí se trata de describir los aspectos específicos que conlleva la implantación de políticas, prácticas y nuevas estructuras.

Para poder mejorar con éxito las políticas y las prácticas de gobierno corporativo, es necesario que los líderes de las empresas asuman la responsabilidad de garantizar la puesta en práctica de los cambios en el gobierno. Su supervisión y apoyo durante su implantación, les permite dar ejemplo desde los escalafones más altos y, si se combina con mecanismos efectivos de supervisión y seguimiento, pueden ayudar a garantizar el éxito de la implementación.

Una vez que se hayan puesto en marcha las mejoras del gobierno, se deben comunicar los cambios tanto a nivel interno como externo. La respuesta de todas las partes interesadas ayudará a los líderes de la empresa a modificar los planes de mejora del gobierno, para adaptarlos a las necesidades, las demandas y la realidad actuales.

Se trata de estudiar que tácticas y técnicas han de emplearse para manejar la repercusión de los cambios en la organización, cómo son percibidas y qué puede aprenderse de las reacciones, a nivel interno y externo. Hay que tener en cuenta que la mejora del gobierno corporativo no es algo puntual de un momento determinado, sino que es un proceso de carácter continuo y permanente.

F.1. La implantación lleva tiempo.

No siempre es posible identificar previamente los posibles focos de resistencia, por lo que los resultados podrían llegar a un ritmo más lento del esperado. Al desarrollar cronogramas para el establecimiento del plan de acción, se debe asignar tiempo a consultas internas destinadas a abordar las expectativas de todas las partes interesadas: es más fácil resolver las preocupaciones que conocemos que seguir adelante desatendiendo los problemas subyacentes. El no detectar estas resistencias y resolverlas, puede generar una resistencia pasiva, que podría reflejarse en la demora del proyecto por la falta de entusiasmo, fe o compromiso con el proceso de mejora.

Es importante fijar plazos para la consecución de los objetivos, pero se ha tener en cuenta que habrá muchos factores externos e internos que afectarán a dicha planificación; por tanto esa planificación temporal ha de poseer un cierto grado de flexibilidad.

F.2. Gobernar el gobierno.

La creación de una estructura interna asegurará la eficacia de su sistema de gobierno corporativo. Es importante contar con la participación de los líderes de la empresa: la dirección, la alta gerencia y, quizá, los accionistas mayoritarios; y asignar responsabilidades claras para la supervisión de las acciones relativas al gobierno, para poder garantizar que los líderes de la empresa reciban información relevante y puntual sobre los avances, y para que tengan suficientes oportunidades de intervenir y corregir el rumbo, caso de ser necesario.

F.3. Supervisar el progreso de la implantación

Es necesario supervisar el sistema de gobierno durante el proceso, para poder adaptarlo a nuevas situaciones y garantizar la incorporación de conocimientos e información relacionados con anteriores iniciativas de gobierno.

Hay que prestar especial atención a la creación y el mantenimiento de un proceso eficiente para la toma de decisiones y asegurar un buen flujo de información. Esto incluye las nuevas prácticas y los mecanismos para facilitar su implementación y mejora continua.

F.4. Procedimientos temporarios y situaciones de transición

En ocasiones, y a medida que avancen a través de las distintas etapas de desarrollo, las empresas deberán crear procedimientos provisionales. Algunas prácticas sólo podrán aplicarse en este período, para garantizar una transición fluida y sin sobresaltos.

F.5. Comunicación de los cambios

¿Qué hay que hacer después de implantar las mejoras iniciales de las prácticas de gobierno corporativo? ¿Cuál es la mejor manera de comunicar los cambios que atraviesa su empresa?.

Comunicar los cambios públicamente trae beneficios a nivel interno y externo. A medida que el mercado toma conciencia de los cambios y reconoce su valor, se refuerza aún más el compromiso interno con los mismos. Además, el saber que una mejora anunciada públicamente sigue pendiente, puede estimular aún más el compromiso interno.

Sin embargo, es importante tomar conciencia de que no todas las mejoras del gobierno corporativo se reconocerán y valorarán inmediatamente en el mercado.

En este contexto, una comunicación, a nivel interno, clara sobre los cambios y su valor es especialmente importante. Una estrategia general de comunicación puede aportar ventajas mutuamente beneficiosas que promuevan el compromiso de

los empleados con los cambios y el reconocimiento, y la comprensión de las partes interesadas externas, los accionistas y el mercado

F.5.1 Convenciendo a los escépticos

El primer obstáculo sería romper con paradigmas como “si así hemos funcionado, para que cambiar”; tendríamos que acabar con estas ideas retrogradadas para evolucionar y tener una empresa con políticas y prácticas más sanas y eficientes. Otro problema al que nos podríamos enfrentar es que probablemente los empresarios vean que la implementación implicaría un costo muy alto en el cual no quieren incurrir, sin ver todos los beneficios que un programa de este tipo les podría traer (Ramirez, D., 2010).

La implantación de mejoras de gobierno, no siempre vendrá acompañada de un reconocimiento inmediato de todas las partes. A veces, requiere cierto tiempo para que el mercado comprenda la evolución de la empresa²⁷.

F.6. La búsqueda de mejores prácticas es un proceso de aprendizaje continuo

Es importante volver a enfatizar que el gobierno corporativo es un proceso continuo. En cada fase de mejora, la empresa debe continuar la reflexión sobre sus nuevas necesidades y las nuevas oportunidades que podrían surgir a partir de su modelo de gobierno corporativo. Esto es especialmente cierto cuando el panorama empresarial y los avances en materia de buen gobierno corporativo continúan su evolución.

Tras la serie de escándalos protagonizados por grandes empresas, en Estados Unidos y otras partes del mundo, el mercado se ha vuelto cada vez más exigente respecto de las mejoras de las prácticas de gobierno corporativo y los

²⁷ Según João Elek, director financiero de NET (Net Serviços): “El gobierno corporativo sólo es posible si se cree verdaderamente en él. Es difícil medir con precisión sus resultados, especialmente a corto plazo. Sin embargo, al volver la vista atrás, uno sabe que ha avanzado un largo trecho y cada vez es más difícil retroceder”.

controles internos, para aumentar la confianza de los inversores. La concienciación posterior a los escándalos creó un entorno propicio para la mejora del gobierno.

Ahora que ya se han implantado las mejoras del gobierno corporativo, ha llegado el momento de evaluar sus beneficios.

G. LOS BENEFICIOS TANGIBLES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

Aplicar reglas de gobierno corporativo ya no es una moda, no es algo puntual, sino que debe ser una acción permanente.

El buen gobierno corporativo está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional, debido a su reconocimiento como un valioso instrumento para alcanzar mercados más confiables y eficientes, hecho que posee suma importancia en estos últimos tiempos debido a la crisis financiera y a los escándalos de fraude a nivel mundial, casos de Enron, WorldCom y Parmalat (Artavia, M. 2013).

El gobierno corporativo de alta calidad optimiza todos los procesos comerciales lo que lleva a un mejor desempeño operativo y a una reducción del gasto de capital que a su vez puede contribuir al crecimiento de las ventas y los resultados económicos de la empresa.

En la actualidad, en un entorno sacudido por la crisis, un código de gobierno corporativo debería fijar, claramente, comportamientos básicos para todos los directivos cuyo incumplimiento pueda acarrear graves consecuencias para ellos. Está claro que una empresa debe ser y parecer responsable y sostenible, pero más aún debe estar bien gobernada, con criterios éticos, de transparencia, claramente definidos.

Por ese motivo, las empresas que practican los principios de motivación de un buen gobierno corporativo son valoradas y preferidas en la actualidad por los inversores en su gran mayoría, porque aseguran con mayor probabilidad, el retorno prometido de su inversión. Por este ello, las empresas publican en su página web la aplicación de estos principios.

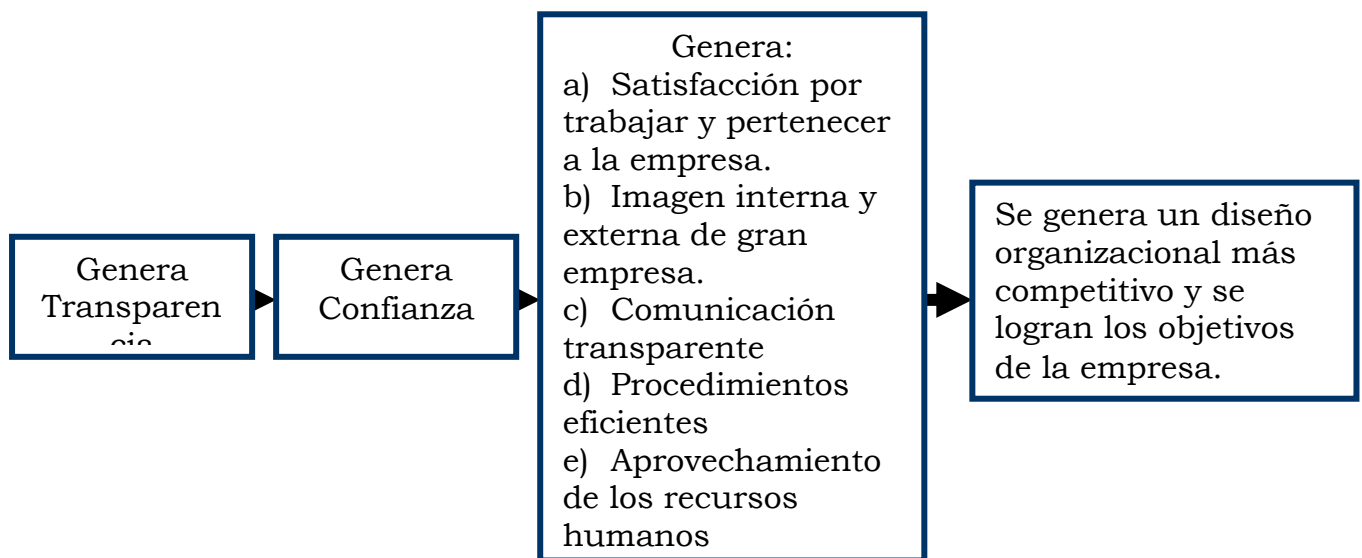
Si queremos tener un buen gobierno corporativo, estamos obligados a sacar lo mejor de las personas. Por esto, gobernar no es mandar, sino motivar y enseñar a los individuos para que realicen sus obligaciones por si mismos y no por imposición de una regla. Estar convencidos y querer cumplir con el deber es una medida mucho más efectiva que la aplicación de códigos éticos interminables.

De ahí que la acción de gobierno corporativo no consista en dominar, esto sería represión. Si el gobernante o el motivador o educador es bueno, los gobernados o los educandos podrán afirmar: *me gustaría ser tan bueno y responsable como es él.*

El Círculo de Empresas de la Mesa Latinoamericana de Gobierno Corporativo, después de analizar diversas empresas en su aplicación de prácticas de gobierno corporativo, extrae varias conclusiones generales:

- Si bien los principios de buen gobierno corporativo son, en esencia, los mismos para todo tipo de empresas, en su aplicación hay lugar para introducir mucha creatividad e innovación cuando se trata de adaptarlos a las circunstancias específicas de cada empresa. *“El desafío de la implantación radica en que cada empresa descubra el camino y las soluciones que mejor se ajusten a sus necesidades.*
- Es requisito *sine qua non*, para conseguir un buen programa de mejoras de gobierno corporativo sostenido en el tiempo, que los gerentes y principales accionistas estén comprometidos con dicho programa. *“La empresa debe contar con personas en su interior que promuevan el buen gobierno corporativo”.*
- Hay que transmitir de manera clara que la empresa, sus gestores y socios mayoritarios están comprometidos con los objetivos propuestos en el programa de mejores prácticas para que dicho programa alcance el éxito. *“La credibilidad ante el mercado es fundamental”.*

- El buen gobierno corporativo puede contribuir al rendimiento operacional y al acceso/costo de capital. *“Mejorar el gobierno corporativo se traduce en retornos positivos reales”*.
- Los logros conseguidos tras unos esfuerzos iniciales limitados, pueden servir de impulso para la consecución de objetivos más amplios que requieran esfuerzos mayores. *“El buen gobierno corporativo es un viaje, no el destino final”*.



Ventajas que ofrece la aplicación de principios de Gobierno Corporativo.
Elaboración propia a partir de Laila Elías

El análisis se centra en cómo repercute el gobierno corporativo en los indicadores operacionales y en los costos de capital. Esta información reafirma la visión de que un buen gobierno arroja beneficios.

Un estudio académico de septiembre de 2007, revela que la iniciativa de las empresas de aplicar principios superiores a los requeridos legalmente, fue reconocida y valorada por los inversores. El estudio analiza 75 empresas que medidas de acompañamiento, por encima del mínimo estipulado en la legislación, entre 2002 y 2005 (Nicolau, J.E.,2007).

Estos resultados cualitativos y cuantitativos son especialmente oportunos, ya que llegan cuando muchas empresas están enfrentándose a lo que podría ser la peor recesión económica en varias generaciones, por lo que podrían caer en la tentación de interrumpir sus planes de gobierno corporativo.

El gobierno corporativo es fundamental para el crecimiento sostenible y la creación de valor para todos los participantes de la cadena: accionistas, gerentes, directores, inversores y demás interesados que contribuyen a generar riqueza en las empresas

Cada vez se dispone de más pruebas empíricas que demuestran que las empresas bien gobernadas cuentan con una mayor valoración de mercado. El inversor ve en estas empresas entidades seguras y confía en que sus inversiones obtendrán rendimientos sin violar los derechos del accionista²⁸. Las empresas bien gobernadas generan valoraciones elevadas²⁹.

Para que la obtención del mayor beneficio social sea posible, las relaciones sociales y económicas entre los miembros del grupo, han de estar guiadas por un conjunto de normas o reglas que auto limitan o restringen el ámbito de actuación de los individuos, unas llamadas formales y otras informales.

Reglas formales son las normativas de carácter jurídico y las leyes. Las reglas informales, son los hábitos y conductas costumbristas adoptadas por el colectivo. Son reglas no escritas, pero que son aceptadas y adoptadas por el colectivo para el buen funcionamiento del mismo. Ambos tipos de reglas (que

²⁸ Ver BLACK, B., JANG, H., & KIM, W. (2006). //SILVEIRA, A. Di M. da , & BARROS, L. A. (2007). //LEAL, R. P., & CARVALHALDASILVA, A. L. (2005). //BLACK, B. (2001)..

²⁹ Según investigadores coreanos y estadounidenses, en Corea, las empresas bien gobernadas cotizaron un 160% por encima de aquellas con un gobierno corporativo deficiente. Según dos estudios recientes, que aplicaron índices amplios de gobierno corporativo, en Brasil, las empresas con un gobierno deficiente podrían aumentar su capitalización de mercado en un 85–100% implementando reformas en sus actividades de gestión y adoptando las prácticas del buen gobierno.

Según un estudio reciente de ABN AMRO, en 2004, las empresas que operaban desde Brasil que contaban con las calificaciones más altas en lo que hace al gobierno corporativo, obtuvieron ratios precio/ganancia un 20% por encima de las peor calificadas. Según un estudio de alcance modesto, en Rusia, las empresas que evolucionaron de las calificaciones más bajas a las más altas, en términos de gobierno corporativo, incrementaron su valor en un 70.000%. Probablemente, un estudio de mayor envergadura no revelaría aumentos tan marcados, sin embargo, la relación entre un buen gobierno y el incremento del valor de la empresa es notable.

existen porque el hombre vive en sociedad), por sí solas, no son suficientes, si no se enmarcan en el contexto socioeconómico presente y si no gozan de cierta flexibilidad a los posibles cambios de dicho entorno.

Puede suceder que, finalmente, el contenido de las reglas informales se acabe plasmando en regulaciones formales; sin embargo, suele ser éste un proceso demasiado lento. Si resulta que se tarda mucho tiempo en que se dé ese cambio, es posible que, cuando ya se hubiera producido, hayan aparecido nuevas reglas informales y conductas de los individuos, adaptadas a las nuevas condiciones políticas y socioeconómicas, de cara a sacar el mejor resultado social; y por tanto, que ya hubiera habido un cambio en las instituciones. Y ese es el problema de la legislación: que a veces llega tarde y mal (Miró P, 2005).

Las empresas creen en el valor del buen gobierno. El buen gobierno ha contribuido considerablemente al éxito de las empresas que lo practican y es fundamental para las buenas perspectivas de negocio a largo plazo.

Los datos empíricos confirman la creencia de las empresas en las ventajas de mejorar el gobierno. Los análisis empíricos realizados, concluyen que las empresas que han invertido más en políticas y prácticas de gobierno corporativo, han producido resultados operativos y comerciales sustancialmente mejores que los de otras empresas pertenecientes a los mismos sectores. Esto se traduce en mayores niveles de rentabilidad, liquidez en las acciones, y menores costos de capital.

El buen gobierno sirve tanto en épocas de prosperidad como de crisis. Cuando la economía y el mercado crecen, los resultados positivos tangibles del buen gobierno son evidentes.

Sin embargo, el buen gobierno corporativo también ayuda a las empresas a capear las graves consecuencias de una recesión económica con mayor equilibrio, tal como demuestran los resultados obtenidos durante la actual crisis financiera global.

Los esfuerzos por medir el desempeño de la empresa y el impacto de las mejoras del gobierno corporativo sobre los resultados han cobrado impulso, desde que el tema empezara a recibir cada vez mayor atención a principios de los noventa.

El debate sobre gobierno corporativo se basa en la premisa de que adoptar buenas prácticas de gobierno tiene una influencia positiva sobre la empresa. Como se indicó anteriormente, las buenas prácticas de gobierno conllevan varias ventajas. Entre ellas:

- Mejores procesos de toma de decisiones en los niveles más altos
- Mejor entorno de control
- Reducción del costo del capital para las empresas

Para las empresas que cotizan en bolsa, el beneficio del buen gobierno que se menciona más habitualmente, es su efecto sobre el valor de las acciones, la liquidez y la composición de la cartera de inversión. Estos beneficios fueron los principales factores de motivación para las empresas a la hora de embarcarse en el proceso de mejora de las políticas y las prácticas de gobierno.

Los académicos y los expertos en gobierno corporativo llevan tiempo intentando identificar y demostrar empíricamente que existe una relación entre las buenas prácticas de gobierno y el éxito de las empresas. Varios estudios han intentado analizar cómo diferentes características del gobierno afectan la rentabilidad, las fluctuaciones del precio de las acciones, la valoración de una empresa y otros resultados. Ante la amplitud de evidencias, muchos académicos y profesionales, organizaciones internacionales y grupos activistas, inversores y líderes de organizaciones, creen firmemente que el buen gobierno genera beneficios tangibles e influye en el desempeño y los resultados de la empresa.

Al mismo tiempo, no es fácil cuantificar total e inequívocamente la relación entre las buenas prácticas de gobierno corporativo y los resultados específicos del desempeño de la empresa.

Algunos ponen en duda la existencia de una relación directa entre el gobierno corporativo y la marcha de la empresa, alegando que no existe un marco

plenamente aceptado para determinar el modo en que las estructuras y los procesos de gobierno corporativo afectan a la evolución de la empresa. El problema es: cómo definir y medir las mejoras de gobierno corporativo y cómo atribuir el éxito, ya que estas mejoras pueden no ser la única razón del mejor desempeño de una empresa particular.

A pesar de estas dificultades de medición, es importante resaltar que los beneficios del buen gobierno para las empresas y los mercados son reconocidos globalmente.

Muchos estudios sostienen que la mejora de las prácticas de gobierno corporativo se traduce en mayor acceso, tanto al capital social como al financiamiento de deuda, lo que reduce el costo del capital. Sin embargo, teniendo en cuenta que la mejora del modelo de gobierno puede ayudar a la empresa a adoptar mejores decisiones comerciales y estratégicas, sería razonable pensar que las empresas mejor gobernadas lograrán mejores resultados operativos. Este posible beneficio es importante, ya que se puede aplicar tanto a las empresas que cotizan en bolsa como a las que no lo hacen, mientras que el incremento del valor de las acciones sólo es aplicable a las empresas que cotizan.

Otras ventajas que podemos citar son:

- ✓ Un proceso de institucionalización, que permita que la conducción de la empresa no dependa tanto de personas específicas
- ✓ Mayor confianza de la comunidad de inversores

- ✓ Mejor acceso a condiciones de crédito más convenientes, lo que incluye el financiamiento a largo plazo de los bancos de desarrollo
- ✓ Mayor reconocimiento de las partes interesadas, incluyendo instituciones nacionales e internacionales
- ✓ Mayor confianza a la hora de emprender fusiones y adquisiciones, debido al mayor nivel de transparencia
- ✓ Mejora sustancial de los procesos comerciales, incluyendo controles internos y la supervisión del proceso de toma de decisiones

Reseña Final. La experiencia ha enseñado que las empresas que logran enfrentarse mejor a desafíos comerciales complejos son las que han adoptado una actitud de aprendizaje continuo, las que buscan la creación de valor para los accionistas y tienen en cuenta la visión de todas las partes interesadas.

2.4.- HACIA UN NUEVO FORMATO INTEGRADO (nueva circular CNMV).

El 8 de noviembre de 2007 la CNMV publica un proyecto de circular que modifica el modelo, recogido en la Circular 1/2004 de la CNMV, que las empresas utilizan para informar del cumplimiento o no de las recomendaciones de buen gobierno. El que se venía utilizando hasta ahora estaba basado en las recomendaciones de buen gobierno recogidas en los informes Olivencia y Aldama. La entrada en vigor el ejercicio anterior del Código Unificado, también conocido como Código Conthe, hizo necesaria la revisión de este modelo utilizado hasta ahora. Dicho proyecto se sometió a información pública, abriéndose un plazo de alegaciones hasta el 30 de Noviembre.

Finalizado el período de exposición pública y alegaciones, aparece la Circular 4/2007, de 27 de diciembre, de la CNMV, por la que se modifica el modelo de IAGC de las sociedades anónimas cotizadas (BOE nº 12, de 14 de enero de 2008).

En su introducción la Circular insiste en la voluntariedad del cumplimiento de las recomendaciones del Código Unificado, pero también recuerda que al informar sobre si las cumplen o no, se debe respetar el significado que el texto otorga a los conceptos que emplea para formular esas recomendaciones. Y como hasta ahora, la remisión a la CNMV deberá hacerse de forma de hecho relevante.

El nuevo modelo toma como referencia el Código Unificado de Buen Gobierno, conocido como Código Conthe, aprobado por el Consejo de la CNMV el 22 de mayo de 2006, de conformidad con lo previsto en la letra f) de la Orden

ECO/3722/2003³⁰, de 26 de diciembre, que desarrolló, en materia de GC, lo dispuesto en la Ley 26/2003, de 17 de julio, sobre transparencia de las sociedades anónimas cotizadas (Zunzunegui, F, 2008).

Algunas de las novedades de los nuevos informes van a estar marcadas por la reciente entrada en vigor del decreto de participaciones significativas a pesar de que sólo afectará a unos días del ejercicio (desde el 20 de diciembre). Las empresas deberán consignar en los movimientos significativos en la estructura accionarial, como pide el apartado a.2, las variaciones de capital desde el 3% y no desde el 5% como venía siendo tradicional hasta ahora (Corella, A, 2008).

En virtud de la habilitación establecida en la Orden ECO 3722/2003, de 26 de diciembre, y previo el preceptivo informe del Comité Consultivo, el Consejo de la CNMV en su reunión del día 27 de diciembre de 2007, ha dispuesto lo siguiente:

Norma primera. Modificación del modelo de IAGC de las sociedades anónimas cotizadas.- El modelo de IAGC de las sociedades anónimas cotizadas, recogido en el anexo I de la Circular 1/2004, de 17 de marzo, de la CNMV, queda sustituido por el regulado en el anexo I de la presente Circular (4/2007, de 27 de diciembre).

Norma segunda. Se tomará como referencia el Código Unificado de Buen Gobierno aprobado por el Consejo de la CNMV con fecha 22 de mayo de 2006.

Norma tercera. Las sociedades que no cumplan con las siguientes recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno no estarán obligadas a cumplimentar los apartados correspondientes al anexo I:

Recomendación 11 información sobre los vínculos de los consejeros “otros externos” del apartado B.1.3.

³⁰ Letra f) del apartado 1 (IAGC) : “El grado de seguimiento de las recomendaciones en materia de buen gobierno, en su caso, explicación de la falta de seguimiento de las recomendaciones. A estos efectos, la Comisión Nacional del Mercado de Valores elaborará un documento único sobre gobierno corporativo con las recomendaciones existentes, que podrá servir como criterio para la adopción de normas de buen gobierno por parte de las sociedades, y para la justificación o explicación de las normas o prácticas que apruebe o realice la sociedad”.

Recomendación 14 B.1.4. .- *“Explique, en su caso, las razones por las cuales no se han nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial es inferior al 5% del capital. Indique si no se han atendido las peticiones formales de presencia en el Consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial es igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales. En su caso, explique las razones por las que no se hayan atendido”.*

Recomendación 8 apartado B.10.- *“En relación con la recomendación número 8 del Código Unificado, señale las políticas y estrategias generales de la sociedad que el Consejo en pleno se ha reservado aprobar”.*

Recomendación 15 apartado B.1.27. *“En el caso de que sea escaso o nulo el número de consejeras, explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación. En particular, indique si la Comisión de Nombramientos y Retribuciones ha establecido procedimientos para que los procesos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y busque deliberadamente candidatas que reúnan el perfil exigido”.*

Recomendación 20 apartado B.1.30. *“Indique el número de reuniones que ha mantenido el Consejo de Administración durante el ejercicio sin la asistencia de todos sus miembros. En el computo se consideraran no asistencias las representaciones realizadas sin instrucciones específicas”.*

Recomendación 32 apartado B.1.43 y B.1.44.

“B.1.43: Indique y en su caso detalle si la sociedad ha establecido reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad”

“B.1.44: “Indique si algún miembro del Consejo de Administración ha informado a la sociedad que ha resultado procesado o se ha dictado contra él auto de apertura de juicio oral, por alguno de los delitos señalados en el artículo 124 de la Ley de Sociedades Anónimas”.

Recomendación 34 apartado B.1.5: *Indique si algún consejero ha cesado en su cargo antes del término de su mandato, si el mismo ha explicado sus razones y a través de qué medio, al Consejo, y, en caso de que lo haya hecho por escrito a todo el Consejo, explique a continuación, al menos los motivos que el mismo ha dado*”.

Recomendación 50.2.c.i) apartado B.1.36: *“Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente. En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos”*.

Recomendación 53 apartado B.1.38: *“Indique si el informe de auditoria de las Cuentas Anuales del ejercicio anterior presenta reservas o salvedades. En su caso, indique las razones dadas por el Presidente del Comité de Auditoria para explicar el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades”*

En todo caso, en el apartado “F”³¹ deberán incluirse las explicaciones oportunas cuando no se sigan, o se sigan parcialmente, las recomendaciones del Código Unificado.

Norma cuarta. Respetar el significado que el Código Unificado atribuye a los conceptos que emplea para formular las recomendaciones.

El IAGC será objeto de presentación por vía telemática a través del sistema CIFRADO/CNMV u otro similar que, en su caso, establezca la CNMV. (igual que indicaba la Circular 1/2004 de la CNMV).

Norma final. La presente circular entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el BOE y se aplicará a los informes anuales de GC de las sociedades anónimas cotizadas que deban presentarse a partir del 1 de enero de 2008.

³¹ Grado de seguimiento de las recomendaciones de G.C.

BIBLIOGRAFIA

- AMIT, R., & VILLALONGA, B. (2006). Benefits and costs of control—enhancing mechanisms in U.S. family firms. SSRN Working Paper
- ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. (2004), Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms. *Administrative Sciences Quarterly* v.49, Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=590305> pp. 209–237.
- ARTAVIA, M (2013): “*Las empresas ahora está obligadas a aplicar reglas de gobierno corporativo*”.
http://www.elfinancierocr.com/negocios/Gerenciagobierno_Corporativo-Mauricio_Artavia-empresas-reglas_0_338966124.html. Fecha de consulta 9.8.14
- BLACK, B. (2001). The corporate governance behavior and market value of Russian firms. *Emerging Markets Review*, 2, pp. 89–108.
- BLACK, B., JANG, H., & KIM, W. (2006). Does corporate governance predict firms' market values? Evidence from Korea. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 22, n. 2, pp. 366–413.
- CANARY, H.E. y JENNINGS, M.M. (2008): “*Principles and Influence in Codes of Ethics: A Centering Resonance Análisis Comparing Pre- and Post- Sarbanes-Oxley Codes of Ethics*”. *Journal of Business Ethics*. Vol. 80, nº 2, págs, 623-278.
- CARMONA, S., EZZAMEL, M., y GUTIÉRREZ, F. [1998]: «Towards an institutional analysis of accounting change in the Royal Tobacco Factory of Seville», *Accounting Historians Journal*, vol. 25, nº. 1, junio, pp: 115-147.
- CARRASCO GALLEGO, A. LAFFARGA BRIONEZ, J. (2007): “*La diversidad en el código de buen gobierno español*”. Universidad de Sevilla. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA.

CE (2004). Recomendación (913/004/CE), de 14 de diciembre, sobre la promoción de un régimen adecuado de retribución a los administradores de las sociedades cotizadas.

CE (2005). Recomendación (162/2005/CE), de 15 de febrero, sobre el papel de los consejeros externos o supervisores de las sociedades cotizadas y sobre los comités del consejo de administración o supervisión.

CIRCULO DE EMPRESAS DE LA MESA REDONDA LATINOAMERICANA DE GOBIERNO CORPORATIVO (2006): *“Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo”*. 2ª edición. <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/37846689.pdf>

COLE, B. M. (2003). *The new investor relations: expert perspectives on the state of art*. Bloomberg Press

CORELLA, A. (2008): *“Las empresas estrenan modelo para su informe de buen gobierno”*. Diario Cinco Días (21.1.2008). http://cincodias.com/cincodias/2008/01/21/empresas/1200926389_850215.html. Fecha de consulta 18.9.2014.

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (2010): *“Guía Práctica de Gobierno Corporativo”*. Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana.

DIMAGGIO, P.J., y POWELL, W.W. [1983]: «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, vol. 48, pp.147-160.

EDUARDO ANTOGNOLLI, S. (2013): *“El gobierno corporativo en la empresas familiares”*. <http://www.degerencia.com/articulo/el-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares>. Publicado 5.3.13. Fecha de consulta 27.10.14.

ELÍAS LIAN, L. (2008): *“Diseño Organizacional y Gobierno Corporativo: Hacia una gestión de proveedores competitiva”*. http://ols.uas.mx/PubliWeb/Articulos/Diseno_Organizacional_Gobierno_Corporativo.pdf. Universidad Anáhuac. México Sur.

FERNÁNDEZ, E. (2006): *“La adopción de prácticas de Buen Gobierno por las empresas españolas: determinantes y repercusiones”*. Revista española de financiación y contabilidad; nº 128.

FERRUZ AGUDO, L., MARCO SANJUAN, I., y ACERO FRAILE, I. (2010): *Códigos de Buen Gobierno: especial incidencia en el caso español*. Univ. De Zaragoza. Rev. de ciencias sociales Aposta. Nº 46, Julio, Agosto y Septiembre 2010.

GIMENEZ, I. (2005): *“Diversidad de género en los consejos de administración. Propuestas y asignaturas pendientes”*. Economistas, nº 112.

GREGORY, H. J. (2007). International comparison of selected corporate governance guidelines and codes of best practice. New York: Weil, Gotshal and Manges.

GUTIÉRREZ ÁLVAREZ, M.(2007): *Análisis de los códigos de gobierno corporativo en los países de la Unión Europea*. Ed. CIES.

HOLDERNESS, C. G., & SHEEHAN, D. P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations. Journal of Financial Economics, 20, pp. 317–346.

<http://www.mckinsey.com/clientservice/organizationleadership/service/corpgovernance/pdf/globalinvestoropinionsurvey2002.pdf> (2002): Mckinsey Global Investor Opinion Survey On Corporate Governance.

IINFORME DEL GRUPO DE ALTYO NIVEL SOBRE DERECHO SOCIETARIO (High Level Group of Company Law Experts) sobre un Marco Regulatorio Moderno para el Derecho Societario en Europa (Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe) (4 de noviembre de 2002). Bruselas. Disponible en: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/report_en.pdf

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES.; SHLEIOFER, A. Y VISHNY, S. (1998): “*Law and finance*”. *Journal of Political Economy*, vol. 106. Págs. 113-115.

LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., & VISHNY, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58, pp. 3–27.

LEAL, R. P., & CARVALHAL-DA-SILVA, A. L. (2005). Corporate governance and value, in Brazil (and in Chile). Inter-American Development Bank, Latin American Research Network. Research Network Working Paper #R514. Disponible en: http://www.iadb.org/res/pub_desc.cfm?pub_id=R514

LEUZ, C., LINS, K. V., & WARNOCK, F. E. (2008). Do foreigners invest less in poorly governed firms? ECGI Finance working paper n. 43/2004.

LÓPEZ ITURRIAGA, F.J y PEREIRA DO CARMO, M^a L. (2006): “*Análisis internacional de los códigos de buen gobierno*”. *Universia Business Review-Actualidad Económica*. Tercer trimestre 2006. Págs. 10-21.

Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares (2011). Disponible en: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES. Tercera edición. Pdf.

- MESA REDONDA LATINOAMERICANA (2010): “*Guía práctica de Gobierno Corporativo*”. Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana.
- MEYER, J.W. [1986]: «Social environment and organizational accounting», *Accounting, Organizations and Society*, vol.11, pp.345-356.
- MEYER, J.W., y ROWAN, B. [1977]: «Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, vol. 83, nº. 2, pp.340-363.
- MEYER, J.W., y SCOTT, W.R. [1985]: «Centralization and the legitimacy problem», en *Organizational environments: ritual and rationality*, Meyer and Scott (Editors), Sage Publications Inc., Beverly Hills, 3ª edición, pp.199-215.
- MILLER, P. [1994]: «Accounting as social and institutional practice: an introduction», en *Accounting as a social and institutional practice*, Hopwood and Miller (Editors), Cambridge University Press, Cambridge.
- MIRÓ ROCASOLANO, P.(2005): “*El concepto de institución* Instituciones económicas. <http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm>.. Fecha de consulta 16.07.2014.
- NICOLAU, J.E. (2007). *Tag along* mínimo: vale a pena ir além? Dissertação (Mestrado em Administração) Instituto Coppead de Administração.
- NÚÑEZ TORRADO, M. [1999]: *El Papel de los Individuos en la Institucionalización de Prácticas Contables: El Caso de la Renta de la Pólvora en Nueva España (1775-1787)*, Tesis Doctoral no Publicada. Director: Gutiérrez Hidalgo, F.. Facultad de CC. Económicas y Empresariales (Dto. Economía Financiera y contabilidad). Universidad de Sevilla.

OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2004). Principios de Gobierno Corporativo. Disponible en: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>. Fecha de consulta 22.7.14.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Disponible en <https://www.google.es/#q=principios+de+gobierno+corporativo+de+la+ocde+2012>

PEREZ-GONZALEZ, F. (2001). Does inherited control hurt firm performance? Working paper Columbia University.

POUTZIOURIS, P. Z. (2004). Views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. *Family Business Review*, 14, n. 3, pp. 277–291.

RAMIREZ BUENDIA, D (2010): “*Gobierno Corporativo en Empresas Familiares*”. 5º Concurso de Ensayo Universitario Carlos Pérez del Toro. Colegio de Contadores Públicos de México.

RUSSEL REYNOLDS ASSOCIATES. (2006). Governance for good or ill. Europe’s Chairmen Report.

SCAPENS, R.W. [1994]: Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice, *Management Accounting Research*, 5, pp.301-321.

SCOTT, W.R. [1985]: «Environments organization: net, cultural and historical elements», en *Organizational environments: ritual and rationality*, Meyer and Scott (Editors), Sage Publications Inc., Beverly Hills, 3ª edición, pp.155-175.

- SCOTT, W.R. [1987]: «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, nº. 32, pp.493-511.
- SCOTT, W.R. [1991]: «Unpacking institutional arguments», en *The new institutionalism in organizational analysis*, Powell and Dimaggio (Editors), The University of Chicago Press, Chicago, pp.164-182.
- SCOTT, W.R. [1995]: *Institutions and organizations*, Sage Publications, California.
- SCOTT, W.R., MEYER, J.W. [1985]: «The organization of societal sectors», in *Organizational environments: ritual and rationality*, Meyer and Scott (Editors), Sage Publications Inc., Beverly Hills, 3ª edición, pp.129-153.
- SILVEIRA, A. Di M. da , & BARROS, L. A. (2007). Corporate governance quality and firm value in Brazil. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=923310>
- TOLBERT, P.S. y ZUCKER, L.G. (1983): "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935". *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, marzo, p. 22-39.
- WEBER, M. [1944]: *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires.
- WEBER, M. [1955]: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Editorial Revista de Derecho Privado, Madrid.
- ZUCKER, L.G. [1977]: «The role of institutionalization in cultural persistence», *American Sociological Review*, vol.42, octubre, pp.726-743.
- ZUNZUNEGUI, F.(2008). "Modelo de Informe Anual de Gobierno Corporativo".Revista de Derecho del mercado Financiero. <http://rdmf.wordpress.com/2008/01/14/> Fecha de consulta 6.2.2010.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Introducción

3.2.- El proceso en las organizaciones

3.3.- Estudio de casos como estrategia de investigación

3.4.- Condiciones para la utilización del estudio de casos como metodología de investigación

3.5.- Tipología de los estudios de casos

3.6.- Ventajas e inconvenientes de los estudios de casos

3.7.- Proceso metodológico

3.8.- Objetivos

3.9.- Selección e identificación del caso

3.10.- Proceso de recopilación de datos

3.11.- Contextualización del Caso

3.11.1.- Perfil Corporativo de Telefónica

3.11.2.- Evolución Histórica

3.11.3.- Gobierno Corporativo

3.11.4.- Informe Anual de Gobierno Corporativo

3.1. Introducción

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Según Ander-Egg (1995) la investigación *“es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social (investigación pura) o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos”*.

Para obtener algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, teniendo esta como base el método científico, y, siendo éste un método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados.

Llegados a este punto, se hace necesario presentar la metodología de investigación utilizada, la unidad de análisis, los objetivos, etc., pero antes realizaremos un inciso para hablar del proceso en las organizaciones, del estudio de caso como estrategia de investigación, señalando la tipología de estudios que se pueden realizar y las ventajas e inconvenientes que nos podemos encontrar al realizar dicho estudio

3.2. El Proceso en las Organizaciones

Dentro de las organizaciones muchas veces se utilizan terminologías de las cuales se desconoce sus definiciones exactas, caso de proceso. Por ello, para poder comprender y aplicar el análisis procesual, es necesario definir el término “proceso”, pues existen múltiples trabajos que utilizan dicha metodología sin delimitar o aclarar que entienden por proceso (Pettigrew 1997: 13). Por todo lo anterior, dedicaremos las siguientes líneas a determinar qué puede entenderse por proceso.

Para ello, nos basamos en el trabajo de Van de Ven (1992), donde realiza un estudio de los “modelos de proceso” que se han propuesto en la investigación estratégica, y que nos hace distinguir entre los diferentes usos de los mismos. Así, pone de manifiesto que el proceso se ha asociado mayoritariamente a tres significados: “[...] (1) una lógica que explica la relación causal entre variables independientes y dependientes, (2) una categoría de conceptos o variables referidas a acciones de individuos u organizaciones, y (3) una secuencia de eventos que describe cómo ocurren las cosas a lo largo del tiempo”.

Ahondando en las distintas acepciones de un modelo input-proceso-output, teniendo en cuenta a Van de Ven, la primera definición relaciona el proceso con la explicación de una teoría de varianza, siguiendo las pautas estadísticas, ya que éste no es directamente observado sino que se asume y se utiliza para explicar la influencia de unos inputs sobre el output. La segunda acepción de proceso, y más utilizada, se refiere a las acciones realizadas por los individuos y las organizaciones, tales como el análisis del entorno, la planificación, la comunicación, etc. En este caso, el proceso se representa mediante un modelo de atributos de la realidad, y únicamente se puede saber si se produce un cambio en una variable a través de la medición de la misma en diferentes momentos del tiempo. Pero, para comprender cómo ocurre el cambio no es suficiente con analizar las variaciones ocurridas en las variables a lo largo del tiempo, sino que es necesario utilizar una perspectiva histórica que describa cómo cambian las cosas y se centre en la secuencia de actividades, en el establecimiento de las etapas, y en la descripción y explicación de las incidencias surgidas durante el proceso. En este plano, se considera que estos aspectos se recogen en los modelos que utilizan la tercera definición de proceso, entre los que destacan los relacionados con la toma de decisiones estratégicas, la planificación estratégica, el desarrollo organizativo, la adaptación organizativa, el cambio, la innovación y el rediseño (Van de Ven y Huber, 1990).

Una vez aclaradas las distintas acepciones del término proceso, se puede indicar que sólo el tercer enfoque muestra explícita y directamente el proceso en acción y, por tanto, describe y explica el desarrollo así como los cambios, a lo largo del tiempo, de una entidad. Es esta tercera acepción la que se debe adoptar para analizar en profundidad el cambio estratégico. Según esto, el proceso se puede

definir como: “[...] *una secuencia de eventos, acciones y actividades individuales y colectivas desarrolladas a lo largo del tiempo en un contexto*” (Pettigrew, 1997). Esta acepción implica que no sólo se asume o describe la ocurrencia de los procesos de cambio estratégico, sino que también se desea explicar cómo y por qué ocurren (Van de Ven, 1992) y también se reconoce la multidimensionalidad de los mismos (Fredrickson, 1983). Desde esta perspectiva, los acontecimientos representan cambios en las variables y estos cambios constituyen etapas del proceso en términos de un modelo input-proceso-output, por lo que cuando se desarrolla la secuencia de acontecimientos de un proceso, al mismo tiempo se pueden conocer las causas y consecuencias inherentes al mismo, abriéndose así la proverbial “caja negra” entre los antecedentes y los resultados del cambio (Van de Ven y Huber, 1990).

Teniendo en cuenta estas consideraciones sobre el proceso, se puede indicar que el propósito de un análisis procesual será la descripción, análisis y explicación del qué, por qué y cómo de alguna secuencia de acciones individuales y/o colectivas; considerándose tanto a los agentes relacionados, el contexto en que se desarrolla, los antecedentes del cambio, el momento en que este ocurre, y los resultados derivados (Pettigrew, 1997) Según ello, las características del análisis procesual son:

- Tratamiento tanto de los antecedentes y consecuencias del cambio, como de la forma en que éste se ha desarrollado a lo largo del tiempo. Esta característica nos lleva a la necesaria utilización de los estudios longitudinales para poder conocer todos los aspectos del cambio, desde sus orígenes hasta sus consecuencias, siendo de aplicación en las investigaciones sociales que pretenden estudiar la evolución a lo largo del tiempo de las variables medidas (Sierra Bravo, 1997).
- Análisis conjunto de los contextos externos -económico, social, político, sectorial, etc.- e interno -estructura, cultura, etc.- de la organización, y sus interrelaciones a través del tiempo. Desde este punto de vista, se considera el fenómeno de estudio, el cambio provocado por el desarrollo; tanto en el nivel de análisis horizontal como vertical, y las relaciones entre

los mismos a lo largo del tiempo. Así, el nivel vertical ofrece las relaciones entre niveles, es decir, las interdependencias existentes entre las condiciones y cambios en un nivel dado -superiores o inferiores-, y las consecuencias sobre el fenómeno en estudio. Por otro lado, el nivel horizontal se centra en las interconexiones secuenciales de un fenómeno en tiempo pasado, presente y futuro (Pettigrew, 1990) Por ello, este análisis contextualista identifica la variedad e interacción de causas de cambio y analiza a través del tiempo las condiciones y contextos en los que el cambio ocurre.

- Visión global del cambio, tanto en la vertiente subjetiva como objetiva. Al respecto, Rajagopalan y Spreitzer (1997) consideran que las percepciones o subjetividades inherentes al cambio pueden obtenerse directamente de los directivos de la empresa, aunque también apuntan que se puede recurrir a expertos en el sector y académicos conocedores del mismo para obtener tales mediciones. Por otro lado, las fuentes de archivos, los documentos y los informes pueden proporcionar medidas objetivas de las condiciones del entorno y de la organización, así como de las consecuencias visibles de los cambios realizados. Por ello, la combinación de múltiples fuentes de información constituye una característica distintiva del enfoque procesual.

Como consecuencia, la utilización del análisis procesual permite subsanar metodológicamente el vacío existente entre los subcampos del contenido y del proceso estratégico. Así, a modo de resumen, la investigación en contenido estratégico se centra en las causas y resultados del cambio, sin describir cómo se consigue, mientras que la investigación en proceso estratégico analiza cómo surge, se desarrolla y termina el cambio en la organización (Chakravarthy y Doz, 1992; Van de Ven y Huber, 1990). Esta dicotomía ha supuesto que los investigadores del contenido, centrados en los inputs y outputs del cambio, hayan podido realizar sus trabajos mediante la recopilación y análisis de datos secundarios publicados en y sobre la empresa, generalmente utilizando explicaciones estadísticas; mientras que el estudio del proceso requiere una explicación de la secuencia y orden en que han ocurrido los eventos, de forma similar a una historia o narrativa histórica, siendo

necesaria la utilización de un conjunto de métodos más intrusivos, tales como los cuestionarios, los estudios de casos y la investigación activa o directa. Sin embargo, para comprender el cambio en las organizaciones es necesario analizar ambos campos, que como ya hemos señalado, están relacionados y pueden combinarse mediante los estudios longitudinales de procesos, considerando el cambio en términos de un modelo input-proceso-output (Van de Ven y Huber, 1990; Van de Ven, 1992), y siendo capaz de revelar los modelos temporales, las causas y los movimientos desde la continuidad al cambio y viceversa (Pettigrew, 1990).

Al respecto, Rajagopalan y Spreitzer (1997) sugieren que entre las metodologías particularmente prometedoras, que permiten analizar el presente en relación al pasado y al futuro, se encuentran los escenarios de decisión, los casos históricos retrospectivos y los métodos de secuencia de acontecimientos desarrollados (Thomas et al., 1993; Glick, Huber, Miller, Doty y Sutcliffe, 1990; Van de Ven y Huber, 1990). Para Pettigrew (1990, 1997), que tiene presente las consideraciones anteriores, el tiempo y la historia es el eje vertebrador del análisis procesual, pero no con el objetivo de generar una historia de caso, sino un estudio de caso. Así, estima que el objetivo del análisis procesual se centra en recopilar datos que sean procesuales -el énfasis en la acción y en la estructura a lo largo del tiempo-, comparativos -en diferentes sectores o unidades-, pluralista -describe y analiza las versiones de la realidad vista por los actores del cambio- y contextualista -examina las relaciones recíprocas entre proceso y contexto-. Esto implica, producir estudios de casos y no sólo historias de casos y, por otra parte, recopilar datos a diferentes niveles de análisis. Debido a lo anterior, los estudios de casos son métodos válidos para desarrollar el análisis procesual en las investigaciones de cambio, ya que permiten profundizar en los distintos ámbitos del cambio estratégico y adaptarse al modelo contextualista del mismo (Pettigrew, 1990; 1997). De hecho; el estudio de casos, como se verá más adelante, puede definirse como una investigación en profundidad, sobre datos recogidos en un período de tiempo determinado, de una o más empresas, o grupos dentro de las empresas, con el fin de generar un análisis del contexto y de los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio (Hartley, 1994; Pérez Bonache, 1999; Chiva Gómez, 2001).

Así, el método longitudinal de procesos a través del estudio de casos nos brinda la ocasión de analizar el cambio estratégico en el contexto en que ocurre y mostrar la importancia de la interacción de diferentes niveles, revelando así múltiples fuentes y relaciones causales, cruciales para identificarlo y explicarlo, lo que lo convierte en el método más eficaz para muchos investigadores.

3.3. El Estudio de Casos como herramienta de la Investigación.

A diferencia de otros cuerpos de conocimiento que se hallan en permanente evolución (tecnología, administración, economía, medicina, etc.), la metodología de investigación -por ser la herramienta para desarrollar conocimiento- es más bien estable, convencional con criterios estandarizados y transversales que permiten que el conocimiento sea comunicable en diferentes campos disciplinares, contextos y regiones del planeta. Es el idioma universal de la ciencia que posibilita el avance en todos los campos, el intercambio y transferencia de tecnología, el consenso y el trabajo multidisciplinario como tal esencial para el avance del conocimiento (Saravia, 2006).

Se utiliza el Estudio de Casos como herramienta de investigación en las ciencias sociales tanto para el diseño del estudio como para la presentación de resultados. Permite contestar a preguntas del tipo “por qué” o “cómo” (E. Yacuzzi, 2005), y encierra generalmente un mecanismo causal. El caso permite indagar detalladamente en este mecanismo, con mayor profundidad que los estudios estadísticos. Su ámbito de aplicación está bien definido: estudia temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control.

No se trata de algo novedoso, ni una estrategia revolucionaria, sino muy antigua (Llano Cifuentes, 1996). Este método fue empleado por Sócrates, en Grecia, hace 2.500 años al cual le dio el nombre de mayéutica: el arte de dar a luz. Se ve que en sus diálogos metódicos, tal como los describe Platón, Sócrates interpelaba a sus estudiantes, los indignaba, porque no quería evitarles el dolor del parto intelectual.

Como reacción al positivismo imperante y a las metodologías cuantitativas algunas ciencias sociales, especialmente la antropología y la sociología introdujeron el método de investigación denominado el estudio de caso único. Se trataba de una metodología que observaba, de manera analítica y en profundidad, un personaje, una institución o una pequeña colectividad en la que hipotéticamente se daban rasgos generales. Este método permitía un estudio de las interrelaciones, la observación en contextos naturales (frente al experimentalismo), y percibir matices que sólo era posible detectar en este tipo de estudios. El estudio de caso se fue extendiendo a otras ciencias sociales y, en las décadas de 1970 y 1980 se convirtió en la metodología dominante (Prats, 2005).

El Estudio de Casos, como modalidad de investigación, persigue el entendimiento cabal –la comprensión en profundidad- de un fenómeno en escenarios individuales, para descubrir relaciones y conceptos importantes, más que verificar o comprobar proposiciones previamente establecidas (Zapata 2004). En ese sentido, consiste en un examen detallado, completo e intensivo de una situación, de un sujeto o de un evento (Colás 1994) en su propio contexto y desde una perspectiva integral (GAO 1990). Para ello se sirve de la observación directa, la experiencia e información aportada por los informantes y la interacción social del investigador con estos (Deledicque, 2005).

El estudio de casos puede ser de distintos tipos: factual, interpretativo y evaluativo, según el objetivo de la investigación y los niveles del estudio de caso. También destaca la clasificación que efectúa Stake (1994), en estudios de caso intrínsecos (para comprender mejor el caso), instrumentales (para profundizar un tema o afirmar una teoría) y colectivos (el interés radica en la indagación de un fenómeno, población, etc.). Por su parte Yin (1993) señala el estudio de caso único (centrado en un solo caso), justificando las causas de un estudio de esta clase: la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que el estudio sea irrepetible, y su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma. También encontramos el estudio de caso múltiple, donde se usan varios casos, a la vez, para estudiar y describir una realidad. Ya sea el estudio de caso único o múltiple, puede tener una o más

unidades de análisis; considerando la realidad que se estudia de forma global o en subunidades de estudio, independientemente de si se trata de uno o más casos.

En cuanto a los objetivos del estudio de caso y, teniendo en cuenta los dos autores anteriores (Stake, 1994 y Yin, 1993), estos tratan de:

- Producir un razonamiento inductivo. A partir del estudio, la observación y recogida de datos establece hipótesis o teorías.
- Aportar nuevos conocimientos al lector, o confirmar teorías que ya se sabían.
- Hacer una crónica, un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
- Describir situaciones o hechos concretos.
- Proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción a caso estudiado.
- Comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos.
- Pretende elaborar hipótesis.

Es decir, el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar una realidad.

La información existente sobre la utilización del método de estudio de caso en investigación científica y sobre la forma en la que debe realizarse el análisis inductivo de datos cuantitativos es bastante escasa. Además, el método de estudio de caso ha sido muy cuestionado por algunos autores (Stoeker, 1991; Venkatraman & Grant, 1986, Bowen & Wiersema, 1999) quienes consideran que su prestigio es bajo, que no suele considerarse como una buena estrategia para realizar investigación científica, y que el método de estudio de caso presenta problemas de fiabilidad y validez; debido a lo cual en la investigación empírica se utilizan básicamente métodos cuantitativos. Pese a ello, en los últimos tiempos, el estudio de caso cada vez más se considera como una valiosa herramienta de investigación (Gummesson, 2000; Yin, 1994; Bonache, 1999).

Entre las causas que creemos fuerzan este cambio de tendencia, podemos citar (Sosa, 2003):

- a) La creciente complejidad de los fenómenos organizativos, requiere más de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo que de una búsqueda de explicaciones causales, y para ello los estudios de casos pueden ser el método de investigación más apropiado. Así, Mintzberg (1990) indica: *“no importa cuál sea el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora. De hecho, parece que cuanto más profundamente investiguemos en este campo de las organizaciones, más complejas descubrimos que son, y más necesitamos recurrir a mitologías de investigación de las denominadas exploratorias en oposición a las consideradas -rigurosas-”*.
- b) Este cambio de tendencia también tiene su razón de ser en la mayor proliferación de publicaciones de trabajos que utilizan esta metodología, especialmente en las revistas de mayor difusión, lo que indica un mayor nivel de apoyo, legitimidad y credibilidad (Bonache, 1999).
- c) El objetivo de la utilización de esta estrategia de investigación es presentar una relación completa y exacta de la realidad, no pudiendo bajo ningún concepto alterar los datos, por lo que el investigador debe realizar un esfuerzo adicional para presentar fielmente toda la evidencia disponible (Cabrera, 1998; Bonache, 1999).
- d) Uno de los principales prejuicios asociados a los estudios de casos es que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente. Sin embargo, los estudios de casos no representan a una muestra de una población o de un universo concreto, por lo que no pueden ser generalizables estadísticamente, sino a proposiciones teóricas, ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías -generalización analítica- (Yin, 1994; Bonache, 1999) y no enumerar frecuencias -generalización estadística-. El propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes del mismo, de manera que este análisis pueda ser de manera genérica (Hartley, 1994).
- e) La metodología del estudio de casos no es sinónimo de investigación cualitativa (Chiva, 2001), ya que los estudios de casos pueden basarse en cualquier combinación de evidencias cuantitativas y cualitativas, incluso,

pueden fundamentarse exclusivamente en evidencias cuantitativas y no tienen que incluir siempre observaciones directas y detalladas como fuente de información. Así pues, el estudio de casos es una metodología amplia que utiliza técnicas tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, etc. (Eisenhardt, 1989), pudiendo ser los datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Aunque no existe una definición plenamente aceptada de la investigación de estudio de casos, si podemos indicar que la mayoría de los expertos coinciden en que su objetivo es obtener un conocimiento profundo de un fenómeno complejo. Así, Yin (1994), que se ha convertido en referencia casi obligada para todos los que utilizan esta metodología y es uno de los más prominentes estudiosos del estudio de casos, define el método del caso como *“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (...). Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia”*. Esta definición destaca además como el estudio de casos también difiere de otras estrategias de investigación ampliamente usadas, especialmente experimentos y encuestas.

A diferencia del experimento, donde el investigador deliberadamente manipula el contexto (o condición) dentro del cual ciertas variables predeterminadas pueden ser estudiadas, el investigador de estudio de casos analiza el fenómeno dentro de su ambiente natural. Por otra parte, en las encuestas, el investigador a menudo reúne cantidades relativamente pequeñas de información sobre un número grande de casos, que usualmente son respuestas de individuos, el investigador de estudio de casos a menudo reúne grandes cantidades de información sobre uno o varios casos (Gomm, Hammersley, & Foster, 2000).

3.4. Condiciones necesarias para utilizar el estudio de casos como metodología de investigación.

Los diversos métodos de investigación social tienen ventajas y desventajas según el tipo de problema abordado y sus circunstancias. En la decisión de que método elegir deben considerarse tres condiciones: a) el tipo de pregunta de investigación que se busca responder, b) el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia, y c) la “edad del problema”, es decir, si el problema es un asunto contemporáneo o un asunto histórico (Yacuzzi, 2005).

Como ya hemos manifestado, el estudio de casos es una investigación en profundidad del contexto y de los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio, por lo que se puede considerar un estudio intenso de ejemplos seleccionados (Ghuri, Gronhaug y Kristianslund, 1995) en los que el fenómeno no se aísla de su contexto. De hecho, los estudios de casos, como ejemplos “reales” de la experiencia de las empresas, son capaces de mostrar sus propias historias sobre el desarrollo del cambio en la práctica y de cómo el contenido, el contexto y las políticas de cambio, interaccionan para formar “[...] *la odisea dinámica del cambio*” (Dawson, 1997: 390).

El estudio de caso es un “examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás de los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo” (Denny, 1978). Otros autores hablan de un examen de un caso en acción (McDonald y Walker, 1977). Muchos otros lo definen también, pero todos coinciden en que es una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso concreto.

Yin (1994) analiza y compara distintos métodos de investigación a la hora de determinar la idoneidad del uso de la metodología del caso. Así, estudia las diferencias existentes entre el experimento, la encuesta, la historia, el análisis de archivos y el estudio de casos con la intención de determinar que metodología es la más adecuada en cada caso.

Las conclusiones de Yin (Sosa, 2003) se pueden estudiar a través de los siguientes parámetros:

- *El tipo de cuestiones de investigación.* La tipología básica sobre las cuestiones de investigación se establece en torno a *quién, qué, dónde, cómo* y *por qué*. En general las cuestiones del tipo *qué* pueden tener una naturaleza exploratoria, en cuyo caso es posible utilizar cualquiera de los diseños de investigación (experimento, encuesta, análisis de archivos, historiografía y estudios de casos), o pueden tener un sentido de prevalencia *-cuántos o cuánto-* y entonces, al igual que para las cuestiones *quién* y *dónde* es más apropiado utilizar la encuesta o el análisis de archivos, ya que lo que se pretende es describir la incidencia o bien hacer predicciones acerca de ciertos resultados. Sin embargo, las cuestiones del tipo *cómo* y *por qué* es probable que lleven al uso de estrategias de investigación tales como el estudio de casos, los experimentos o las historias, ya que tratan vínculos operativos cuya evolución debe seguirse a lo largo del tiempo, y no simplemente frecuencias o incidencias. Cada método se aplica en situaciones específicas, como se indica en la tabla siguiente:

Tabla I

Método	Forma de la pregunta de investigación	¿Requiere control sobre los acontecimientos?	¿Se concentra en acontecimientos contemporáneos?
Experimento	¿Cómo? ¿Por qué?	Sí	Sí
Encuesta	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí
Análisis de los archivos	Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí/No
Historia	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
Estudio de casos	¿Cómo? ¿Por qué?	No	Sí

- *El grado en que el estudio se centra en acontecimientos contemporáneos en contraposición con acontecimientos históricos.* Como definimos anteriormente, los casos son una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de información (Yin, 1994). En este sentido, el estudio de casos se centra en acontecimientos contemporáneos, mientras que la historia se refiere a acontecimientos del pasado; donde no existe ninguna persona viva que pueda informar sobre ellos y que, por tanto, se debe recurrir únicamente a los documentos históricos, físicos y culturales, como fuentes de información. Por su parte, el estudio de casos puede añadir a estas fuentes, la observación directa y la información de los participantes clave.
- *El grado de control que tiene el investigador sobre los acontecimientos relacionados con el comportamiento.* Cuando los comportamientos relevantes para el fenómeno bajo estudio no pueden ser manipulados es preferible la utilización de la estrategia del caso, mientras que si éstos se pueden manipular de forma directa, precisa y sistemática en un ambiente de laboratorio o en una situación real, será mejor la utilización de los experimentos.

De acuerdo con las características anteriores, podemos vaticinar que el estudio de casos es la estrategia más adecuada cuando las cuestiones de investigación están relacionadas con el *cómo* y el *por qué* de algunos acontecimientos contemporáneos -frente a históricos- sobre los que el investigador tiene poco o ningún control (Yin, 1994). Así, sobre la base de estas consideraciones, podemos corroborar la idoneidad de la metodología del estudio de casos como la estrategia de investigación adecuada al trabajo que nos ocupa. En este sentido, en primer lugar, las cuestiones subyacentes en el estudio de la génesis y el desarrollo del cambio estratégico están relacionadas con el *cómo* y *por qué* surgen y se desarrollan los cambios en la organización. Es decir, estamos interesados en explicar la compleja situación humana y organizativa que se ha producido o está produciendo en la organización objeto de estudio. De este modo, se trata de un fenómeno contemporáneo en cuanto que la mayoría de los cambios estratégicos

propuestos están desarrollándose en la actualidad, o bien se han producido en el pasado pero sus participantes aún pueden informar sobre los mismos.

La adopción de los métodos cualitativos debería ir acompañada de un cambio de sensibilidad en la investigación que se articularía en cuatro diferentes dimensiones: histórica, cultural, política y contextual (Iñiguez, 2004).

Una sensibilidad histórica hace referencia a que los procesos sociales son temporales y portadores de la historia que los ha constituido. En efecto, los procesos sociales están marcados históricamente y son portadores, ellos mismos, de la historia que los ha constituido. La definición de un objeto de investigación no puede ser ajena, en modo alguno, a esta característica.

La sensibilidad cultural requiere prestar atención a que cada proceso social está enmarcado en un entorno cultural particular. Cada proceso está inmerso en un entorno cultural particular. La intersubjetividad, el sistema de normas y reglas que cada cultura ha ido construyendo a lo largo de su historia, le dan unas particularidades diferenciadoras del resto que no pueden ser ignoradas en la investigación práctica ni aplicada.

La sensibilidad socio-política implica reconocer que toda práctica social se enmarca en un contexto político concreto. La investigación cualitativa no olvida esta cuestión proponiendo explicitar las consecuencias sociales y políticas, inhibitoras o favorecedoras de cambio social, que pueden ir implícitas en su propia realización.

La sensibilidad contextual. La investigación ha de considerar el contexto social y físico en el cual se está produciendo. El contexto es el resultado de múltiples elementos, procesos y acciones, entre las que resalta la acción colectiva de los que participan en él.

3.5. Tipología de estudios de casos.

Cuando se va a resolver un problema de forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles métodos de investigación que se

pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar errores en la elección del método más adecuado para un procedimiento específico. Conviene también decir que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; sino que generalmente se combinan entre sí.

De las muchas clasificaciones de estudios de casos, destacan, la que se realiza en función de los objetivos del estudio y la que se fundamenta en el número de casos objeto de análisis.

A. Atendiendo al *objetivo de la estrategia de investigación*, podemos resumir el abanico de estudios de casos propuesta por Yin (1994) y Tapia (2000) en:

- *Descriptivos*, cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real. Es decir, sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.
- *Exploratorios*, que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido. Es decir, su objetivo esencial es familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad.
- *Ilustrativos*, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- *Explicativos*, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo. Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.
- *Correlacionales*: pretenden visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una

variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables).

Teniendo en cuenta esta clasificación y el objetivo de este trabajo, podemos entender que nuestra investigación es acorde con los estudios de casos explicativos, ya que pretendemos construir o depurar teorías y entender el *por qué*, el *cómo* y el *cuándo* del fenómeno estudiado. Para ello utilizamos conceptos abstractos para describir y analizar una serie de fenómenos generales, pero basándonos en la experiencia práctica, lo que permite formar gradualmente la teoría (Leonard y McAdam, 2001). A la vista de ello, las notas que definen el estudio de casos explicativos se asocian a los objetivos planteados en esta investigación que busca una explicación teórica de las interrelaciones existentes entre los factores que conllevan al desarrollo y cambios organizativos de la empresa objeto de estudio.

Bonache (1999) considera que los casos explicativos son el tipo de investigación más adecuada cuando se conoce poco en torno al fenómeno a estudiar, se desea construir una teoría o se trata con alguna de las situaciones propicias para esta metodología, entre las que destaca *el análisis de los procesos de cambio organizativo* -dada la capacidad de explicación del *cómo* y *por qué* se produce el cambio-, *los estudios interculturales y de culturas organizativas* -sólo a través del análisis en profundidad se pueden deducir las normas y valores que definen su cultura- y *el análisis de fenómenos inusuales o secretos* -información que sólo con la confianza que producen las relaciones a largo plazo se puede obtener-. En todos estos casos, las cuestiones clave de investigación para construir teorías explicativas son del tipo *cómo* y *por qué* (Snow y Thomas, 1994; Galán, 2001).

B. Teniendo en cuenta el número de casos a estudiar, podemos encontrarnos con un caso único o múltiples casos:

- *Un único caso*. Esta metodología basada en un caso único es adecuada cuando dicho caso sea especial -posee todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría-, raro -muy distinto a los demás casos posibles-, o revelador -nos permite explorar un

fenómeno determinado- (Chiva, 2001). El estudio de caso único, que se centra en un solo caso, justificando las causas del estudio, de carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que el estudio sea irreplicable, y su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma (Yin, 1993). Para Neiman y Quaranta (2006) los diseños de investigación de caso suelen utilizarse para estudiar una situación o problema particular y poco conocido que resulta particularmente interesante, o bien para probar una teoría a través de un caso crítico o desviado.

- *Múltiples o comparativos casos.* En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones (Ghauri *et al.*, 1995). Cada caso debe ostentar un propósito determinado, por lo que la elección de los mismos no se realiza según los criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar. Es más, la lógica que subyace en la selección de casos es la lógica de la réplica (Yin, 1994), en la que se plantea que cada caso debe ser seleccionado cuidadosamente de forma que cumpla dos requisitos: en primer lugar, que prediga resultados similares a otro caso (réplica literal), dadas unas condiciones similares; y en segundo lugar, que genere resultados opuestos a otros casos (réplica teórica), pero por razones predecibles. Así, y aunque no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio (Pettigrew, 1990), de acuerdo con esta lógica, Chiva (2001) establece que un estudio de casos requeriría un mínimo de cuatro unidades de análisis, aunque cuanto mayor sea este número, se puede alcanzar una mayor replicación y fiabilidad (Eisenhardt, 1989). Para Kazez (2009) los diseños de investigación de casos múltiples por otra parte, permiten al investigador desarrollar y construir teoría, pudiendo a diferencia de otros diseños dentro de la investigación cualitativa -como el de la *Grounded Theory*, de Glasser y Strauss (1967)- en caso de ser necesario, tomar como punto de partida la guía de un marco conceptual y teórico determinado.

Por tanto, la realización empírica de este trabajo de investigación se fundamentará en el estudio de un único caso explicativo, dado que intentamos desarrollar el estudio de una sola organización como es Telefónica, porque en su día constituyó un monopolio en el campo de las telecomunicaciones.

3.6. Ventajas e inconvenientes del método de estudio de casos

El auge de los métodos cualitativos tiene que ver con la emergencia de perspectivas críticas. Desde este punto de vista, se muestran más adecuados todos aquellos instrumentos analíticos que descansan en la interpretación. En efecto, los métodos cualitativos se adecuan perfectamente al buscar la comprensión, más que la predicción, o si se prefiere, al pretender dar cuenta de la realidad social, comprender cual es su naturaleza, más que explicarla (Peñarrieta, 2005).

Las desventajas del estudio de casos emergen por la poca base que poseen para generalizaciones científicas³², pues presentan el riesgo de imprecisión, falta de objetividad y rigor y pueden incidir consideraciones éticas: sesgos o problemas de prejuicios (Klein y Myers 1999).

Aunque, como se ha comentado anteriormente, se vislumbran corrientes contradictorias en cuanto a la bondad de este método de investigación, vamos a tratar con algo más de profundidad los “pros” y “contras” de dicho método.

Yin, (citado por Jones 2004) considera como ventajas del Estudio de Caso el énfasis que se pone en el contexto; mira en profundidad el interior, es holístico, en el sentido de que la realidad debe ser considerada como un todo en el que las partes están interrelacionadas entre sí y carecen de sentido por sí mismas. Además, permite capturar la interacción entre numerosas variables, impactadas por cambios en procesos altamente dinámicos, como los que tienen lugar en las

³² Puede hacerse una discusión sobre si esto es una desventaja en cualquier caso. Es decir, en tanto se persiga hacer una generalización científica, sin duda el Estudio de Caso presenta dificultades. El asunto remite a la cuestión de si la generalización es una nota indispensable en todo trabajo que aspire ser calificado como científico (Reyes y Hernández, 2008: 70).

organizaciones y en las relaciones interpersonales. El caso puede estar representado por un fenómeno, situación o acontecimiento social de interés ubicado en una organización, colectivo, comunidad o país claramente delimitados y puede tratarse de un caso único, representativo o excepcional o casos múltiples (Yin citado en Shakir 2002)³³.

El estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación para muchos investigadores (Yin, 1989), y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal, obtenida a través de encuestas por cuestionarios. Además (Chetty, 1996), indica que los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registro de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.

Por todo lo anterior, hemos de evitar caer en la consideración tradicional de que los estudios de casos son una forma de investigación que no puede utilizarse para describir o contrastar proposiciones.

Al estudio de caso se le ha imputado las siguientes descalificaciones:

- Carencia de rigor, pues permite que el punto de vista del investigador influya en las conclusiones
- Proporciona pocas bases para la investigación, y
- Muchas veces adquieren demasiada amplitud, por lo cual los documentos resultan extensos.

Yin (1989; citado por Martínez, 2006) considera el método de estudio de caso apropiado para temas novedosos, pues la investigación empírica se caracteriza por:

³³ “Este tipo de trabajo se centra generalmente en un caso o en un reducido número de ellos (...) A veces, en las ciencias sociales este tipo de trabajo tiene que ver con estudios de área o de casos en los que el centro de atención es un hecho determinado o una decisión, institución, lugar, problema o ley (...) se puede elegir un acontecimiento. El lugar o acontecimiento en cuestión se analiza de cerca y con todo detalle” (King 2000:14).

- Examinar un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan fuente de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos

No obstante, el prestigio del estudio de caso es bajo y no suele considerarse como una buena estrategia para realizar investigación científica (Stoeker, 1991), originándose el conflicto cuando se consideró que este método no cumple con los criterios de responsabilidad científica asociados a los métodos cuantitativos (Stoker, 1991), y se generó el siguiente debate: metodología cuantitativas versus cualitativa alrededor de la validez y fiabilidad de la investigación (Hamel, 1992; Plat, 1992).

A pesar de lo anterior, ello no significa que la metodología cuantitativa sea la única alternativa para investigar, puesto que la cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de la organizaciones, se ha convertido en la base del desarrollo germinal de la teorías que configuran el campo de la empresa. Además, el método de estudio de caso fue aplicado tanto en la resolución de problemas empresariales como en la enseñanza. Por tanto, este debate ha sido superado y los nuevos estudios de caso no presentan problemas en cuanto a validez y fiabilidad de sus resultados.

Así, Chety (1996) afirma que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren
- Permiten estudiar un tema determinado
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y

- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Por lo tanto, la metodología cualitativa ha ido ganando un gran interés, dadas las posibilidades que presenta en la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante. Además, el estudio de caso es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, e incluso podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones (Saravia, 2006).

3.7. Proceso Metodológico

En esta investigación no se persigue la confirmación de hipótesis, por lo tanto, se trata de una investigación inductiva. Como tal, adolece de un modelo generalmente aceptado de protocolo que guíe al investigador en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información (Eisenhardt y Bourgeois, 1988; Yin, 1994; Bonache, 1999). *“Así pues, en ausencia de un protocolo estándar, hemos combinado diferentes secuencias usadas en trabajos empíricos previamente desarrollados con las propuestas teóricas recogidas en algunos estudios, para definir el proceso seguido en este trabajo de investigación”.* (Aparisi, 2008).

En concreto, en el diseño del estudio de caso, hemos abordado las siguientes cuestiones fundamentales: qué hay que estudiar, qué datos son relevantes y, por tanto, hay que recopilar, y, cómo analizar los resultados, de manera que se evite el alejamiento entre la evidencia y las cuestiones de investigación iniciales. Así pues, siguiendo a Escobar *et al* (2004b), en el estudio de caso hemos establecido el diseño implícito de la investigación, es decir, un plan de acción o secuencia lógica que conecta los datos obtenidos en la investigación con las cuestiones iniciales y, en último término, con sus conclusiones (Yin, 1994). En definitiva, un plan de acción que nos lleva como investigadores, desde un conjunto inicial de cuestiones que quieren ser respondidas hasta un conjunto de conclusiones (respuestas) a través de

una serie de pasos como la recolección de datos y su análisis (Hartley, 1994; Yin, 1994).

En particular, esta investigación se ha desarrollado siguiendo las pautas establecidas en el proceso metodológico para el diseño y la realización de un estudio de caso explicativo (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994, 1998; Bonache, 1999), a saber: a) establecer los objetivos de la investigación; b) describir los recursos utilizados para realizar la investigación; c) seleccionar e identificar la unidad de análisis; d) detallar el proceso de recopilación de datos; e) determinar la codificación e identificación de las categorías; f) agrupación de dichas categorías; g) análisis cualitativo de los datos recogidos y, h) extraer conclusiones.

3.8. Objetivos

En las búsquedas que hemos llevado a cabo de investigaciones referentes a Telefónica, hemos encontrado bastantes trabajos alusivos a su historia, pero son bastante escasos aquellos que tratan sobre las prácticas de Gobierno Corporativo en esta compañía.

El objetivo principal que nos planteamos en esta tesis es analizar de qué forma una empresa como Telefónica, ha ido evolucionando y adaptándose a los cambios históricos que se han ido sucediendo a lo largo del tiempo en España, que se recogen, en gran parte, en los sucesivos informes de Gobierno Corporativo. Somos de la opinión, que con dicho análisis podremos demostrar que los cambios y las transformaciones de la compañía han ido parejos a los vividos por la población española en estos 90 años de vida de Telefónica.

Para ello estudiaremos una serie de Subobjetivos que agruparemos en cuatro bloques: Contenidos, Órganos de Administración de la Empresa, Formato del Informe Anual y Acontecimientos Externos que afecten a la empresa. En la Tabla II se especifica cada uno de los Subobjetivos que se van a analizar en cada uno de los bloques.

Tabla II

BLOQUE	NOMBRE	SUBOBJETIVOS
A	Contenidos	Documentos y Carta del Presidente
B	Órganos de Administración	Nº de Consejeros, Presidente, Duración del Mandato, Estrategias, Tratamiento de los consejeros.
C	Formato del Informe Anual	Portadas, Título, Extensión, Apartados, Imágenes, Tratamiento.
D	Acontecimientos Externos	Normativa y Recomendaciones del Gobierno Corporativo, Mujer en la Empresas

Según se observa en la Tabla II, el Bloque A hace referencia a los Contenidos, entendiendo por contenido la información previa que va a servir de base para el desarrollo posterior de los informes. En este bloque se han perseguido los siguientes subobjetivos específicos:

- SO.1. Señalar los distintos documentos en los que se apoya la información que suministra Telefónica a sus accionistas.
- SO. 2. Analizar cada una de las cartas que el Presidente dirige a los accionistas de la empresa.

Por lo que respecta al Bloque B. Órganos de Administración de Telefónica, nos proponemos los subobjetivos siguientes:

- SO. 3. Evolución en el tiempo del número de Consejeros.
- SO. 4. Duración de los mandatos, tanto del Presidente como de los Consejeros.

El Bloque C, dedicado al Formato del Informe Anual consta de los siguientes subobjetivos específicos:

- SO. 5. Evolución en el tiempo de las Portadas de los informes.
- SO. 6. Cambios en los Títulos de los informes, en el transcurso de los años.
- SO. 7. Extensión de los informes anuales (número de páginas).
- SO. 8. Análisis de las imágenes que acompañan a cada uno de los informes.

En el Bloque D, dedicado a los acontecimientos externos a Telefónica, proponemos los subobjetivos específicos siguientes:

- SO.9 Señalar en qué grado se ha cumplido la Normativa y las recomendaciones que se han dado para elaborar el Informe sobre el Gobierno Corporativo.
- SO. 10. Analizar en el tiempo el papel de la mujer en Telefónica, y su comparación con el de otras empresas.

3.9.- Selección e identificación de Caso.

Como consecuencia del carácter explicativo pretendido en este trabajo de investigación, la selección de la unidad de análisis en nuestro estudio no se ha realizado de manera aleatoria, sino intencionada (Eisenhardt, 1989). El estudio de caso se ha realizado en la empresa Telefónica. La elección viene motivada por distintas razones que a continuación citamos:

- La historia y evolución de Telefónica han favorecido la transformación económica, social y tecnológica de España (Calvo, 2010).
- Telefónica es una de las empresas españolas con mayor proyección internacional. En la actualidad opera en 25 países. El 83% de los accesos de clientes a la Compañía (288 mill) están situados fuera de la geografía nacional y los ingresos consolidados del exterior suponen el 68% del total. A ello hay que añadir una cifra de clientes de 730 millones en el mundo.
- Su dilatada proyección en el tiempo, ya que su nacimiento se produjo en el año 1924.
- La cifra de beneficios en 2013 alcanza la cantidad de 4.593 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 17 % respecto al obtenido en 2012. Por otra parte, los ingresos llegan a los 57.061 millones de euros, con un

avance del 7,1 % interanual. El beneficio neto básico por acción se situó en 2,25 euros, por encima del objetivo de 2,10 euros fijado por la Compañía³⁴.

- Telefónica ha continuado invirtiendo para asegurar el crecimiento futuro de la Compañía, aumentando la inversión un 13,6% en este ejercicio. Este esfuerzo inversor es enfocado hacia proyectos de crecimiento y transformación, impulsando el desarrollo de los servicios de banda ancha, tanto fijo como móvil. El volumen total de inversiones ascendió a más de 10.800 millones de euros.
- Cada vez más, el futuro de Telefónica está ligado al bienestar económico y social de las sociedades en que está presente. Por eso, Telefónica destina significativos recursos tanto para acción social y cultural, como para promover la innovación. Se podría destacar especialmente el programa Proniño, cuyo objetivo es erradicar el trabajo infantil en Latinoamérica facilitando el acceso de la infancia a una educación de calidad con el apoyo de la tecnología. Se protege a la infancia y se prepara a los futuros ciudadanos de la sociedad digital. En diez años ha sido atendidos 471.848 niños y adolescentes, y formado a 1.932 personas de ONG para atender estas cuestiones³⁵.
- Según la revista Fortune, Telefónica ha sido catalogada en 2011 como la Compañía de Telecomunicaciones más admirada; y en 2014 Gas Natural, Fenosa y Telefónica aparecen como las únicas empresas españolas presentes en la edición de las compañías más admiradas a nivel mundial, obteniendo Telefónica 6,4 puntos que la sitúa como la segunda compañía más admirada en el sector de las telecomunicaciones, sólo por detrás de la estadounidense Verizon Communications.
- La plantilla de Telefónica está compuesta por más 285.000 empleados. En España, aproximadamente 35.000 trabajadores. Comparada con sus competidores directos en España, Telefónica tiene más del doble de empleados que el resto de los operadores de fijo, ADSL y móvil juntos. A

³⁴ <http://www.20minutos.es/noticia/2070564/0/telefonica-gana/millones-mas/2013/> “Telefónica gana 4.593 millones en 2013 y Acciona se anota la primera pérdida de su historia”.

³⁵ Informe Anual 2013. Informe Integrado. Pág, 90.

todo ello hay que añadir la gran cantidad de puestos de trabajo indirectos que genera.

- Telefónica es, por segundo año consecutivo (2009-2010), la Compañía líder mundial del sector de las telecomunicaciones por criterios de sostenibilidad, al encabezar de nuevo el índice *Dow Jones Sustainability* (DJSI). En su revisión anual, la agencia de rating que evalúa la gestión de la sostenibilidad de las empresas, -*Sustainable Asset Management* (SAM)- teniendo en cuenta los aspectos económicos, medioambientales y sociales, la ha valorado con una puntuación de 84 sobre 100, lo que supone 26 puntos porcentuales más que la media del sector.
- Son siete los aspectos clave del liderazgo de Telefónica y los que han servido para ser reconocida como la empresa con mejores prácticas. Dichos aspectos son: gestión de riesgos y de crisis; proveedores; políticas ambientales; desarrollo de capital humano; impacto de los servicios de telecomunicaciones; acción social y compromiso con grupos de interés o *stakeholders engagement*.
- A veces, a lo largo de su dilatada historia, en sus prácticas de buen gobierno se ha anticipado a lo requerido por la legislación. En este sentido, también se ha visto obligada a adaptarse a las legislaciones de los distintos países en los que opera.
- Es líder en los mercados de habla hispano-portuguesa.
- La historia de Telefónica ha estado marcada siempre por la anticipación, el compromiso y el liderazgo. Así, desde su creación, su gestión ha sido la de una compañía privada (cotiza en Bolsa desde 1925), orientada hacia la eficiencia operativa, la innovación y el aprovechamiento de oportunidades.
- Telefónica se marca una nueva y clara aspiración: convertirse en el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. El mejor Grupo en: Clientes, Innovación, Excelencia Operativa y Equipo Humano. Y el mayor Grupo en: Rentabilidad y Crecimiento para sus accionistas, y en Valor de mercado de entre las operadoras integradas. Esta aspiración se

asienta sobre un programa de transformación que, bajo el lema “Acelerar para ser más líderes”, desarrolla una estrategia de negocio sobre cinco ejes de trabajo: orientación al cliente, innovación, excelencia operativa, compromiso y liderazgo de personas e identidad y comunicación corporativas.

Por todo lo anterior, creemos que esta empresa posee una especial relevancia económica y social y es por ello por lo que ha sido elegida para realizar nuestro estudio.

3.10.- Proceso de Recopilación de Datos

Puesto que los datos son representaciones aceptadas de una realidad que no podemos abarcar ni empírica (por sensaciones) ni teóricamente (por la abstracción) (Baumard e Iberte, 1999), es necesario establecer las técnicas que se van a utilizar para su recopilación. Además, para aumentar la validez de los resultados, se debe asegurar la triangulación de las distintas técnicas, para lo cual, la recopilación de datos se ha de realizar mediante la utilización de varias técnicas y acudiendo a diversas fuentes de información o de evidencia, lo que permite, finalmente, reducir la subjetividad del estudio.

Las técnicas con las que se ha extraído la evidencia necesaria para realizar el estudio son las siguientes:

Análisis de documentación externa, entre la que destacan: el Informe Anual del Gobierno Corporativo, Estatutos Sociales, Reglamento de la Junta General de Accionistas, Reglamento del Consejo de Administración, Reglamento Interno de Conductas en Materias Relativas a los Mercados de Valores, Informe sobre la Política de Retribuciones del Consejo, Pactos Parasociales, etc. Su análisis nos ha permitido conocer la evolución en el tiempo de la empresa Telefónica. Este trabajo nos llevó aproximadamente unos dos años debido a la abundante documentación que hemos manejado y las muy numerosas cuestiones que hubieron de ser clarificadas con los distintos responsables.

Las citadas técnicas de obtención de evidencia se han desplegado durante un período temporal aproximado de tres años, realizando dos visitas a la central de Telefónica en Madrid y varias a las sucursales de Sevilla y Huelva. También hemos mantenido frecuentes contactos telefónicos y por correo electrónico, con los participantes en el estudio de caso, que han favorecido un continuo *feedback* sobre la investigación.

Para el análisis de la información recogida en la documentación externa, se ha tenido que realizar un gran esfuerzo para su organización y relación con los objetivos y subobjetivos planteados. Finalmente se ha procedido a agrupar toda la información obtenida, siguiendo a Escobar *et al.* (2004a), teniendo en cuenta los cuatro bloques que agrupan los diversos subobjetivos que nos planteamos en la Tesis.

3.11.- Contextualización del Caso

Se comenzará con un breve análisis del perfil corporativo de Telefónica que servirá para mostrar la relevancia que tiene la empresa, no sólo en España sino también a nivel mundial. Dentro de este apartado se incluirá el organigrama del equipo directivo de la empresa, aprobado en febrero de 2014, que trae como novedad la creación de la figura Director General Comercial Digital, para propiciar el crecimiento de los ingresos y el reforzamiento del Director General de Recursos Globales, para tratar de reducir los costes. Continuaremos seguidamente con la evolución histórica de Telefónica, donde relacionaremos someramente los hechos históricos más importantes que ha vivido la empresa desde su creación, en 1924, hasta la fecha.

Se seguirá, señalando las reglas fundamentales del Gobierno Corporativo que han regido en Telefónica desde su nacimiento y que la han convertido en una de las empresas más transparentes a nivel mundial, en lo referente a la información que suministra no sólo a sus accionistas sino también al resto de interesados. Seguidamente, analizaremos el primer Informe de Gobierno Corporativo que elaboró

Telefónica en el año 2012 y que ha servido de base para la confección de los siguientes informes.

Para nosotros, el análisis de dicho Informe así como del resto de la documentación interna que obra en nuestro poder: informes corporativos, memorias, reglamentos, etc., tanto en lo referente a su formato de presentación como a su contenido, ha sido fundamental para poder analizar de qué forma una empresa como Telefónica, ha ido evolucionando y adaptándose a los cambios históricos que se han ido sucediendo a lo largo de tiempo en España, para así poder demostrar que los cambios y las transformaciones de la compañía han ido parejos a los vividos por la población española en estos más de 85 años de vida de Telefónica.

Por último, con los resultados obtenidos del análisis anterior, la opinión de los trabajadores y directivos más antiguos, la propia experiencia vivida, etc. se estará en disposición de dar respuesta a los objetivos planteados. Esta parte del estudio será tratada en el capítulo siguiente.

3.11.1.- Perfil Corporativo de Telefónica.

La mayor parte de la información que se facilita a continuación ha sido extraída de los distintos Informes Anuales confeccionados por la Compañía.

Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia en Europa y Latinoamérica. Está presente en 25 países y cuenta con una base de clientes que supera los 323,1 millones a diciembre de 2013.

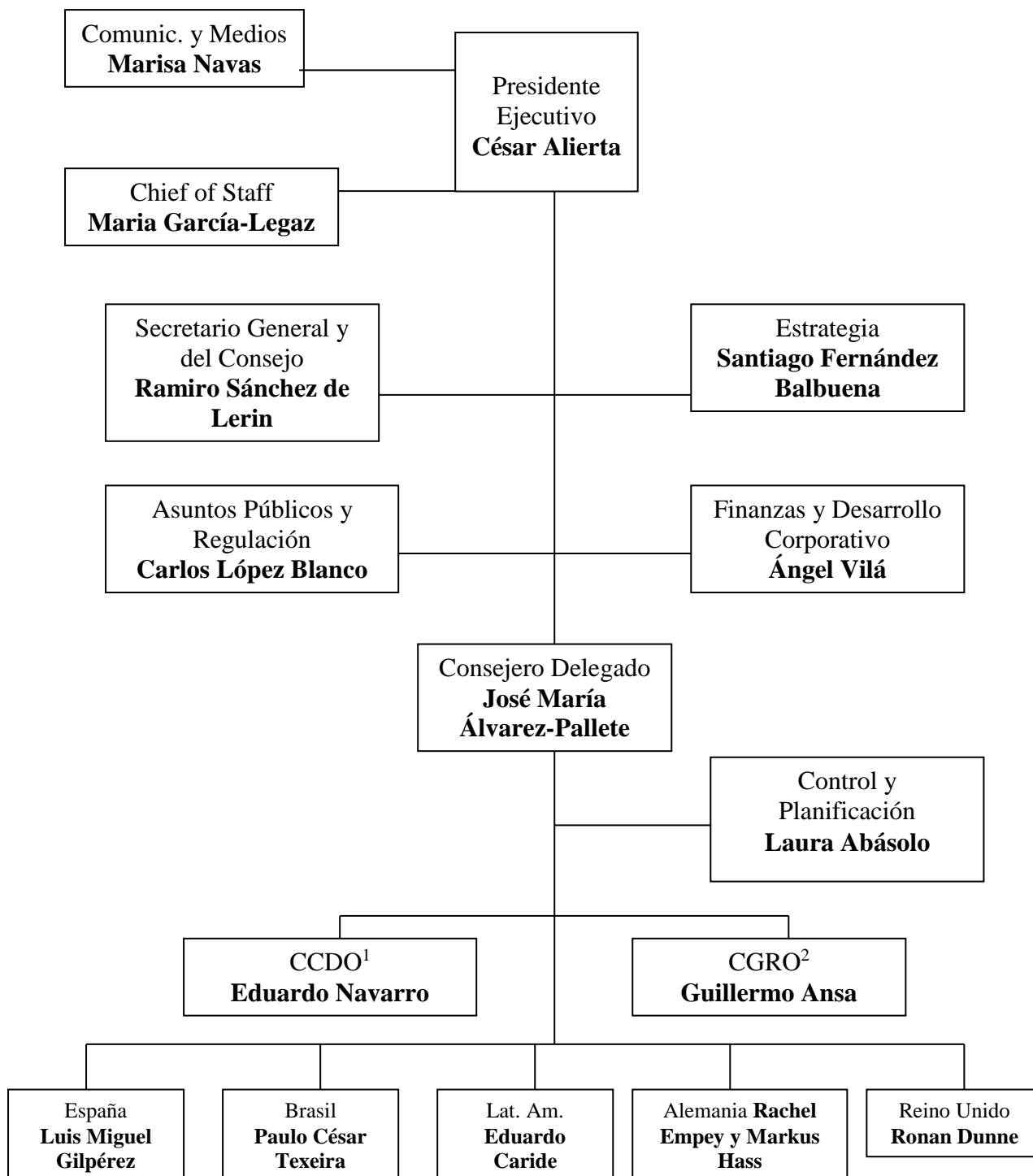
La compañía dispone de uno de los perfiles más internacionales del sector al generar más de un 77% de su negocio fuera de su mercado doméstico, y se constituye como el operador de referencia en el mercado de habla hispano-portuguesa.

El Grupo ocupa la octava posición en el sector de telecomunicaciones a nivel mundial por capitalización bursátil, la primera como operador europeo integrado, y la vigésima en el ranking Eurostoxx 50, que agrupa las mayores compañías de la zona Euro (31 diciembre de 2013).

Telefónica es una empresa totalmente privada en la actualidad, con más de 1,5 millones de accionistas directos y cotiza en el mercado continuo en las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y en las de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires.

En Latinoamérica, la compañía presta servicios a más de 221 millones de clientes a 31 de diciembre de 2013, posicionándose como operador líder en Brasil, Argentina, Chile y Perú y contando con operaciones relevantes en Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. En Europa, la compañía tiene presencia, además de en España, en el Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia, dando servicio a más de 101,6 millones de clientes al cierre de diciembre de 2013

El Consejo de Administración ha aprobado el 26 de febrero de 2014 una nueva organización (cuyo organigrama se expone a continuación), orientada totalmente al cliente, que incorpora la oferta digital en el foco de las políticas comerciales. El esquema da más visibilidad a las operadoras locales, acercándolas al centro de decisión corporativo, simplifica el organigrama global y refuerza las áreas transversales para mejorar la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones.



Nota:

1.- Chief Commercial Digital Officer

2.- Chief Global Resources Officer

En este marco, Telefónica crea la figura del Director General Comercial Digital (*Chief Commercial Digital Officer*), que tendrá bajo su responsabilidad propiciar el

crecimiento de los ingresos. Por el lado de los costes, la Compañía refuerza la figura del Director General de Recursos Globales (*Chief Global Resources Officer*). Ambas Direcciones Generales reportarán directamente al Consejero Delegado (COO), así como las operadoras locales; España, Brasil, Alemania y Reino Unido, además de la unidad Latinoamérica, ahora ya sin Brasil.

El nuevo modelo integra las actividades desarrolladas hasta ahora por Telefónica Digital, Telefónica Europa y Telefónica Latam en el Centro Corporativo Global, simplificando así la organización.

La compañía cuenta con un sistema de gobierno eficaz y operativo, ajustado en todo momento a la dimensión global de Telefónica. En el marco del compromiso de la Compañía con sus accionistas, el Consejo de Administración, con el apoyo de sus Comisiones, desarrolla su actividad conforme a unas normas de gobierno corporativo recogidas, principalmente, en los Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas, y en el Reglamento del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración de Telefónica, compuesto por 18 Consejeros, es el órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía, con competencia exclusiva sobre materias como las políticas y estrategias generales en materia de gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa, retribuciones de los Consejeros y Altos Directivos y remuneración al accionista; así como las inversiones estratégicas.

Como refuerzo al Gobierno Corporativo de la Compañía, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. dispone de siete Comisiones, a las que encomienda el examen y seguimiento de áreas clave de especial relevancia. Asimismo, y conforme a su Reglamento, el Consejo encomienda la gestión ordinaria de los negocios a los órganos ejecutivos y al equipo de dirección de Telefónica.

3.11.2.- Evolución Histórica.

En este apartado queremos resaltar los cambios más importantes que se han producido en la historia de Telefónica desde su creación hasta nuestros días. Para

ello nos basamos en el contenido de la historia de la compañía que aparece en su Web³⁶, y que iremos enriqueciendo con datos de otras fuentes (Informes anuales, prensa, etc.)

1924 – 1964

Se constituyó en Madrid la CTNE como sociedad anónima el 19 de abril de 1924. El capital social ascendía a un millón de pesetas, representado por 2.000 acciones ordinarias y estaba participada por la *International Telephone and Telegraph Corporation* (ITT) de Nueva York.

En agosto de 1924 el Rey firmaba en Santander un Real Decreto autorizando al gobierno a contratar con la CTNE la reorganización, reforma y ampliación de la red telefónica nacional. Así, a pesar de que sus competidoras se encontraban mejor posicionadas, la concesión de la telefonía en España, **fue adjudicada a la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE)**, de capital privado y mayoritariamente extranjero (ITT). En esta fecha, había un total de 78.124 líneas de teléfono de las que el Estado explotaba el 28%; las Corporaciones Locales el 9% y distintos concesionarios explotaban el resto.

El 26 de agosto de 1926 se inició la automatización del servicio³⁷; y en 1928 se realizó la primera comunicación entre España y América, siendo los interlocutores el rey Alfonso XIII y el presidente norteamericano Calvin Coolidge³⁸.

El 1 de mayo de 1933 entró en vigor el primer Convenio Colectivo de Trabajo de la Compañía.

Más adelante, en 1944, comienza un proceso de negociación que concluye el 8 de mayo de 1945³⁹ y, por el cual el **Estado español compra el 79,6% de las acciones** de la CTNE que estaban en poder de la *International Telephone and*

³⁶ http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/history/

³⁷ http://saladeprensa.telefonica.es/documentos/Hitos_Historicos.pdf “84 años de Telefónica”. Hitos históricos 1924-2008 Telefónica. Dossier de Prensa. El rey Alfonso XIII y el Príncipe de Asturias inauguraron la central automática de Pereda en Santander. Fecha de consulta 6.5.2014.

³⁸ Ese mismo año se produjo la primera comunicación con Cuba. También ese año, el 12 de octubre, día de la Hispanidad, con un acto solemne celebrado en el Pabellón de Telefónica en la exposición Iberoamericana de Sevilla, se establece la primera comunicación con Buenos Aires y, posteriormente, con Montevideo.

³⁹ En mayo de 1945 se promulgó la Ley de Nacionalización de la CTNE, que autorizó la emisión de 50 millones de dólares en bonos del Estado para comprar las 318.641 acciones de la CTNE en poder de la ITT.

Telegraph Corporation, así pasó así a controlar la mayoría de las acciones ordinarias en circulación. Esto supuso un desembolso de 56,8 millones de dólares.

El 17 de julio de 1946 **se autoriza al Estado a vender parte de las acciones**. En ese momento es cuando entran en el accionariado de Telefónica grandes bancos y particulares. La nueva organización se plasmó en el Contrato de 21 de diciembre de 1946.

En 1955 se alcanza en España la cifra de **un millón de teléfonos** instalados.

En 1964 se emiten y ponen en circulación acciones ordinarias de la CTNE de 500 pesetas, lo que supone una significativa privatización parcial de la empresa, quedando aún en poder del Estado el 31,51% del capital⁴⁰. Esta ampliación de capital provocó un enorme revulsivo en la captación del ahorro privado (Romeo, J.M. 2006)⁴¹.

1965 – 1989

En 1965 la CTNE era ya la **primera empresa del país**, con 100.000 accionistas, 20.000 millones de capital y 32.000 empleados en su plantilla. La modernización de la Compañía trajo consigo la adopción para el funcionamiento interno de los grandes ordenadores IBM y UNIVAC, que simplificaron de forma importante las labores de facturación y nóminas.

Los avances en los nuevos instrumentos de comunicación obligaron a CTNE a sumarse a la carrera internacional de las **comunicaciones por satélite**. En 1967 Telefónica puso en servicio su estación terrena de comunicaciones por satélite en Buitrago de Lozoya (Madrid)⁴². El 25 de abril de 1971 se puso en marcha la Estación

⁴⁰<http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/1665540/11/09/Matilde-Matilde-que-he-comprado-telefonicas.html#.Kku8vCbDyFWixrS> elEconomista.es 3.11.2009. “*Matilde, Matilde, que he comprado telefónicas*”. Estas acciones se conocieron por el nombre de “las matildes” y eran llamadas así debido a su anuncio por televisión donde el actor José Luis López Vázquez aparece gritando: “Matilde, Matilde, que he comprado telefónicas”.

⁴¹ La campaña promocional se apoyaba en la noción sociológica de que las amas de casa españolas eran las guardianas de la seguridad y rentabilidad a largo plazo de las economías familiares.

⁴² Diseñada inicialmente para operar con los satélites Intelsat II entre España y Estados Unidos, al año siguiente fue modificada para los Intelsat III y ampliada para conectar con otras doce estaciones en el área del Atlántico. Posteriormente, en 1970, se inaugurará una segunda estación para establecer enlaces directos con los países de Medio y Extremo Oriente.

Terrena de Comunicaciones por Satélite de Agüimes en la Isla de Gran Canaria, que permitía transmitir desde la península, Vía Buitrago, el primer canal de TVE a las Islas Canarias. En 1982 se amplió su capacidad para transmitir el segundo canal.

En junio de 1971 se creó en Telefónica una Organización central específica para transmisión de datos, con el nombre de Servicio de Transmisión de Datos (Calvo, A)⁴³.

En 1978 se instala el **teléfono 10 millones**.

En 1984 Telefónica adoptó **nueva imagen** y en 1988 **nueva denominación**: Telefónica de España, S.A.

A mediados de 1987 empieza a cotizar en la **Bolsa de Nueva York**⁴⁴.

En mayo de 1987 cambia el ordenamiento jurídico en el que se enmarcaba la Compañía al aprobar el Parlamento español la **Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones (LOT)**, que entró en vigor el 1 de enero de 1988.

A mediados de 1988 se crea **Telefónica I+D**, con el propósito de estar en la vanguardia del desarrollo tecnológico. Es uno de los centros de investigación y desarrollo más importantes de Europa.

En diciembre de 1988 se produjo la total automatización del servicio telefónico y en 1989 la empresa participa en la constitución de **Hispasat**⁴⁵.

1990 – 1994

⁴³ El 17 de noviembre de 1971, el ministro de la Gobernación (Garicano Goñi) inauguró oficialmente el Servicio Público de Transmisión de Datos que había sido encomendado a Telefónica por Decreto de 21 de diciembre de 1970. El ministro inauguró el Centro de Conmutación y Retransmisiones de Madrid-Velázquez, que era el centro director de la red. Pero aquello fue un acto protocolario, el ministro apretaba un botón y aparecía en una pantalla que el Servicio quedaba inaugurado. Instalamos algunos terminales de diversos clientes, pero lo que era la RETD en sí aún no funcionaba, estábamos probando las primeras conexiones a la misma. El ministro, como es lógico, no entendía demasiado de ordenadores ni de redes de transmisión de datos, y al apretar el botón dijo la famosa frase reflejada en varios libros: «No sé muy bien qué es esto, pero si es para bien de los españoles, ¡queda inaugurado!».

⁴⁴ Informe anual 1988. Pág. 58.

⁴⁵ http://www.upv.es/satelite/trabajos/sat_tv/911.htm. El programa HISPASAT-1 surgió como consecuencia de unos estudios realizados por Defensa, Telefónica y Retevisión a petición de la Dirección General de Telecomunicaciones en 1988, para crear un sistema nacional por satélite. Fecha de consulta 2.4.14.

Durante 1990, Telefónica adquirió algunas participaciones en empresas operadoras de redes de telecomunicaciones de otros países (**CTC y Entel en Chile⁴⁶ y Telefónica de Argentina⁴⁷**). Un año después el consorcio del que forma parte Telefónica Internacional resulta adjudicatario de la privatización de la operadora venezolana **CANTV**. Ese mismo año la empresa toma el control de Telefónica Larga Distancia, de **Puerto Rico**.

En España se había investigado sobre las comunicaciones por satélite, pero nunca se había tenido la capacidad de poner en marcha ninguna de las iniciativas para las que se habían reservado posiciones orbitales en las conferencias mundiales que la UIT⁴⁸ había organizado con este fin. Los diferentes acontecimientos del año 1992 dieron la oportunidad para que los posibles demandantes institucionales de comunicaciones por satélite (aunque es justo reconocer que no todos lo hicieron con el mismo grado de entusiasmo) pusieran en común sus datos para proyectar, diseñar, construir, lanzar y explotar un sistema de satélites español, para lo cual se creó la sociedad Hispasat que continúa operando el sistema. El primer satélite se lanzó con éxito en 1992.

Lanza **MoviLine** (1990), telefonía móvil analógica que logra cubrir el 98% del territorio en tres años⁴⁹.

En 1990 se inauguró en Cartuja-1 la **primera central RDSI** de España, dispuesta para soportar todas las comunicaciones telefónicas y telemáticas que generaría la **Expo**. Telefónica hizo posible las comunicaciones de la Expo de Sevilla de 1992.

⁴⁶ **Telefónica de España**. http://es.wikipedia.org/wiki/Movistar_Chile. Desde 1930, se le conoció como *Compañía de Teléfonos de Chile (CTC)*; en aquel entonces, la propiedad estaba bajo control de la poderosa multinacional estadounidense **ITT** (Telephone and Telegraph Corporation). A mediados de la *década de 1990*, la empresa pasó a la propiedad de sus actuales dueños. Fecha de consulta 3.4.14.

⁴⁷ <http://www.itu.int/ITU-D/membership/portal/index.asp?Name=28>. El Grupo Telefónica Argentina (TASA) comenzó su operación en la Argentina hace 20 años. Actualmente cuenta con 14.000 empleados.. Fecha de consulta 3.4.14.

⁴⁸ Unión Internacional de Telecomunicaciones, con sede en Ginebra (Suiza).

⁴⁹ http://elpais.com/diario/2004/01/22/ciberpais/1074739223_850215.html El País, 22.1.2004. MoviLine, marca comercial española del sistema de telefonía móvil analógica, empezó a funcionar en 1990. En la licencia de adjudicación señalaba el cese de la prestación del servicio para el 1 de enero de 2007. Obsoleta, desfasada y superada. Las nuevas tecnologías han arrasado con el sistema automático analógico MoviLine que en los años 1998 y 1999 alcanzó su techo, con un millón y medio de clientes. Sus características técnicas no soportaban más abonados.. Diario El País 22.1.2004. Fecha de consulta 3.4.14.

En verano de 1992, Telefónica fue el socio tecnológico de las **Olimpiadas de Barcelona**, que aportó la tecnología más avanzada del momento.

Telefónica facilitó las comunicaciones del Xacobeo´93, con un importante despliegue para facilitar el servicio a la gran cantidad de visitantes. A su vez, esto permitió dar un impulso importante a las telecomunicaciones de Galicia.

Por otra parte, en 1993 se inició la comercialización del **primer satélite español Hispasat** y el lanzamiento de un segundo satélite que generaron en el ámbito empresarial una importante expectativa en el uso de las telecomunicaciones por satélite.

En julio de 1993 se alcanzaron los 14 millones de líneas.

Lanza la telefonía móvil digital: **Movistar** (Díaz, J., 1994)⁵⁰

En 1994 Telefónica había protagonizado ya una intensa proyección internacional. A través de la filial Telefónica Internacional, participaba en el servicio de telecomunicaciones en Puerto Rico, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Uruguay y Argentina, en un mercado potencial de 110 millones de habitantes.

En enero de 1995 **Telefónica Móviles superó el millón de clientes**. Sólo nueve meses antes se habían alcanzado los 500.000 clientes.

En mayo de 1995 Telefónica anunció que garantizaría la **conexión con Internet en toda España**. El 19 de diciembre de ese año, se anuncia que el servicio de InfoVía para acceder a Internet está ya disponible en todo el país.

1995 – 1999

En 1995 se inicia el Internet comercial. Telefónica lanza **Infovía**⁵¹, que fue una red paralela a Internet creada por Telefónica en 1995, desarrollada bajo el

⁵⁰ A comienzos de la década de los 90 se introduce en nuestro país la telefonía móvil, lo que supone una primera etapa de introducción que no concluye hasta el año 2000.

protocolo TCP/IP, de forma que se podía acceder a Internet a través de ella. Debido a su alto coste y baja calidad del servicio a finales de 1998 desaparecería dejando paso a InfoVía Plus⁵².

Este año, se produce la primera **privatización parcial** (C. Soria, 2008)⁵³.

En julio de 1996 Telefónica, da un nuevo impulso a su **expansión internacional** e inicia su entrada en el mercado brasileño, con el anuncio de compra del 35% de las acciones de CRT.

Con casi tres millones de usuarios a finales de 1996 -ocho de cada cien españoles- la telefonía móvil dio un salto espectacular desde la entrada en servicio de **MoviStar**.

En diciembre de 1996 se cumple el primer **aniversario del servicio InfoVía, artífice de la expansión de Internet en España**, con un balance récord: más de 840 Proveedores de Servicios de Información; 215.000 líneas; 36 millones de llamadas acumuladas y un total de 10 millones de horas de conexión. Además, Telefónica exporta el servicio, pionero en el mundo, a los países iberoamericanos.

El año 1996 supuso la consolidación del liderazgo del Grupo Telefónica en el mercado global de las telecomunicaciones. La **acción de Telefónica se revalorizó un 70%** en dieciséis meses y la capitalización bursátil pasó de 1,5 billones de pesetas a finales de 1995 a 2,8 billones al cierre del ejercicio 1996.

El 24 de enero de 1997 queda constituida la Plataforma de Televisión Digital de la Compañía, Vía Digital, con una completa oferta de canales de TV y cine, así como de acontecimientos deportivos y culturales a la carta. Sin solución de

⁵¹ Para 1995, Telefónica lanza InfoVía, teniendo lugar el inicio del Internet comercial. Al final de la década Telefónica se privatiza por completo y lanza el servicio fijo de acceso a banda ancha ADSL.

⁵² <https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20101215115005AAFAVOO> Fecha de consulta 7.4.2014.

⁵³ SORIA BRAVO, C. (2008): *“Influencias de las estrategias de Downsizing sobre la estructura formal de la empresa: Análisis caso de Telefónica”*. Tesis doctoral. Pág. 165. Madrid, 2008. En 1995 el Gobierno decidió desprenderse de un 12% del capital de la Compañía, hasta entonces en manos de Patrimonio del Estado. Para ello, en primer lugar promovió la creación de un núcleo **estable de accionistas**, formado por los bancos Bilbao-Vizcaya, Argentaria y La Caixa, antes de sacar al mercado bursátil 100 millones de acciones. A partir de esta operación, el Estado conservaría, durante otros dos años más, un 20% restante del capital de la Compañía. Pág. 165

continuidad, el 24 de abril de ese mismo año, Telefónica se alía con Recoletos-Pearson para crear un grupo multimedia y, tres meses más tarde, asume la gestión de Antena 3 TV⁵⁴.

En consonancia con las políticas liberalizadoras adoptadas por la Unión Europea, el Gobierno tomó la decisión de vender el paquete de acciones que el Estado poseía aún en Telefónica (que equivalía al 20,9%), con lo cual la empresa se convierte en una compañía **totalmente privada** el 18 de febrero de 1997. El éxito de la privatización, en la que se colocaron 191.000 millones de acciones, superó extraordinariamente las previsiones más optimistas. La demanda de acciones superó 5,4 veces la oferta y Telefónica se consolidó como el valor español de referencia en los mercados internacionales^{55,56,57,58}.

Los resultados de 1997 y su facturación colocan a Telefónica como la **primera empresa de España**. El valor de Telefónica en Bolsa se duplicó en 1997 y su capitalización en el mercado la sitúa como la cuarta empresa de telecomunicaciones del mundo.

⁵⁴ LATORRAGA, J (2010): “OTRA FORMA DE HACER RSE. Diferentes maneras de aplicar acciones de Responsabilidad Social Empresaria en el ámbito interno de una organización”. Proyecto de Graduación, Trabajo Final de Grado. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. 22.2.2010. Pág. 61. Inició su actividad en los negocios audiovisuales con el objetivo de distribuir contenidos en el mercado de habla hispana. Con el propósito de agrupar servicios de telecomunicaciones, información y entretenimiento se creó la empresa Distribuidora de Televisión Digital, bajo la marca Vía Digital, y se adquirió una parte del capital de Antena 3 TV.

⁵⁵ <http://publicistas.org/foro/index.php?topic=192.0> Publicistas.org. Con la perspectiva de la liberalización del servicio de telefonía básica, emplazada para el 1 de diciembre de 1998, el Gobierno español decidió que el segundo operador se constituyera en torno a la empresa pública Retevisión. Finalmente, adjudicó el 70% de la nueva sociedad mediante concurso a un consorcio encabezado por Endesa y Telecom Italia y mantuvo el 30% restante, por lo que se originó la anómala circunstancia de que el segundo operador resultaba ser "más público" que Telefónica, para entonces completamente privatizada. Fecha de consulta 2.2.2014.

⁵⁶ En este proceso de liberalización y con el objetivo de privatizar telefónica, el Estado se desprende en octubre de 1995 del 12% del capital. Después de mayo de 1996 (con la llegada del PP al gobierno) se continúa desarrollando un sistema legal para regular las telecomunicaciones hacia su etapa de plena competencia. En junio de 1996 el Gobierno promulgó el Real Decreto-Ley 6/1996, de liberalización de las telecomunicaciones, pasando la empresa de telefonía a ser totalmente privada (a principios de 1997, a través de una OPV, vende el 21,15% del capital que aún le quedaba), así Telefónica pasa a ser una operadora privada.

⁵⁷ TOLEDO AÑOVAR, G. (2013): “La publicidad engañosa en los operadores de telecomunicaciones”. Tesis Doctoral. Universidad Complutense. Madrid, 2013. Pág. 26. Por otra parte, el 1 de diciembre de 1998 llegó la liberalización efectiva de la telefonía básica que hizo posible que nuevos operadores pudieran instalarse en España y solicitar sus licencias para prestar este servicio.

⁵⁸ http://elpais.com/diario/2000/07/02/economia/962488801_850215.html Diario El País, 2-julio-2000.

“El capital de Telefónica se mundializa”: El 21 de febrero de 1997, el Estado abandonó definitivamente el capital de la primera empresa española, Telefónica, que el Gobierno franquista había nacionalizado el 8 de mayo de 1945 con la compra de 318.641 acciones a la corporación americana ITT. Fecha de consulta 2.2.2014.

En diciembre de 1997, Telefónica Móviles alcanzó los **3 millones de clientes**.

Las **inversiones internacionales experimentaron en 1997 importantes revalorizaciones** de hasta un 43% en el caso de Argentina y un 30,18% en Perú. Las inversiones en Iberoamérica y países como Portugal y Marruecos continuaron creciendo.

En febrero de 1998 Telefónica adopta un **nuevo modelo de gestión orientado al cliente con cinco líneas de actuación**: Telefónica de España, Telefónica Internacional, Telefónica Móviles, Telefónica Media y Telefónica Intercontinental. En noviembre de ese mismo año se crean dos nuevas líneas de negocio: Telefónica Data y Telefónica Interactiva, que se ocupará a nivel mundial del negocio de Internet.

Gana el concurso para adquirir **Telesp en Brasil (1998)**⁵⁹.

En 1998 es creada la **Fundación Telefónica**, que es la expresión del compromiso del Grupo Telefónica con las sociedades de los países donde está presente. Es decir, es el instrumento de la acción social y cultural del Grupo Telefónica cuyo eje estratégico está enfocado a la Educación a través de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones⁶⁰.

⁵⁹ En 1998 un consorcio encabezado por Telefónica ganó el concurso por la empresa **Telesp**, que opera en el estado de São Paulo. En la misma fecha, otros grupos en los que también estaba presente Telefónica recibieron la adjudicación de dos de las **operadoras móviles de Brasil**, que cubren los estados de Río de Janeiro, Espírito Santo, Bahía y Sergipe.

⁶⁰http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/pdf/informes/2006/02_4_accionsocial_06.pdf INFORME ANUAL DE TELEFÓNICA 2006. PÁG, 1-2. Su principal misión es contribuir a la construcción del futuro de las regiones donde opera Telefónica e impulsar el desarrollo social a través de la educación utilizando para ello su fortaleza y capacidad tecnológica, su presencia territorial y su extensa base de clientes y empleados. Telefónica ha contraído un firme compromiso con la sociedad. Tiene la convicción de que su actividad beneficia a los países en los que opera con el impacto de un mayor desarrollo económico, tecnológico y social. Sin embargo, cree que al desempeño de su actividad deben sumar otras actuaciones sociales y culturales allí donde estén presentes.

A finales de 1998 se presentó la nueva imagen corporativa. Este cambio de identidad tenía como fin poseer una única marca en todos los mercados en los que se opera^{61,62}.

El 17 de enero de 1999 desaparece InfoVía, el servicio de acceso a Internet de Telefónica que hizo posible el uso masivo de la Red en España. En ese momento, se liberaliza el mercado de acceso a Internet. **La nueva InfoVía Plus, que sucede a InfoVía**, se consolida como el servicio de acceso a Internet elegido por la práctica mayoría de los internautas españoles.

En febrero de 1999 Telefónica Intercontinental adquiere la operadora austríaca European Telecom, en lo que constituye su primera adquisición Europea y le permite posicionarse para entrar como operador alternativo en países del entorno.

El 10 de marzo de 1999 Telefónica Interactiva firma una alianza con Olé y crean el líder de Internet en el mercado de habla Hispana y Portuguesa. Olé había superado en febrero los 5 millones de visitas y los 27 millones de páginas servidas, con un aumento en sólo un mes del 20%.

Lanza el servicio de acceso fijo de banda ancha **ADSL** (1999).

2000 – 2004

En enero de 2000 Telefónica, SA aprobaba la creación de dos nuevos negocios globales: Telefónica Móviles, que agrupa todas las operaciones de móviles, y Telefónica DataCorp, para el negocio de datos y servicios para empresas,

⁶¹ http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/pdf/informes/1998/1998_liberalizacion.pdf. *l año de la liberalización*". Telefónica adopta como marca única un nuevo símbolo que pretende representar el cambio y hacer posible la integración de las distintas actividades y ayudar a consolidar una organización mundial. También pretende ser un símbolo para el entendimiento, subrayando los conceptos de relación afectiva con los clientes y de compromiso con los distintos países donde opera. Fecha de consulta 9.4.2012.

⁶² http://elpais.com/diario/1998/11/24/economia/911862011_850215.html El País 24-nov-1998. Todas las empresas del Grupo Telefónica tendrán la misma marca y un logotipo común compuesto por la palabra Telefónica [sin acento, aunque la empresa dice que corresponde a la prolongación de la f] en verde, en cursiva y sobre un fondo azul. Por primera vez en sus 74 años de historia, Telefónica utilizará como logotipo el nombre de la empresa. Desde que se creó hasta ayer, la compañía ha tenido tres logotipos (véase gráfico)."Esto no es sólo un cambio de símbolo, sino un símbolo de cambio", afirmó Juan Villalonga (presidente desde junio de 1996) en la Bolsa de Nueva York, donde ayer acudió para presentar la nueva imagen del grupo. Fecha de consulta 9.4.2012.

que se sumaban a otras tres creadas en el año anterior: Terra, Telefónica Publicidad e Información (TPI) y Telefónica Media.

Telefónica Móviles supera los **25 millones de clientes** gestionados en el primer trimestre de 2001.

En 2002, mediante la conocida **Operación Verónica**, realiza una OPA sobre : Telefónica de Argentina; Telefónica del Perú; Telesp y Tele Sudeste en Brasil^{63,64}.

En Febrero de 2002, Telefónica es calificada como la **segunda empresa del mundo más transparente** en la relación con sus inversores, según Institutional Investor, una de las más prestigiosas revistas financieras de EE.UU. En este mismo mes, la Junta General Extraordinaria de Accionistas de Antena 3 aprueba la **compra de Onda Cero Radio** por un importe de 129 millones de euros a cargo de recursos propios.

Terra Lycos anuncia que ofrecerá una cobertura especial del **Mundial de Fútbol 2002** en España, Latinoamérica y el mercado hispano de Estados Unidos.

Telefónica Móviles firma un acuerdo, en marzo de 2002, para adquirir el 65% de la operadora móvil mexicana Pegaso. Como resultado de ello, Telefónica Móviles se convertirá en la segunda **mayor operadora celular del mercado mexicano**, con más de dos millones de clientes activos.

El Gobierno español elige a Telefónica como **operadora de telecomunicaciones durante la presidencia de España de la Unión Europea (UE)**, los seis primeros meses de 2002.

⁶³ <http://enciclopedia.us.es/index.php/Telef%C3%B3nica> En Latinoamérica lleva a cabo una oferta pública de acciones en Telefónica de Argentina, Telesp y Tele Sudeste (Brasil), y Telefónica del Perú. Esta operación, conocida por el nombre de *Operación Verónica*, abre las puertas al proceso de articulación del grupo por líneas de negocio de ámbito global, al permitir el comienzo de la reordenación de los activos por negocios en lugar de por países. Fecha de consulta 7.4.2014

⁶⁴ http://elpais.com/diario/2000/07/02/economia/962488801_850215.html Diario El País, 2-julio-2000. “*El capital de Telefónica se mundializa*” Telefónica cerró ayer la primera parte de la Operación Verónica, la mayor y más importante en sus 75 años de historia. La operadora anunció que sus ofertas públicas de adquisición (OPA) sobre Telefónica de Argentina y las brasileñas Telesp y Telesudeste Celular se han suscrito "por encima de sus expectativas", por lo que pasa a controlar el 96%, el 87,5% y el 89,3%, respectivamente, de estas compañías. La operación exige una ampliación de capital de 2,32 billones de pesetas en Telefónica, ampliable en otros 318.000 millones cuando concluya la OPA sobre Telefónica de Perú el 5 de julio, y eleva el valor de la operadora a 14,68 billones. Después de Verónica, el capital de Telefónica en manos españolas estará por debajo del 35%.. Fecha de consulta 2.3.2014.

En 2003 Telefónica y Portugal Telecom crean **Vivo en Brasil**^{65,66}, y lanza **Imagenio**⁶⁷.

En 2003, la plantilla de Telefónica asciende a **148.288 empleados** como Grupo consolidado, de los cuales el 41% se encuentra en Europa y el 57% en Latinoamérica, siendo los países con mayor número de empleados España (58.189) y Brasil (42.496). La Compañía desarrolla su actividad en los mercados de habla hispana y portuguesa, donde se ha convertido en el líder del mercado y el operador de referencia. Se trata de un mercado natural de 500 millones de personas, con un sólido crecimiento de la población y de la riqueza, y con importantes oportunidades de desarrollo. Opera en 15 países y está presente en más de 40.

En 2004, adquiere los activos de **BellSouth en América Latina**⁶⁸. Con esta adquisición, Telefónica amplió su presencia en Argentina, Chile y Perú y adquirió nuevas operaciones en Venezuela, Colombia, Ecuador, Uruguay, Guatemala, Nicaragua y Panamá.

Telefónica de España aprueba un **código de conducta** para regular sus relaciones con contratistas y proveedores.

⁶⁵ Portugal Telecom y Telefónica forman una alianza en Brasil, llamada Vivo, que es la mayor operadora de telefonía móvil del mercado brasileño, con unos 30 millones de clientes. En 2010 Portugal Telecom (PT) vendió a Telefónica todas sus acciones en Vivo cuando ésta amenazó con lanzar una OPA sobre la propia PT si no accedía a la venta.

⁶⁶http://www.telefonica.com/es/latam/html/about_telefonica_latin_america/about_brasil.shtml. Telefónica entró en el mercado brasileño en 1998, momento en el que se estaba produciendo la reestructuración y privatización de Telebrás. Más adelante, en el año 2002, Telefónica y Portugal Telecom crean una Joint Venture para operar en el mercado móvil brasileño e inician sus operaciones comerciales con el nombre de Vivo en abril de 2003. El año 2010 consolidó a Brasil como una referencia económica a nivel internacional y fue clave para Telefónica en el país, que reforzó su presencia en este mercado con el incremento de su participación en Vivo. En 2012, Telefónica ha culminado el proceso de integración y transformación de la compañía en Brasil, con el lanzamiento de Vivo como marca comercial nacional para todos sus servicios en el país brasileño. Fecha de consulta 9.4.14.

⁶⁷. <http://telefono.es/telefono-de-imagenio> Imagenio es la marca de televisión digital interactiva de Movistar, a través de tecnología de acceso ADSL, ADSL2+, VDSL2 y FTTH. Ofrece diversos paquetes de canales de audio y vídeo y una amplia variedad de eventos deportivos así como cine, en la modalidad de pago por visión; además de series, noticias, documentales y videoclips. Fecha de consulta 9.4.14.

⁶⁸<http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2004/0304/0803/noticias080304/noticias080304-17.htm>, 8-marzo-2004. "Telefónica compra los activos de BellSouth en América Latina y se convierte en la primera operadora regional". El Grupo Telefónica ha cerrado la compra de las unidades de telefonía móvil de la estadounidense BellSouth en Latinoamérica, en una operación que valora esos activos en 5.850 millones de dólares. Además, la operadora española precisó mediante un comunicado que la transacción le permitirá sumar 10,5 millones de clientes en la región, para superar los 100 millones de abonados a escala mundial. Noticiasdot.com. Fecha de consulta 9.4.14.

Terra Lycos lanza al mercado **Educaterra**, www.educaterra.com, portal vertical con una oferta de servicios de educación y formación online orientada al mercado de habla hispana.

En Noviembre Telefónica **se adelanta en la aplicación de la Ley Sarbanes-Oxley** de Buen Gobierno Corporativo con la implantación de una nueva normativa en materia de información y control financiero-contable.

Además, es, junto con MRW y Eroski, la **empresa española mejor percibida por su acción social**, según el ranking anual elaborado por la Fundación Empresa y Sociedad.

En Diciembre, el Grupo Telefónica, **en materia de Responsabilidad Corporativa estrena una nueva sección en www.telefonica.es** que recoge, de forma integrada, los hechos y políticas concretas que ponen de manifiesto el ejercicio responsable de su actividad⁶⁹.

En este ejercicio (2004) es evidente el respaldo de los mercados financieros a la estrategia de Telefónica, que ha alcanzado una posición de referencia en el sector sin precedentes históricos en la Compañía, convirtiéndose, por valor de capitalización bursátil, en la segunda compañía integrada de telecomunicaciones del mundo. Así, el beneficio neto de Telefónica alcanzó en 2004 la cifra histórica de 2.877,3 millones de euros, un 30,6% superior al registrado en 2003⁷⁰.

2005 – 2009

Adquiere en 2005 **Cesky Telecom** por 2.746 millones⁷¹.

⁶⁹ En el año 2003, el Consejo de Administración de Telefónica aprobó la denominada "Normativa sobre Comunicación de Información a los Mercados", que recoge las exigencias legales que afectan a Telefónica derivadas tanto de la propia legislación española como de las legislaciones internacionales que le son aplicables como consecuencia de la cotización de sus valores en otros mercados. De acuerdo con esta normativa, desde entonces, la Compañía difunde de forma inmediata y simultánea en los mercados en los que está presente toda información que sea considerada relevante y, por tanto, susceptible de ser comunicada al mercado. Asimismo, dichas comunicaciones se publican en la página web de la Compañía.

⁷⁰ Informe Anual 2004 de Telefónica.

⁷¹ <http://www.elmundo.es/mundodiner/2005/04/12/empresas/1113308184.html> Diario El Mundo, 12.4.2005. "Telefónica firma la compra de Cesky Telecom por 2.746 millones". El presidente de Telefónica, César Alierta, y el primer ministro checo, Stanislav Gross, rubricaron la operación de compra del 51,1% de Cesky Telecom

En mayo de 2005, fue aprobada la absorción de Terra Networks por parte de Telefónica S.A., accediendo así a los beneficios de la integración operativa de las actividades en red fija e Internet, que se hace más necesaria con el desarrollo de la banda ancha. Ya para 2006, se propone la fusión entre Telefónica Móviles y Telefónica S.A., reforzando un modelo estratégico que se beneficia de las economías de escala, así como de una oferta integrada, siendo coherente con un desarrollo tecnológico que difumina las barreras entre redes y servicios fijos y móviles.

En 2005 compra el 5% de **China Netcom**⁷² y el 51% de **Colombia Telecom** en 2006⁷³.

También en ese año, adquiere los activos de **O2** en **UK, Alemania e Irlanda**⁷⁴, y adjudica la licencia de móvil en **Eslovaquia** (2006)⁷⁵.

En 2007 crea una alianza industrial con **Telecom Italia** (10,47% de los derechos de voto)⁷⁶.

por parte de la operadora española por 2.746 millones de euros, informó Telefónica, que con la incorporación de la empresa superará los 130 millones de clientes en el mundo. Fecha consulta 3.5.2014.

⁷²http://elpais.com/diario/2005/11/14/economia/1131922810_850215.html Diario El País, 14.11.2005. “China Netcom tendrá un consejero en Telefónica Internacional”. Telefónica culminó el pasado septiembre la compra del 5% de China Netcom por 524 millones de dólares (446,5 millones de euros). China Netcom Group Corporation Limited es el segundo operador de telefonía fija del país, con el 15,5% de cuota de mercado, y su negocio se centra principalmente en las 10 provincias del norte de China. Fecha de consulta 11.12.2012.

⁷³<http://www.calameo.com/books/000053013d2bf8b030969> Red Colombiana de Acción Frente al Libre Comercio, RECALCA – Marzo de 2009. “El caso de Telefónica. El tratado de libre comercio con la Unión Europea: en defensa de sus transnacionales”. Telefónica ingresó por primera vez a Colombia en octubre de 2004, luego de adquirir las operaciones de Bellsouth en telefonía móvil a través de Telefónica Móvil-Movistar. Dos años después se benefició de la privatización de Telecom, una de las empresas estatales más importantes del país. Este proceso estuvo precedido de grandes escándalos de corrupción relacionados con la venta a menos precio de la empresa y su malintencionada quiebra a través de figuras como los contratos joint ventures, hechos que fueron un gigantesco fraude contra el patrimonio público de los colombianos. Fecha consulta 4.12.2013.

⁷⁴<http://bandaancha.eu/articulos/telefonica-compra-o2-26-665-millones-3498>. “Telefónica compra O2 por 26.665 millones de €”. Telefónica ha llegado a un acuerdo de compra con O2, empresa de telefonía móvil con sede en el Reino Unido y con un mercado basado en el Reino Unido, Alemania e Irlanda por unos 26.665 millones de €. Esta compañía posee 24,6 millones de clientes en estos países y es la sexta compañía de telefonía móvil de Europa. Con la compra de O2 Telefónica posee un mercado de más de 170 millones de clientes y un plantilla de 188.000 empleados. Fecha de consulta 9.4.2014.

⁷⁵ <http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/08/02/economia/1154531371.html> Diario El Mundo. 2-ag-2006. “Telefónica Móviles entra en Eslovaquia”. Telefónica entra en la telefonía móvil en Eslovaquia, donde competirá con Orange, la filial de France Télécom, y T-Mobile, de Deutsche Telekom. Telefónica O2 Eslovaquia entra así en un país de 5,4 millones de habitantes y un mercado con una penetración superior al 80% que hasta ahora se repartían Orange, con 2,5 millones de usuarios, y T-Mobile, con 2 millones de clientes. Fecha de consulta 4.2.2012.

En 2008, es **Adquisición de Telemig por Vivo en Brasil**.⁷⁷.

Alcanza una participación del 5,38% en **China Unicom** tras la **fusión CU-CNC (2008)**⁷⁸.

Incremento de la participación en **Telefónica CTC Chile** hasta el 97,89% (2008)⁷⁹.

Refuerzo de la alianza estratégica con China Unicom (2009)⁸⁰.

2010 – 2014

En 2010 adquiere las empresas **Hansenet** en **Alemania**, **Jajah** en **Israel** y **Tuenti** en **España**. En junio de ese año, Telefónica es la quinta compañía de telecomunicaciones en tamaño e importancia del mundo⁸¹.

Ese mismo año, toma de **control de Vivo** mediante la **compra a PT de su participación en Brasilcel**⁸².

⁷⁶ <http://www.publico.es/dinero/470216/telefonica-refuerza-su-posicion-en-telecom-italia> Público.es 24.9.2013. "Telefónica refuerza su posición en Telecom Italia". *Telefónica entró en Telecom Italia en 2007 a través de la sociedad holding Telco. La inversión inicial superó los 2.700 millones de euros lo que le ha otorgado una participación indirecta del 10,5 por ciento en Telecom Italia* Fecha de consulta 10.4.2014.

⁷⁷ http://www.elconfidencial.com/mercados/archivo/2008/04/04/39_telefonica_portugal_telecom_ceirra_compra_brasilena.html. 4.4.2008. Vivo (Telefónica y Portugal Telecom) cierra la compra de la brasileña Telemig por 429 millones de euros. "Vivo Participações, sociedad controlada por Telefónica y Portugal Telecom, ha cerrado la adquisición del 53,90% del capital con derecho a voto y del 4,27% de las acciones preferentes de la sociedad Telemig Celular Participações, sociedad que controla Telemig Celular, operadora de telefonía móvil en el Estado de Minas Gerais (Brasil). Según consta en la CNMV, el precio total de la adquisición fue de 1.163 millones de reales, aproximadamente 429 millones de euros". Fecha de consulta 10.4.2014.

⁷⁸ http://www.elconfidencial.com/mercados/archivo/2008/10/28/7_telefonica_convierte_principal_inversor_privado_china.html "Telefónica se convierte en el principal inversor privado de China Unicom al alcanzar el 5,38%" 28-oct-2008. Telefónica entró en el capital de China Netcom en junio de 2005, tras comprar un 2,99% por 240 millones de euros, que posteriormente amplió hasta el 4,99%, tras desembolsar 178 millones. Fecha de consulta 14.4.2014

⁷⁹ <http://www.slideshare.net/PrensaTelefonica/telefonica-operador-clave-en-el-nuevo-mundo-digital> 16-Feb-2011 Incremento de la participación en Telefónica CTC Chile hasta el 97,89%. Fecha de consulta 14.4.2014.

⁸⁰ <http://www.europapress.es/internacional/noticia-espana-china-telefonica-invierte-367-millones-china-unicom-aumentar-participacion-97-20110123115959.html> Europa Press 23-en-2011. "Telefónica invierte 367 millones en China Unicom para aumentar su participación". Telefónica y China Unicom han reforzado la alianza estratégica que mantienen desde 2009 a través de una nueva inversión recíproca por la cual ambas compañías adquieren el equivalente a 500 millones de dólares (367 millones de euros) en la compra de acciones de la otra, informó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Fecha de consulta 14.2.2014.

⁸¹ http://cincodias.com/cincodias/2010/07/08/empresas/1278596385_850215.html "América Móvil supera a Telefónica en Bolsa y alcanza el cuarto puesto mundial". Cinco Días Consultado el 21-mayo-2010..

En mayo de 2011, Telefónica y el Gobierno de Costa Rica firmaron el contrato de Concesión para el Uso y Explotación de Espectro Radioeléctrico para la prestación de Servicios de Telecomunicaciones Móviles, por el plazo de 15 años. En noviembre de 2011, Telefónica inició operaciones⁸³.

En 2012, Telefónica da por concluida la **venta** del 4,56% de **China Unicom** (Hong Kong) por unos 1.142 millones de euros esta compañía asiática, según ha informado hoy la multinacional española en un comunicado a la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV)⁸⁴.

Según la consultora Ernst & Young, en su informe anual de OPV's (Ofertas Públicas de Acciones), la de Telefónica en Alemania y el Banco de Santander en México son de las 20 más importantes de 2012 por volumen⁸⁵.

Telefónica cierra en 2012 la **venta** de su filial de 'contact center' **Atento** a un grupo de compañías controladas por Bain Capital por 1.051 millones de euros, lo que le permitirá reducir su nivel de endeudamiento en 812 millones⁸⁶.

A día 9 de Mayo de 2012, está presente en 25 países pertenecientes a Europa, África y América Latina. Cuenta con una cartera de clientes que supera los 306,6 millones y da empleo a un promedio de 285.000 empleados. En España da servicio a más de 47,0 millones de clientes. En Latinoamérica, la compañía presta servicios a más de 201,4 millones de clientes. Está posicionada como operador líder en Brasil, Argentina, Chile y Perú y cuenta con operaciones relevantes en Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela y Costa Rica. En el ámbito europeo, la compañía tiene presencia, además de en España, en el Reino Unido, Irlanda,

⁸² <http://www.expansion.com/2010/09/27/empresas/tmt/1285585603.html> Expansión.com. 27-sept-10.. "Telefónica toma el control de Vivo al adelantar 4.500 millones a PT". Telefónica es, desde hoy, propietaria del 50% de participación que Portugal Telecom poseía en Brasilcel, la sociedad holandesa propietaria del 60% del capital de la brasileña Vivo Participações. Fecha de consulta 14.4.2014.

⁸³ Anexo VI: Principales aspectos regulatorios y concesiones y licencias del Grupo Telefónica. Cuentas Anuales 2011.

⁸⁴ <http://www.expansion.com/2012/07/30/empresas/tmt/1343634931.html>. Expansión.com. 30.7.2012. Fecha de consulta 14.4.2014.

⁸⁵ <http://www.siliconnews.es/2012/12/20/la-opv-de-telefonica-en-alemania-una-de-las-mas-importantes-en-2012/> . "La OPV de Telefónica en Alemania una de las más importantes en el año 2012". Esther Villanueva, 20.12.2012 Fecha de consulta 14.4.2013.

⁸⁶ <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/12/12/economia/1355344559.html>. El Mundo. 12.12.2012. "Telefónica culmina la venta de Atento por 1.051 millones". Fecha de consulta 14.4.2014.

Alemania, República Checa y Eslovaquia, dando servicio a más de 58,0 millones de clientes. Se le considera una de las empresas más internacionalizadas del sector al generar más de un 60% de su negocio fuera de España⁸⁷.

En 2013, se crea la marca YAAP común para CaixaBank, Santander y Telefónica para desarrollar negocios digitales (2013)⁸⁸.

La RAE (Real Academia Española) publica su nuevo portal electrónico patrocinado por Telefónica. El portal, que se encuentra en fase piloto, ofrece nuevos recursos disponibles en línea, desde la Gramática y Ortografía hasta el acceso a discursos, boletines y otros documentos. La nueva web mejora el servicio de consulta de dudas lingüísticas y amplía el número de diccionarios académicos accesibles desde Internet⁸⁹.

Alierta baja en 14.000 millones la deuda de Telefónica en año y medio⁹⁰.

Telefónica vende su participación en Hispasat por 124 millones. La operadora cede su 13,2% en la empresa de satélites a Abertis y Eutelsat⁹¹.

Telefónica renueva concesiones en Perú por 18 años⁹².

⁸⁷ <http://descuadrando.com/Telef%C3%B3nica>. Fecha de consulta 5.5.2014.

⁸⁸ http://prensa.lacaixa.es/caixabank/notas-de-prensa/yaap-la-marca-de-la-nueva-compania-de-caixabank-santander-y-telefonica-para-desarrollar-negocios-digitales_1775-c-19902_.html Caixabank. sala de prensa. 10-abr-2014. Yaap es fruto de la primera alianza europea entre banca y operadoras de telecomunicaciones para negocios digitales. Su objetivo es la creación de servicios digitales innovadores que hagan más fácil la vida diaria de las personas. En este año presentarán al mercado dos nuevos servicios: Yaap shopping y Yaap money. Fecha consulta 6.5.2014.

⁸⁹ <http://elpais.com/tag/telefonica/a/279>. 22.10.13. Fecha de consulta 15.4.14.

⁹⁰ http://economia.elpais.com/economia/2013/11/08/actualidad/1383941997_208879.html El País. 9.11.2013. **“Alierta logra bajar en 14.000 millones la deuda de Telefónica en año y medio”**. El presidente de Telefónica, César Alierta, llegó a la conclusión hace algo más de un año de que el nivel de deuda era el mayor riesgo al que debía hacer frente la compañía. Con los mercados semicerrados para las empresas españolas y el propio Estado al borde del rescate, convirtió en prioridad reducir el apalancamiento. La empresa suprimió el dividendo del año pasado y redujo el de este y puso en venta los activos que consideraba no estratégicos. Fecha de consulta 5.5.2014.

⁹¹ http://cincodias.com/cincodias/2013/01/10/empresas/1357988341_850215.html. Cinco Días, 10.1.2013.. **“Telefónica vende a Abertis su participación en Hispasat por 124 millones”**. Telefónica ha comunicado a la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones que ha vendido su 13,2% de participación en la empresa de satélites Hispasat a Abertis y Eutelsat por un importe global de 124 millones de euros y con una plusvalía de entorno a los 47 millones. Fecha de consulta 5.5.2014.

⁹² <http://elpais.com/tag/telefonica/a/279>. El País 22.1.2013. **“Telefónica acepta las condiciones de Perú y renueva concesiones por 18 años”**. Tras más de un año y medio de negociaciones, el Gobierno peruano ha anunciado la renovación de tres contratos de concesión de telefonía móvil con Telefónica, empresa que domina

La Bolsa española cae un 1,8% de la mano de Telefónica y la banca⁹³

Telefónica vende su autocartera por 975 millones para reducir deuda⁹⁴

El grupo Telefónica compra a KPN su filial germana por 5.000 millones en metálico y 3.100 millones en acciones y pasa a ser líder por líneas celulares en el país⁹⁵.

Un total de 6.830 trabajadores se acogerán al expediente de regulación de empleo (ERE) que planteó Telefónica de España para el periodo 2011-2013. Esta cifra supone 330 más de los previstos inicialmente, según consta en la documentación remitida por la antigua matriz del grupo al Registro Mercantil⁹⁶.

Telefónica UK, que opera bajo la marca O2, ha sido seleccionada como proveedor preferente de servicios de comunicaciones para el despliegue de contadores inteligentes de luz y de gas en el Reino Unido en un contrato a 15 años valorado en un importe total de 1.500 millones de libras (1.755 millones de euros), informó O2. Se trata del mayor contrato de este tipo adjudicado hasta la fecha en el país⁹⁷.

el sector telecomunicaciones desde la privatización en 1994, una vez que ésta aceptara “todos los términos y condiciones” del Ejecutivo. Fecha de consulta 5.5.2014.

⁹³ <http://elpais.com/tag/telefonica/a/281> El País. 26.3.2013. “La Bolsa vuelve a sufrir y cae un 1,8% de la mano de Telefónica y la banca”. La Bolsa española no ha podido sumarse este martes al intento de rebote del resto de Europa y ha acabado la sesión sufriendo pérdidas elevadas por segunda jornada consecutiva. Al cierre, el selectivo Ibex 35 se ha dejado un 1,84%, con lo que ha dicho adiós a la barrera de los 8.000 puntos por el lastre de Telefónica, que ha perdido un 5% después de vender casi toda su autocartera, y la banca, que se ha dejado un 2,6%. En el año, el Ibex pierde el 2,17%. Fecha de consulta 5.5.2014.

⁹⁴ http://economia.elpais.com/economia/2013/03/26/agencias/1364285036_727821.html El País. 26.3.2013. “Telefónica vende su autocartera por 975 millones para reducir deuda”. Telefónica ha cerrado la venta del conjunto de su autocartera, 90,06 millones de acciones, representativas de 1,979 % del capital, mediante una colocación privada entre inversores, por un importe de 975 millones de euros, según ha comunicado la compañía a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Fecha de consulta 5.5.2014.

⁹⁵ <http://elpais.com/tag/telefonica/a/283>. El País. 22.07.2013. “Telefónica compra la filial alemana de KPN por 8.100 millones”. Telefónica quiere ser líder del móvil en Alemania. Y, a pesar de la crisis y del esfuerzo que le piden los mercados por reducir su deuda, ha decidido aprovechar la oportunidad. La compañía que preside César Alierta ha adquirido E-Plus, la filial de la holandesa KPN en el país germano. Fecha de consulta 5.5.2014.

⁹⁶ http://economia.elpais.com/economia/2013/08/04/actualidad/1375641209_585949.html. El País, 5-ag-2013. El ERE de Telefónica afectará a 6.830 trabajadores, 330 más de los previstos. Fecha consulta 4.11.2013.

⁹⁷ http://economia.elpais.com/economia/2013/08/14/actualidad/1376495550_167012.html. El País, 14-ag-2013. “Telefónica conectará los contadores de gas y luz británicos por 1.755 millones”. Fecha de consulta 12.3.2014.

Telefónica ha llegado a un acuerdo para vender el 65,9% del capital de su filial checa Telefónica Czech Republic al grupo inversor PPF del multimillonario checo Petr Kellner por 2.467 millones de euros en efectivo, según ha comunicado este martes la operadora española a la Comisión Nacional del Mercado de Valores^{98,99}.

El Consejo de Administración ha aprobado el 26 de febrero de 2014 una nueva organización, orientada totalmente al cliente, que incorpora la oferta digital en el foco de las políticas comerciales¹⁰⁰. También en 2014, Telefónica adquiere el 56% de Canal+ a Prisa¹⁰¹.

3.11.3.- Gobierno Corporativo

Las reglas fundamentales del Gobierno Corporativo de Telefónica están contenidas en sus Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas y en el Reglamento de Consejo de Administración.

En Derecho societario recibe el nombre de estatutos aquella norma, acordada por los socios o los fundadores, que regula el funcionamiento de una persona jurídica, ya sea una sociedad, una asociación o una fundación. En general, es común a todo tipo de órganos colegiados, incluyendo entidades sin personalidad jurídica.

Sus funciones fundamentales, entre otras, son las siguientes:

- Regular el funcionamiento de la entidad frente a terceros (por ejemplo, normas para la toma de decisiones, representantes, etc.).

⁹⁸ http://economia.elpais.com/economia/2013/11/05/actualidad/1383639155_729903.html El País, 5-nov-2013. “Telefónica vende su filial checa al grupo PPF por 2.467 millones”. Fecha de consulta 10.1.2014.

⁹⁹ <http://www.expansion.com/2014/01/28/empresas/tmt/1390928744.html> “Telefónica cierra la venta del 65,9% de su filial checa al grupo inversor PPF por 2.467 millones de euros”. Expansión.com 28.1.2014. Fecha de consulta 3.6.2014.

¹⁰⁰ http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/estrucorganiz/equipdirect.shtml Fecha de consulta 3.6.2014.

¹⁰¹ <http://www.invertia.com/noticias/amp-telefonica-formaliza-compra-canal-prisa-2966807.htm> “Telefónica formaliza la compra del 56% de Canal+ a Prisa por 750 millones”. 2-6-2014. Fecha de consulta 3.6.2014.

- Regular los derechos y obligaciones de los miembros y las relaciones entre estos.

El Reglamento de la Junta establece los principios de la Organización y funcionamiento de ésta, ofreciendo al accionista un marco que garantice y facilite el ejercicio de sus derechos en relación con la Junta General en cuanto órgano soberano de la Compañía.

Por otra parte, el Reglamento del Consejo de Administración, como norma fundamental en el Gobierno Corporativo de la Compañía, determina los principios de actuación del Consejo de Administración, regula su organización y funcionamiento, y fija las normas de conducta de sus miembros.

De acuerdo con esto, y como base de la estructura de gobierno de Telefónica, el Reglamento del Consejo de Administración de la Compañía fija los principios fundamentales que inspiran la actuación de su Consejo de Administración:

- En relación con el interés social. El Consejo de Administración desarrolla sus funciones de conformidad con el interés social, entendido como el interés de la Compañía y, en este sentido, actúa para garantizar la viabilidad de la Compañía a largo plazo y para maximizar su valor, ponderando además los intereses plurales legítimos, públicos o privados, que confluyen en el desarrollo de toda actividad empresarial.
- En relación con sus accionistas. El Consejo de Administración, en su condición de vehículo de enlace entre la propiedad y la gestión, asume la obligación de arbitrar los cauces necesarios para conocer las propuestas que puedan formular los accionistas en relación con la gestión de la Compañía. Además, el Consejo de Administración se compromete a garantizar un tratamiento igualitario en sus relaciones con los accionistas. De igual forma, la Compañía da a conocer toda la información de interés para los accionistas a través de su página web.

- En relación con el mercado. El Consejo se compromete a realizar cuantos actos sean necesarios y a adoptar cuantas medidas sean precisas para asegurar la transparencia de la Compañía ante los mercados financieros, y para promover la correcta formación de los precios de las acciones de la Compañía, evitando en particular las manipulaciones y abusos de información privilegiada.

De los anteriores documentos sólo los Estatutos dedican un artículo (Art. 43) para regular el Informe anual de gobierno corporativo. En dicho Artículo se señala lo siguiente:

- “1. El Consejo de Administración aprobará anualmente un informe sobre gobierno corporativo que explicará detalladamente la estructura del sistema de gobierno de la Sociedad y su funcionamiento en la práctica. El informe anual de gobierno corporativo contendrá las menciones legalmente previstas y aquellas otras que, en su caso, el Consejo de Administración estime convenientes.*
- 2. A los efectos del informe anual de gobierno corporativo, la calificación de los Consejeros como ejecutivos, dominicales o independientes será la que determina la ley¹⁰².*
- 3. El informe anual de gobierno corporativo será puesto a disposición de los accionistas en la página web corporativa de la Sociedad no más tarde de la fecha de publicación de la convocatoria de la Junta General Ordinaria de Accionistas que haya de resolver sobre las cuentas anuales correspondientes al ejercicio al que se refiera el indicado informe.*

¹⁰² http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf “Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas”. Junio 2013. El Consejo de Administración debe reflejar la diversidad de conocimientos, de género, y de experiencias precisa para desempeñar sus funciones con eficacia, objetividad e independencia. En este contexto, cobra especial relevancia la distinción entre los consejeros por el origen de su nombramiento, con las categorías ya reconocidas de consejeros internos (también llamados “ejecutivos”) y consejeros externos, ya sean dominicales o independientes.

4. *El informe anual de gobierno corporativo será objeto de comunicación a la Comisión Nacional del Mercado de Valores y se publicará como hecho relevante dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio social al que se refiera, y en todo caso no más tarde de la fecha en que se publique la convocatoria de la Junta General Ordinaria de Accionistas.”*

3.11.4.- Informe Anual de Gobierno Corporativo

El primer Informe sobre Gobierno Corporativo de Telefónica data del año 2002, el cual fue aprobado por la Junta General Ordinaria el 12 de abril de 2002. Con posterioridad, tal como señaló su Presidente, “para renovar el compromiso de la compañía con sus accionistas y para consolidar las mejores prácticas de gobierno corporativo”, el Informe es aprobado el 26 de febrero de 2003, por el Consejo de Administración¹⁰³.

Este Informe se configuró como un primer ejercicio de análisis y revisión de la situación en ese momento del tiempo, y como punto de partida para considerar posibles iniciativas de mejora en el corto y medio plazo, teniendo siempre presente la búsqueda de la fórmula de gobierno que mejor defienda los intereses de los accionistas y la creación de valor.

En este primer Informe se señala que: *“Los principios fundamentales del Gobierno Corporativo de Telefónica están contenidos en sus Estatutos Sociales, y en el Reglamento de su Consejo de Administración aprobado el 29 de enero de 1997, y modificado el 22 de julio de 1998”*¹⁰⁴.

¹⁰³ Carta del Presidente. Informe Anual 2002. Pág. 5. *“En el presente Informe Anual de 2002, hemos intentado hacer un esfuerzo especial de documentación, no sólo para trasladarle los aspectos necesarios que permitan valorar los resultados alcanzados sino, también, para dar un paso más allá de lo exigido por la legislación vigente en relación a la información proporcionada sobre la Compañía. Así, por primera vez, se incorporan aspectos específicos relativos a los avances realizados en la práctica de Buen Gobierno y a las actuaciones relacionadas con el ejercicio de Responsabilidad Corporativa. Con ella, Telefónica pretende reforzar su posición de referente en los mercados de valores, tanto por su dimensión como por la calidad y transparencia de la información que comunica”*.

¹⁰⁴ El 26 de febrero de 1998, la Comisión encargada del Estudio de un Código ético de los Consejos de Administración de las Sociedades” (presidida por Manuel Olivencia Ruiz, catedrático de Derecho Mercantil) emitió su dictamen, conocido como Informe Olivencia. En dicho documento se redacta un informe sobre los Consejos de Administración de las Sociedades que apelan a los mercados financieros y, por otra parte, elaborar

Para elaborar este primer informe se tuvieron en cuenta las principales consideraciones y recomendaciones que tanto a nivel nacional como internacional se refieren a esta materia¹⁰⁵. A modo indicativo podemos señalar las recomendaciones y propuestas formuladas por los siguientes foros y comités:

- Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y la sociedades cotizadas, de 8 de enero de 2003 (Comisión Alabama).

- *New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing Standards Committee*¹⁰⁶. Nueva York, 6 de junio de 2002.

- *El Business Round Table*¹⁰⁷ estadounidense. Mayo de 2002.

- Consejo OCDE. Principios de Gobierno para el gobierno de las sociedades. Mayo de 1999.

- Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades¹⁰⁸. El gobierno de las sociedades cotizadas. Madrid, 26 de febrero de 1998.

- Comité sobre el gobierno corporativo¹⁰⁹. Reino Unido, diciembre 1998.

- Comité sobre los aspectos financieros del gobierno corporativo¹¹⁰. Reino Unido, diciembre 1992.

- Grupo de Estudio presidido por Sir. R. Greenbury¹¹¹. Remuneración de los Consejeros. Reino Unido. 1995.

Por lo que a la metodología utilizada se refiere, se ha adoptado un enfoque finalista a la hora de considerar las medidas y recomendaciones existentes,

un código ético de buen gobierno de asunción voluntaria por estas sociedades. La creación de esta Comisión fue acordada en Consejo de Ministros en su sesión de 28 de febrero de 1987.

¹⁰⁵ Es necesario considerar que cuando telefónica emite su primer informe sobre gobierno corporativo, el Informe Olivencia era de carácter voluntario.

¹⁰⁶ Informe presentado por el Comité especial creado por la NYSE y que presentó sus conclusiones al Consejo de este organismo el 6 de junio de 2002. Estas propuestas han constituido la base para la modificación de las *Listing Standards* de la NYSE que fue sometida a la consideración de la *Securities and Exchange Commission* (SEC), el 1 de agosto de 2003.

¹⁰⁷ Prestigiosa organización privada que reúne a los Consejeros Delegados de las 150 compañías más importantes de los Estados Unidos.

¹⁰⁸ Recomendaciones incluidas en el informe de esta Comisión, conocido como Informe Olivencia.

¹⁰⁹ Conocido como Informe Hampel.

¹¹⁰ Conocido como Informe Cadbury.

¹¹¹ Conocido como Informe Greenbury.

teniendo, siempre presente, más que el literal de la recomendación, los principios básicos y los objetivos que sustentan dichas recomendaciones.

A modo de resumen y de manera conjunta, las recomendaciones que se consideraron en este primer Informe fueron las siguientes:

- Asunción expresa por el Consejo de Administración de la función general de supervisión con carácter indelegable y establecimiento de un catálogo de materias reservadas a su conocimiento.
- Integración en el Consejo de un número razonable de Consejeros Independientes.
- Mayoría de Consejeros externos o no ejecutivos sobre el número de Consejeros ejecutivos.
- Presencia multinacional en los Consejos de Administración.
- Tamaño del Consejo operativo, ajustado a las características de la Sociedad.
- Deber de información y transparencia.
- Relevancia de la figura del secretario del Consejo.
- Existencia de una Comisión ejecutiva o delegada con una composición similar a la del Consejo, y relaciones entre ambos basadas en un principio de transparencia.
- Medidas para garantizar que los Consejeros cuenten con la información necesaria en tiempo y forma.
- Establecimiento de una edad límite para el desempeño del cargo de Consejero.
- Política de remuneraciones de Consejeros adecuada y ajustada a criterios de moderación, que debe ser propuesta, evaluada y revisada por la Comisión de Retribuciones, y de la que se debe facilitar información detallada e individualizada.
- Medidas para extender los deberes de lealtad a los accionistas significativos y altos directivos.

- Información rápida, precisa y fiable a los mercados, y el establecimiento para ello de procedimientos y controles de comunicación de la información dentro de la Compañía.
- Información financiera periódica elaborada conforme a los mismos principios y prácticas profesionales de las Cuentas Anuales y verificada por la Comisión de Auditoría.
- Establecimiento de medidas para vigilar la independencia de los auditores externos.

En lo referente a la estructura del Informe, éste se dividió en seis epígrafes:

1. Una breve introducción en que se describe el modelo de gobierno corporativo de Telefónica y sus principios generales. En ella se destacan las principales decisiones y medidas que en dicha materia se han tomado desde la última Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica.
2. Análisis de la estructura de propiedad de la Compañía.
3. Análisis del Consejo de Administración, su configuración dentro de la Sociedad, su composición, su estructura interna y funcionamiento.
4. Consideración de la figura de los Consejeros, analizando esencialmente sus derechos y obligaciones dentro de la Sociedad, incluyendo información concreta sobre la remuneración percibida por el Consejo en el año 2002 y sobre las participaciones de los Consejeros en el Capital Social.
5. Análisis de la composición, responsabilidades y funcionamiento de las Comisiones Delegada y Consultiva o de Control del Consejo de administración, incluyendo información concreta sobre su funcionamiento durante el ejercicio 2002.
6. Descripción de los principios que rigen las relaciones de la Sociedad con sus accionistas y con los mercados y, las relaciones de ésta con sus Auditores Externos.

La Unión Europea ha identificado al sector TIC como el principal motor para impulsar el crecimiento económico, la productividad y el desarrollo social, que le

permita liderar la Sociedad de la Información y cumplir con las nuevas metas de la Agenda de Lisboa. La trayectoria de Telefónica en materia de I+D+i está bien alineada con estos objetivos.

Su compromiso con la sociedad lo canaliza, fundamentalmente, a través de Fundación Telefónica, presente hoy en España, Argentina, Chile, México, Perú, Brasil y Marruecos. En 2004, más de 25.000 organizaciones y 26 millones de personas se han beneficiado en España, Marruecos y Latinoamérica de los 238 proyectos desarrollados a través de la Fundación, cuya inversión ha superado los 24 millones de euros.

Telefónica mantiene una serie de compromisos (gobierno, responsabilidad, solidaridad, contribución con el desarrollo de las sociedades...) que desarrolla en la relación con sus diferentes grupos de interés: clientes, empleados, accionistas y sociedad en general. En relación con ellos, la Compañía se ha propuesto ser la operadora de confianza a través de una serie de valores: Rentabilidad y Transparencia para con los accionistas; Calidad y Cumplimiento con los clientes; Claridad en la relación y desarrollo profesional con los empleados; y por último, Compromiso y proximidad con la sociedad.

Telefónica se ha convertido en un motor de desarrollo económico de aquellos países en los que desarrolla sus operaciones. En 2004 ha redistribuido más de 38.973 millones de euros entre sus grupos de interés, destacando 3.851 millones destinados a empleados, 2.949 a accionistas, 14.914 a proveedores (18.402 incluyendo Capex) y 6.302 a administraciones públicas. Más de 15.000 proveedores en todo el mundo colaboran con Telefónica, siendo un 92% de ellos proveedores locales en cada país.

Telefónica ha adquirido, también, un compromiso con el gobierno corporativo y la transparencia. Así, tanto Telefónica SA como todas sus filiales, publican anualmente su informe de Gobierno Corporativo, resaltando los principios generales de Gobierno Corporativo. Muestra de este compromiso, en 2004, fue la consecución del I Premio a la Empresa Española con la Mejor Información Financiera en Internet.

El Grupo Telefónica impulsa una política de comunicación basada en la veracidad y la transparencia, mediante una interacción permanente con los medios de comunicación. La Compañía, a través del *área de Comunicación Corporativa*, y a través de las áreas de comunicación de las líneas de negocio, mantiene una relación de cercanía con los medios en todos los mercados donde opera, facilitando flujos de información permanentes. La presencia de Telefónica en los medios de comunicación es constante y despierta interés en las diferentes audiencias. Durante el año 2004 el Grupo Telefónica tuvo 74.093 impactos en prensa escrita española, lo que implica un promedio de 200 informaciones y menciones diarias sobre la Compañía.

También el Grupo tiene un compromiso con la Responsabilidad Corporativa, que supone asumir su papel como un importante motor de desarrollo económico, tecnológico y social de los países en los que desarrolla operaciones. Este compromiso se resume en escuchar las demandas de todos sus grupos de interés y desarrollar sus operaciones de una manera responsable. Por ello, junto al Informe Global en materia de Responsabilidad Corporativa y los informes específicos de las líneas de negocio, Telefónica publica memorias acerca de su actividad en Brasil, Argentina, Chile, Perú y España. Como consecuencia de este esfuerzo, en 2004, Telefónica ha sido incluida en los índices DJSI World Index y DJSI Stoxx.

En enero de 2005, Telefónica presenta la quinta edición del informe "La Sociedad de la Información en España", correspondiente al año 2004; mientras que en el mes de diciembre presenta la sexta edición de dicho informe referido al año 2005.

En febrero de 2005, Telefónica de España suscribe un acuerdo con la Representación de los Trabajadores para una prueba piloto de teletrabajo.

A lo largo de 2005 el Grupo Telefónica se hace acreedor de múltiples reconocimientos:

- En febrero, el Centro de Relación con el Cliente de Telefónica Móviles España gana el primer Premio a la Excelencia del sector que concede Izo System.
- En marzo, AUTELSI otorga a Telefónica Móviles España el premio en la categoría de Ciudad Digital por su proyecto Ciudad Móvil.
- En abril, el Callejero de Paginasamarillas.es obtiene el Premio al Mejor Web que concede anualmente la Asociación de Usuarios de Internet (AUI). Asimismo, Telefónica I+D es galardonada con el IX Premio Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos 2005.
- En mayo, el anuncio televisivo "Oficina", de Telefónica Móviles España recibe un Ampe de Plata.
- En junio, la nueva sede de Telefónica resulta elegida mejor proyecto urbanístico de España y, además, recibe el premio especial al mejor concepto arquitectónico en los premios del diario económico La Gaceta de los Negocios.
- En julio-agosto, el Ministerio de Industria publica el "Informe sobre la calidad del Servicio Telefónico Fijo en España", donde se reconoce que Telefónica de España mantiene unos elevados niveles de calidad de servicio.
- En septiembre, la Cámara de Comercio de España-Estados Unidos entrega al presidente de Telefónica el premio "The Global Spanish Entrepreneur" como reconocimiento al Grupo Telefónica por su reciente entrada en el índice bursátil Dow Jones Global Titans 50 de Nueva York.
- En octubre, el Ministerio de Industria publica un estudio sobre la calidad del servicio en el sector de la telefonía móvil donde destaca movistar.
- En Noviembre de 2005, Telefónica de Argentina es premiada por su Buen Gobierno Corporativo. Por su parte, el Grupo Telefónica presenta en Chile el primer informe de Responsabilidad Corporativa del país.

En diciembre, Telefónica, MRW y Caja Madrid destacan como las entidades mejor percibidas por su acción social, según una encuesta de la Fundación Empresa y Sociedad. También en este mes, Telefónica es galardonada con cuatro premios de AUTELSI (Asociación Española de Usuarios de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información).

Telefónica entiende la responsabilidad corporativa como una manera de gestionar su negocio en relación con todos sus grupos de interés. En la medida en la que el Grupo Telefónica sea capaz de generar un impacto positivo con su actividad en el progreso económico, tecnológico y social de su entorno, y de ganar la confianza de sus grupos de interés, será capaz de garantizar su propia sostenibilidad como empresa. En junio, Telefónica presenta, por tercer año consecutivo, su Informe Anual de Responsabilidad Corporativa.

En definitiva, se trata de que sea tan importante conseguir los objetivos y resultados económico-financieros como la forma en la que se obtienen estos resultados.

En 2005, los resultados de Telefónica han vuelto a demostrar que la compañía es capaz de crecer en un entorno cada vez más competitivo aumentando el beneficio neto un 40%. Junto con la mejora obtenida en los resultados, también ha sido importante situar a Telefónica como la compañía con perfil más internacional entre todas las grandes operadoras integradas. El 59% de sus ingresos se generan ya fuera de su mercado de origen, así como el 77% de sus accesos.

En 2005, Telefónica ha dedicado a conceptos asociados a la innovación tecnológica más de 2.900 millones de euros, cifra un 21% superior a la de 2004. De éstos, 533 millones corresponden a investigación y desarrollo, lo que supone un 1,4% de nuestra cifra de negocios, colocando a Telefónica en este epígrafe entre los primeros puestos del sector de Telecomunicaciones a nivel mundial. Durante 2005, la Comisión Europea ha reconocido a Telefónica como la primera empresa española por esfuerzo en I+D y por participación en proyectos europeos.

Telefónica en 2005 es el líder mundial en el sector de las telecomunicaciones, con más de 181 millones accesos y presencia en 19 países. Es la cuarta compañía a nivel mundial de telecomunicaciones por número de clientes. Con una inversión de 2.900 millones de euros invertidos en innovación tecnológica y mas de 207.000 empleados.

Durante 2005, la cifra dedicada a I+D alcanzó los 311 millones de euros en España, y más de 533 millones en todo el mundo.

Telefónica es una compañía enteramente privada, con más de 1,5 millones de accionistas directos y que cotiza en las principales bolsas nacionales y extranjeras. Está incluida en el índice Dow Jones Global 50 Titans, que incluye a las 50 compañías más importantes del mundo. En septiembre, Telefónica Móviles pasa a formar parte del prestigioso índice bursátil FTSEurofirst 300 que incluye a las 300 compañías europeas con mayor capitalización del índice FTSE Developed Europe. En el mismo mes, Telefónica es incluida en los índices europeo y mundial del Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

Telefónica, a través de su Fundación y el programa Proniño, ha conseguido que más de 100.000 niños y adolescentes dejen el trabajo infantil.

Telefónica quiere ser percibida como una empresa responsable y comprometida con sus grupos de interés. Así, cada vez está más orientada a las necesidades de sus clientes con un servicio excelente en calidad y servicio. En España durante 2005 Telefónica ha alcanzado un nivel de satisfacción de sus clientes del 83%.

A lo largo de 2005, Fundación Telefónica realizó una revisión estratégica de todos sus proyectos, centrandose en dos grandes áreas de actividad: Educación (Educared) e integración de la infancia en la sociedad (Proniño). Cabe destacar el compromiso de los empleados con el voluntariado o su compromiso con las personas con discapacidad a través de ATAM.

La inclusión digital de personas con bajos recursos económicos (más de 5 millones de líneas prepago y control en América Latina) o personas con discapacidad (a través del proyecto Telefónica Accesible) son iniciativas que demuestran el compromiso de Telefónica con la inclusión social.

Telefónica participa, en mayo, en la III Feria de Acción Social de la Empresa. Mientras que en noviembre más de 2.000 profesionales de la educación se reúnen en el III Congreso Internacional de EducaRed convocado por Fundación Telefónica.

También en este mes, las veintidós academias de la lengua española presentan el Diccionario Panhispánico de Dudas, patrocinado por Telefónica.

La Ley Sarbanes-Oxley afecta a las compañías cotizadas en los mercados financieros norteamericanos y establece, entre sus obligaciones, la necesidad de que los máximos responsables de las sociedades evalúen los sistemas de control interno sobre el reporte de la información financiera, como condición necesaria para asegurar su fiabilidad.

Telefónica ha considerado este requerimiento legal como una oportunidad de mejora y, lejos de conformarse con el cumplimiento de la ley, ha desarrollado al máximo sus estructuras de control interno, mecanismos de control y procedimientos de evaluación aplicados.

Fruto de esta experiencia, se ha editado un “Manual de Control Interno para el Reporte de la Información Financiera” que tiene un triple objetivo:

- Compartir el conocimiento adquirido.
- Transmitir a los mercados el compromiso de Telefónica con el desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
- Facilitar la comprensión del modelo desarrollado, aportando un manual práctico a todos aquellos usuarios del mismo o usuarios de la información reportada por Telefónica en referencia a su Modelo de Control Interno sobre el Reporte Financiero (SEC, agencias de rating...).

Las páginas en Internet de Accionistas e Inversores de Telefónica S.A. y de Telefónica Móviles S.A. y el Informe Anual *Online* en España obtienen los Premios Mundiales de Páginas Web de Relaciones con Inversores y Memorias Anuales *Online*.

Las reglas fundamentales del Gobierno Corporativo de Telefónica están contenidas en sus Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas y en el Reglamento del Consejo de Administración.

El Reglamento de la Junta establece los principios de la organización y funcionamiento de ésta, ofreciendo al accionista un marco que garantice y facilite el ejercicio de sus derechos en relación con la Junta General en cuanto órgano soberano de la Compañía.

Por otra parte, el Reglamento del Consejo de Administración, como norma fundamental en el Gobierno Corporativo de la Compañía, determina los principios de actuación del Consejo de Administración, regula su organización y funcionamiento, y fija las normas de conducta de sus miembros.

De acuerdo con esto, y como base de la estructura de gobierno de Telefónica, el Reglamento del Consejo de Administración de la Compañía fija los principios fundamentales que inspiran la actuación de su Consejo de Administración.

En relación con el interés social. El Consejo de Administración desarrolla sus funciones de conformidad con el interés social, entendido como el interés de la Compañía y, en este sentido, actúa para garantizar la viabilidad de la Compañía a largo plazo y para maximizar su valor, ponderando además los intereses plurales legítimos, públicos o privados, que confluyen en el desarrollo de toda actividad empresarial.

El 2006 ha sido un año satisfactorio para Telefónica porque se han batido récords históricos en la trayectoria de la compañía marcando un antes y un después. Ninguna operadora en todo el mundo puede presentar unos resultados tan favorables.

Por otro lado, hay que destacar que, por primera vez, Telefónica ha obtenido el mayor beneficio neto en valor absoluto del sector de telecomunicaciones europeo, con un importe de 6.233 millones de euros, un 40,2 % superior al de 2005.

Telefónica es la compañía con perfil más internacional de entre todas las grandes operadoras integradas, con presencia en 23 países. Hoy, sus ingresos proceden en un 38% de España, un 26% del resto de Europa, y un 35% de Latinoamérica.

Las grandes líneas de la gestión de Telefónica reflejan este esfuerzo de crecimiento y diversificación basado en hechos concretos y destacados, tales como su consolidación como primer operador de banda ancha en América Latina. En Europa, el liderazgo en Reino Unido por número de usuarios de móviles, el lanzamiento de ADSL en Alemania y, en España el mantenimiento de su posición competitiva en telefonía móvil y la reactivación de la demanda de ADSL. Este exitoso desarrollo de Telefónica durante 2006 en mercados de elevada presión competitiva pone de manifiesto la solidez de su liderazgo.

El valor de estos resultados adquiere una mayor relevancia cuando se comparan con el comportamiento del sector en general. En 2006, Telefónica no sólo ha crecido más que nadie, sino que se ha convertido en un referente de gestión. Así, en 2006 los buenos resultados conseguidos se han traducido en un importante incremento de valor para los accionistas de forma que, en el último año, el beneficio por acción de la compañía ha crecido un 43%, hasta 1,3 euros por acción.

De esta forma, en 2006 la rentabilidad total para el accionista de Telefónica ha ascendido al 31,16% frente a una media del sector de telecomunicaciones de un 22%, representada por el índice Dow Jones Telco. Esta revalorización se debe a dos parámetros: por un lado el pago de los dos dividendos aludidos anteriormente, y, por otra, la positiva evolución bursátil registrada en el año 2006, período en que la acción de telefónica se revalorizó un 26,8%.

El éxito alcanzado permite afirmar que a día de hoy es la mayor operadora integrada del mundo. El Grupo Telefónica se consolida como la operadora europea con la mejor combinación de crecimiento y rentabilidad:

- Los ingresos crecen un 41,5% en el año hasta 52.901 millones de euros. En el cuarto trimestre el crecimiento interanual asciende al 37,4%.
- El beneficio neto básico por acción aumenta el 42,9% hasta 1,304 €/acción.

Telefónica cerró 2006 siendo el tercer operador de telecomunicaciones mundial, y ocupando la cuarta posición entre las principales empresas de Telecomunicaciones, Media, Tecnologías de Información e Internet.

Según define Cesar Alierta¹¹² la visión de Telefónica es: *mejorar la vida de las personas. Facilitar el desarrollo de los negocios. Contribuir al progreso de las comunidades donde opera, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación.*

En Telefónica, tras la adquisición de O2, se inició un complejo proceso interno para redefinir la visión de la Compañía. Ese proceso, que tenía como objetivo encontrar un valor superior con el que Telefónica fuese capaz de instalarse en el imaginario de las personas, partía con los siguientes requisitos de partida¹¹³:

- que reflejara una verdadera propuesta de valor diferencial de compañía;
- que fuera capaz de “hablar”, o traducirse, y encontrar significados concretos para todos los grupos de interés;
- que fuese capaz de crear una propuesta de valor para toda la tipología de clientes de Telefónica: personas, hogares, autónomos, pequeñas y medianas empresas, grandes empresas e instituciones;
- que tuviera sentido en todos los mercados en los que opera la Compañía: España; Europa y Latinoamérica;
- que situase a la marca Telefónica como la verdadera marca principal del grupo, es decir, aquella que refleja la altura del tercer grupo de telecomunicaciones del mundo;
- que sirviera de soporte para las marcas comerciales de Telefónica (especialmente, Movistar y O2) proporcionando una transfusión de atributos de solidez, internacionalidad e innovación;
- que fuera capaz de reconocer la diversidad de un grupo, un grupo multidoméstico, multiproducto, multimercado, multimarca y multilingüe;
- que con todo ello se armase una visión aspiracional, creíble, realista y susceptible de ser firmada únicamente por Telefónica.

¹¹² César Alierta, presidente de Telefónica en Carta del Presidente. Informe Anual de Telefónica 2006. Pág. 7

¹¹³ Informe Anual de Telefónica 2006. La visión de Telefónica: Espíritu de progreso, Pág.8

Unido al concepto aparecido en el párrafo anterior, ¿Qué significa la visión para los...?:

Empleados: Ofrecer a los empleados el mejor lugar para trabajar, atrayendo y reteniendo el talento y garantizando las mejores oportunidades de desarrollo personal.

Clientes: Poner las necesidades del cliente en el centro de todo lo que hacemos, para lograr su máxima satisfacción con nuestros servicios y soluciones.

Accionistas: Proporcionar a los accionistas la mejor combinación de crecimiento y rentabilidad del sector.

Sociedad: Actuar como un importante motor del desarrollo tecnológico, económico y social en las comunidades donde está presentes, combinando su ambición de ser globales y eficientes, con la vocación de satisfacer los requisitos de cada mercado local.

Telefónica ha cerrado el ejercicio 2006 superando la cifra de 200 millones de accesos de clientes, únicamente dos años después de superar la barrera de los 100 millones; siendo superada únicamente por dos compañías chinas.

El crecimiento de clientes de Telefónica se produce en todos los servicios que ofrece: telefonía fija, banda ancha, telefonía móvil y televisión de pago.

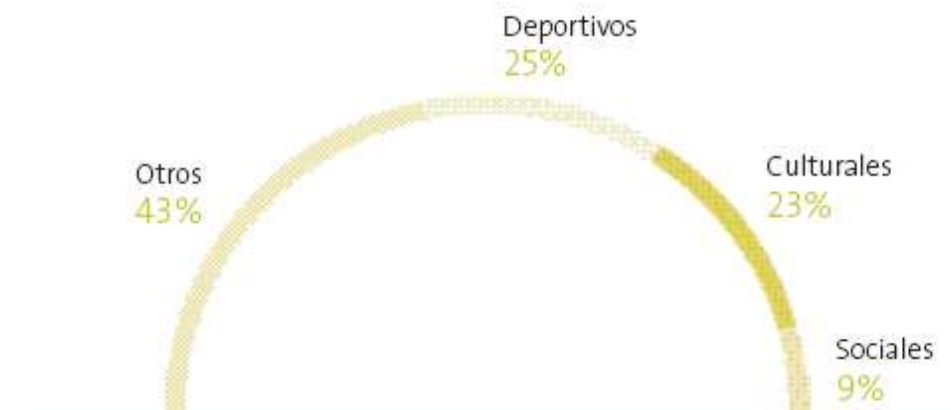
Telefónica participa de forma institucional en numerosas actividades de la sociedad a través del patrocinio de actividades deportivas, culturales y sociales principalmente. Durante 2006 Telefónica patrocinó 825 iniciativas en los ámbitos del deporte la cultura y la acción social.

Si nos ceñimos sólo al plano social:

- En 2006 se respaldó a instituciones que trabajan en este campo a través de la colaboración con programas de promoción de tecnologías de la información. Destacó la colaboración con: la Fundación de Ayuda contra la

Drogadicción, Asociación Española Contra el Cáncer, Cruz Roja Española y otras organizaciones sin ánimo de lucro.

- En Brasil se apoyó el proyecto Guri cuyo objetivo es promover la integración social a través de la música entre los niños y adolescentes que viven en zonas deprimidas.
- En Venezuela se participó en las dos Ferias de la Salud para toda la familia organizadas por Fundafarmacia (el brazo social de la industria farmacéutica).
- Este campo de acción social se complementa con la labor que lleva a cabo la Fundación Telefónica con sus programas (Proniño, EducaRed, Voluntarios, etc).



Reparto y participación en actividades de la sociedad durante 2006

En 2006, tras la fusión de los códigos éticos preexistentes, Telefónica aprobó los Principios de Actuación para sus empleados en todo el mundo. La aplicación de estos principios favorecerá una cultura homogénea.

Sobre la base de estos Principios, se construirá la reputación de la Compañía, que le hará merecedora de la confianza de sus grupos de interés y maximizar el valor a largo plazo para sus accionistas y para la sociedad en general.

Estos Principios de Actuación parten de una serie de principios generales asociados a la honestidad y confianza, respeto por la ley, integridad y respeto por los derechos humanos.

Todos los empleados tendrán la responsabilidad de tomar sus decisiones de acuerdo a estas políticas de la compañía y de comunicar cualquier indicio de incumplimiento. Para garantizar su conocimiento y comprensión, se ha desarrollado un programa de formación on line de obligado cumplimiento.

Programa de implantación de los principios de actuación:



Los directivos de Telefónica son responsables de dar a conocer a sus equipos los Principios de Actuación, dar ejemplo con su cumplimiento y ayudar a sus trabajadores en los dilemas éticos que les puedan surgir.

Los trabajadores de Telefónica tienen la posibilidad de realizar preguntas y cuestiones de forma absolutamente confidencial en el canal de ayuda web de los Principios de Actuación.

Además, se ha creado una Oficina de los Principios de Actuación que se encarga de divulgar estas directrices éticas además de revisar los procesos, estudiar las dudas, quejas o alegaciones de empleados, proveedores o socios y de impulsar las políticas necesarias para el adecuado cumplimiento de los principios.

En 2006, Telefónica lideró el debate de la Responsabilidad Corporativa. El liderazgo de Telefónica en Responsabilidad Corporativa se ha basado en tres factores: la consolidación de un modelo de reporte verificado por auditores externos; el lanzamiento de los Principios de Actuación; y la renovación de su presencia en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

En 2006 Telefónica destinó más de 50 millones de euros en Acción Social. Fundación Telefónica es el principal motor de la acción social del grupo. Se destinó más de 33 millones de euros, un 6% más que en 2005, a 673 iniciativas sociales que beneficiaron a más 30 millones de personas directamente. También destacan los 13 millones de euros destinados a favorecer la integración de personas con discapacidad a través de ATAM¹¹⁴.

En 2006 contribuyó con más de 50 millones de euros a la acción social con la inversión de Fundación Telefónica, O2, las aportaciones de ATAM y los patrocinios sociales.

ATAM es la asociación del grupo para las personas con discapacidad con la que desde hace 34 años los empleados y la compañía buscan mejorar la calidad de vida de estas personas mediante la prevención y la plena integración social.

¹¹⁴ ATAM es una entidad social, sin ánimo de lucro y declarada de utilidad pública. Se configura como una plataforma de soluciones preventivas y habilitadoras ante cualquier situación de discapacidad y/o dependencia, desde la perspectiva familiar, en cualquier edad o etapa de la vida y en cualquier punto de la geografía española. ATAM nace en junio de 1973 fruto de un acuerdo entre Telefónica y sus empleados.

Se financia en gran medida con las aportaciones solidarias y voluntarias de cerca de 61.000 empleados de 22 empresas del grupo. Los trabajadores aportan el 2 por mil de sus retribuciones fijas y la compañía dobla esas aportaciones.

Las cuotas que recibió ATAM por parte de todas las empresas de Telefónica en 2006 fue de 13,6 millones de euros y beneficiaron a 3.981 personas.

Con este proyecto sin ánimo de lucro se ofrece a los beneficiarios y a sus familias una amplia cobertura de protección social durante toda la vida ante situaciones de discapacidad y dependencia. Por lo tanto, además de contribuir en una acción solidaria a cambio de una pequeña cuota, los socios y sus familias disponen de una garantía de presente y de futuro frente a cualquiera de estas necesidades.

La parte más importante de esos recursos (33 millones de euros) los invirtió Fundación Telefónica, el principal instrumento de la acción social del grupo. Desde 2006, la fundación ha reorientado su estrategia hacia la educación, la integración social de los niños en América Latina, el impulso de la sociedad del conocimiento y la gestión de los programas de voluntariado corporativo como explicaremos en este capítulo.

El tercer eje principal de la acción social de Telefónica es el de los patrocinios sociales. La compañía colabora con actividades en los países donde opera. En 2006 realizamos 73 patrocinios sociales que suponen un 9% de los patrocinios de la compañía. Destacaron la colaboración con: Fundación de Ayuda contra la Drogadicción, Asociación Española Contra el Cáncer, Cruz Roja Española y otras organizaciones sin ánimo de lucro.

El 95% de las personas que han tenido relación directa con la Fundación en 2006 accedieron a contenidos, servicios e información a través de Internet, lo que refleja el papel que juegan las tecnologías como motor de desarrollo social. Los principales programas de Fundación Telefónica son:

- Proniño
- EducaRed

- Forum
- Voluntarios Telefónica
- Arte y Tecnología

En 2007, las Tecnologías de la Información y la Comunicación son el eje estratégico de las actividades sociales y culturales de Telefónica. En este año, dedicó a este tipo de iniciativas 88,8 millones de euros, según la metodología internacional LBG.

Estas iniciativas se desarrollan a través de:

- Fundación Telefónica, que es el pilar de su acción social y cultural. Con más de 145 profesionales, trabaja en proyectos cuyo eje prioritario es la educación. En muchas de sus iniciativas participan activamente los empleados, a través del Voluntariado Corporativo.
- ATAM, la asociación de Telefónica dirigida a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad.
- El Grupo Telefónica realiza patrocinios sociales y culturales con impacto positivo en la sociedad, el arte y la cultura.
- Telefónica O2 Europa desarrolla actividades sociales para apoyar a diferentes colectivos en colaboración con diferentes asociaciones benéficas

En el tercer trimestre de 2008, el número de accesos de clientes de Telefónica se situaba en cerca de 252 millones.

- En España, el Grupo cuenta con más de 80 años de experiencia desde su constitución en 1924, dando servicio a cerca de 47,2 millones de clientes en septiembre de 2008.
- En Latinoamérica, donde la Compañía inició su expansión internacional en la década de los 90, presta servicios a más de 150 millones de clientes,

posicionándose como operador líder en Brasil, Argentina, Chile y Perú y contando con operaciones relevantes en Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

- En Europa, tras la incorporación de los activos de O2 y de Çesky Telecom en 2005, Telefónica tiene presencia en el Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia, donde gestiona cerca de 44,9 millones de accesos.

En 2009, el beneficio neto de Telefónica crece un 2,4% hasta alcanzar los 7.776 millones de euros, y el beneficio neto básico por acción asciende a 1,71 euros por acción, un 4,5% superior al obtenido en 2008.

Según la Carta del Presidente (Alierta, 2009), Telefónica es una Compañía rentable y en crecimiento. Desde el año 2000 sus ingresos se han duplicado y sus clientes se han multiplicado por cuatro. De esta forma, Telefónica se ha convertido en el quinto operador mundial por número de accesos, escala que viene acompañada de una elevada diversificación de las operaciones, tanto geográfica como por negocios, con casi el 65% de los ingresos procedentes de fuera de su mercado de origen.

A todo lo anterior, hay que sumar el liderazgo de sus marcas y el compromiso decidido de Telefónica con la sociedad, que ha sido reconocido internacionalmente al alcanzar la primera posición del sector en el Dow Jones Sustainability Index.

Su programa Educared se destina a la mejora educativa mediante el uso de las TIC y su programa Proniño se orienta a la erradicación del trabajo infantil, y ha permitido el acceso a la escolarización a más de 164.000 niños en 13 países latinoamericanos, con datos de marzo de 2010. Asimismo, en el ámbito medioambiental las TIC no sólo tienen el potencial de reducir las emisiones de otros sectores de la economía, si no las de su propia actividad. En este sentido, Telefónica mantiene el compromiso de reducir en 2015 el consumo de electricidad en redes un 30% por acceso y en oficina un 10% por empleado.

El ejercicio de 2010 ha supuesto para Telefónica, sin género de dudas, la cota más alta de resultados en Responsabilidad Corporativa. Para empezar, ha

liderado por segundo año consecutivo, el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) -el índice de inversión socialmente responsable más importante del mundo- en el denominado supersector de las Telecomunicaciones. También, la prestigiosa revista Fortune, la ha reconocido como la “Compañía más Admirada” del sector de las telecomunicaciones, entre otros motivos, por liderar el ranking de Responsabilidad Corporativa en el sector. Además, Telefónica ha liderado el Carbon Disclosure Project (CDP) en su sector; conviene recordar que CDP aglutina a más de 475 inversores que gestionan conjuntamente activos por valor de 36 billones de euros y que recopila información sobre los riesgos y oportunidades identificadas relativas al cambio climático, los planes de reducción de emisiones y la transparencia de las actuaciones corporativas para mitigar el cambio climático. Adicionalmente, la Compañía ha renovado un año más su presencia en el índice de inversión ética FTSE4Good. Y, por último, a estos logros globales, hay que sumar los numerosos reconocimientos y premios recibidos por todas sus operadoras en los diferentes países donde está presente.

Telefónica ha obtenido una cifra récord de beneficio neto que ascendió a 10.167 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 30,8% respecto al obtenido en 2009. Así, el beneficio neto básico por acción se situó en 2,25 euros, por encima del objetivo de 2,10 euros fijado por la Compañía.

La escala diferencial junto con sus alianzas estratégicas con China Unicom y Telecom Italia le posicionan como una Compañía líder a nivel global con una base combinada de más de 730 millones de clientes, lo que le va a permitir aprovechar al máximo las oportunidades del nuevo mundo digital.

En Telefónica no sólo importan los resultados obtenidos sino también la forma en que los consigue. Por eso, la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa son parte importante de su estrategia. Prueba de ello es que por segundo año consecutivo, ha liderado el índice Dow Jones Sustainability en su sector a nivel mundial.

Cada vez más, el futuro de Telefónica está ligado al bienestar económico y social de las sociedades en que está presente. Por eso, en Telefónica se destinan significativos recursos tanto para acción social y cultural, como para promover la

innovación. Por ejemplo, el programa Proniño, cuyo primer objetivo es erradicar el trabajo infantil en Latinoamérica facilitando el acceso de la infancia a una educación de calidad, en 2010, ha conseguido escolarizar a más de 211.000 niños y su objetivo es alcanzar 357.000 niños en 2013.

Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia operativa en Europa y Latinoamérica. Está presente en 25 países y cuenta con una base de clientes que supera los 306,6 millones a diciembre de 2011¹¹⁵.

Entre sus grupos de interés se encuentran todas aquellas personas, asociaciones e instituciones que o bien afectan la actividad social de Telefónica o son afectadas por la misma. Entre ellos distinguimos a nuestros clientes, nuestros empleados, nuestros accionistas y nuestros proveedores, así como las distintas organizaciones sectoriales, gubernamentales y no gubernamentales con las que mantenemos una estrecha colaboración como corresponde a una organización tan relevante como es Telefónica para el desarrollo de las comunidades en las que operamos¹¹⁶.

Por lo que respecta a las respuestas no sugeridas sobre los temas de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa asociados a Telefónica, los más destacados han sido: transparencia, aspectos vinculados a las políticas de empleo de nuestra compañía, y otros aspectos relacionados con la atención al cliente¹¹⁷.

Respecto a los aspectos relacionados con la atención al cliente que nos han sugerido en las encuestas destaca: las acciones concretas para el periodo de crisis, la mejor gestión de las reclamaciones, la gestión de las bajas y las tarifas especiales para colectivos con dificultades. Las respuestas a estos aspectos se recogen en esta Memoria, en los capítulos de Innovación social y Relaciones sostenibles con nuestros clientes¹¹⁸.

¹¹⁵ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 7

¹¹⁶ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 10

¹¹⁷ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 10

¹¹⁸ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 10

Durante 2011, a pesar de las dificultades macroeconómicas, Telefónica incrementó su papel como motor de progreso de las sociedades en las que está presente en un 8,3% contribuyendo así al desarrollo económico, social y tecnológico de las comunidades donde operamos¹¹⁹.

Mejorar la experiencia de cliente e incrementar su vínculo emocional con nuestras marcas es una de las iniciativas estratégicas básicas que hemos establecido para transformarnos en una compañía líder global de comunicaciones del mundo digital¹²⁰.

El esfuerzo por mejorar la experiencia de cliente e incrementar su vínculo emocional con nuestras marcas es una de las iniciativas estratégicas básicas que hemos establecido para transformarnos en una compañía líder global de comunicaciones digital. Estas iniciativas se han traducido en el lanzamiento de diferentes propuestas orientadas a hacer del trato justo una seña de identidad en el modo de relacionarnos con nuestros clientes, así como iniciativas de mejora continua en la atención a nuestros clientes¹²¹.

En Telefónica hemos consolidado una cultura de trabajo colaborativo y de compartición que nos ha permitido a lo largo del 2011 intercambiar las mejores prácticas comerciales y de experiencia de cliente, llevándolas a aquellos países en los que estamos presentes¹²².

El número de nuestros clientes ha crecido en casi un 7% interanual, hasta alcanzar 306,6 millones a finales de 2011, con un impulso significativo de nuestros clientes de contrato y de banda ancha móvil¹²³.

Los clientes móviles se sitúan en 238,7 millones en 2011, con un incremento interanual del 8% en términos orgánicos, tras acelerarse su crecimiento en la segunda mitad del año, que casi dobló la ganancia neta de la primera mitad del ejercicio (13 millones de nuevos clientes).

¹¹⁹ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 15

¹²⁰ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 21

¹²¹ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 21

¹²² Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 21

¹²³ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 21

La importancia que damos en Telefónica a las relaciones sostenibles con nuestros clientes se refleja en un sostenido aumento del segmento contrato (+11% interanual), que supone ya casi un tercio de la base total de accesos a móviles y cuya ganancia neta ha estado cercana al 40% en 2011, con cifras superiores al 100% en España y en el conjunto de Europa. Y en Latinoamérica mantenemos el liderazgo del sector en número de clientes de contrato.

Nuestros clientes de banda ancha móvil, uno de los segmentos del mercado que más deben avanzar en el futuro, superan ya los 38 millones a finales de 2011, lo que ha supuesto un crecimiento interanual del 61% y representando ya una penetración media del 16% sobre el total de nuestro parque de clientes de móvil; el 31% en Europa y 10% en Latinoamérica¹²⁴.

En Telefónica concedemos mucha importancia al Índice de Satisfacción al Cliente. Dicha relevancia se produce, además, al máximo nivel de la Compañía, ya que es el propio Consejo de Administración quien monitoriza su evolución cada mes en sus reuniones. El Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) de Telefónica en 2011 se situó en 7,13, lo que supone el mismo nivel que el alcanzado en 2010. Esta puntuación supone que Telefónica cerró el ejercicio como líder de su mercado en satisfacción del cliente, con una ventaja de +0,04 sobre nuestro mejor competidor¹²⁵.

Servicios de defensa del Cliente

En Telefónica ponemos a disposición de nuestros clientes, esta área independiente del negocio a la que acudir como instancia superior para la atención de sus reclamaciones en el supuesto de no haber recibido una respuesta satisfactoria por parte de nuestras áreas de atención del negocio. Las resoluciones del Servicio de Defensa del Cliente están fundadas en criterios de equidad e independencia y son vinculantes para el negocio.

¹²⁴ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 21.

¹²⁵ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 22

Estos servicios de defensa al cliente están siendo implantados a distinto ritmo en los distintos países en los que operamos. En el ejercicio 2011, y a instancias del SDC de España se ha mantenido el primer encuentro de Defensores del Grupo, con presencia de países como Brasil, Venezuela o Argentina, con el fin de compartir entre todos nuestras mejores prácticas.

En 2011, el paso más relevante en este sentido ha sido la implementación del programa POTR en la República Checa para mejorar la calidad de las operaciones relacionadas con el trato al cliente fue uno de los mayores éxitos. Tras la aplicación del programa, el número de quejas bajó en un 35% y las reclamaciones descendieron en un 54%. La satisfacción de clientes mejoró a final de año debido a los cambios en el modelo de servicio, la eliminación del contestador automático de la línea de atención al cliente y un aumento de las campañas de comunicación. En Business Division la mejora fue más notable, con un descenso en el número de quejas de un 57% y de las reclamaciones de un 61% con respecto a 2010¹²⁶.

En el ejercicio 2011 hemos avanzado en la estrategia de captar el crecimiento de los mercados en los que estamos presentes, reforzando nuestro posicionamiento competitivo. Esta estrategia se ha traducido en un aumento de 19 millones de clientes, hasta superar los 306 millones, lo que supone un nuevo hito en nuestro crecimiento. Este impulso ha venido en gran medida explicado por el crecimiento significativo de los clientes móviles y de la banda ancha móvil.

El aumento de nuestra base de clientes y la creciente contribución del negocio de banda ancha móvil han impulsado el crecimiento de nuestros ingresos, que han aumentado un 3,5% en 2011, hasta alcanzar 62.837 millones de euros¹²⁷.

En Telefónica tenemos muy claro que la base del éxito de nuestra Compañía es satisfacer a nuestros clientes, por eso, la estrategia de crecimiento de Telefónica para los próximos años se centra en mejorar la experiencia de nuestros clientes al

¹²⁶ Principios del Informe Anual 2011 de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa. Pág. 23.

¹²⁷ Informe Anual 2011, pág. 7

utilizar nuestros productos y servicios, para así no sólo seguir creciendo sino liderar este crecimiento¹²⁸.

Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia en 25 países y con una base de clientes de casi 307 millones¹²⁹.

En 2011, Telefónica emprendió el camino de su transformación con la vista puesta en el mundo digital y el servicio al cliente¹³⁰.

La Compañía es el quinto operador del mundo por número de clientes y la primera empresa integrada internacional. Ocupa la primera o segunda posición en cuota de mercado en la mayoría de los países en los que opera. La estrategia del Grupo se basa en captar el crecimiento y clientes de valor¹³¹.

En 2011, destinamos 983 millones de euros a I+D, un 23% más que en el ejercicio anterior¹³².

Déjenme que les recuerde que Telefónica es además un aliado estratégico para el desarrollo tecnológico, económico y social de los países y sociedades en las que estamos presentes. Por eso, tenemos un doble foco. Por una parte, dedicamos importantes recursos a promover la acción social y cultural en beneficio, especialmente, de la educación y la cultura. Así, a través de Fundación Telefónica, estamos impulsando programas educativos para erradicar el trabajo infantil, además de facilitar el acceso al conocimiento y la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el uso de las TIC en redes colaborativas. Igualmente, desde la propia compañía, facilitamos el uso de las TIC a personas con discapacidad para reducir la brecha digital. Por otra parte, Telefónica ha puesto foco en impulsar la Sostenibilidad Corporativa, con el objeto de reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades que derivan de la gestión económica, social y

¹²⁸ Informe Anual 2011, pág. 8.

¹²⁹ Informe Anual 2011, pág. 11

¹³⁰ Informe Anual 2011, pág. 18

¹³¹ Informe Anual 2011, pág. 20

¹³² Informe Anual 2011, pág. 25

ambiental, en línea con el índice de inversión Dow Jones Sustainability Index, del que Telefónica forma parte desde 2003¹³³.

En 2011 Telefónica se situó, un año más, entre las compañías líderes en el mundo por criterios de sostenibilidad, según el índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI), y mejora en cuatro puntos su posición respecto al ejercicio del año anterior¹³⁴.

Por otra parte, la Fundación Telefónica presentó durante la edición de Campus Party Valencia 2011 el proyecto EducaParty. En este espacio, cientos de profesores, innovadores y entusiastas de la tecnología, a través de debates y talleres, analizaron la irrupción y los beneficios de las tecnologías en el campo de la educación¹³⁵.

Para reforzar la visión de la marca “El poder de Transformar”, sus valores y su papel institucional frente a la sociedad, se desarrolló una estrategia de comunicación que incluye: acciones publicitarias, el alineamiento de las acciones sociales de Fundación Telefónica bajo la marca de la Compañía, la presencia del “Team Telefónica” en la competición “Volvo Ocean Race 2011-2012”, una de las pruebas más importantes del mundo de la vela y el programa global de “Embajadores de la Marca”. Cabe destacar la consolidación e impulso de este programa, con la incorporación en 2011 del pianista chino Lang Lang quien ha transformado el panorama musical¹³⁶.

En la dimensión social, Telefónica se mantuvo en 90 puntos, la valoración más alta del sector, 27 puntos por encima de la media. Resalta el programa Debate y Conocimiento de Fundación Telefónica, para crear en la sociedad conocimiento y debate sobre el impacto de las TIC; el impulso interno del teletrabajo o las teleconferencias, así como el esfuerzo para asegurar una cadena de suministro responsable que asegure el respeto de los derechos humanos y de los Principios de

¹³³ Informe Anual 2011, pág. 9

¹³⁴ Informe Anual 2011, pág. 9

¹³⁵ Informe Anual 2011, pág. 29

¹³⁶ Informe Anual 2011, pág. 44

Actuación (en 2010 realizó más de 1.100 auditorías a proveedores); y los programas de Fundación Telefónica, especialmente Proniño¹³⁷.

También hay que señalar la mejora en la retención del talento y en el desarrollo del capital humano, con la máxima puntuación de la industria en este último aspecto. Este esfuerzo en lo referente a empleados se canalizó a través del nuevo programa bravo! People, que lanzó un Plan Global de Compra de Acciones, con más de 40.000 empleados inscritos, y unos premios para reconocer el compromiso y buen hacer de los profesionales. Además, la Compañía siguió con su esfuerzo en formación, invirtiendo 56,4 millones de euros en programas de e-learning y una Universidad Corporativa.

En proyectos sociales Telefónica en 2011 invirtió 143,26 millones de euros, repartidos de la siguiente manera: Desarrollo Socioeconómico 9.111.025 (6,4%), Arte y Cultura 27.338.834 (19,1%), Educación y Juventud 88.630.654 (61,9%), Bienestar Social 12.396.746 (8,7%), Salud 679.694 (0,5%), Mediambiente 356.858 (0,2%) y Otros 4.745.383 (3,3%)¹³⁸.

La compañía cuenta con un sistema de gobierno, ajustado en todo momento a la dimensión global de Telefónica. En el marco del compromiso de la Compañía con sus accionistas, el Consejo de Administración, con el apoyo de sus Comisiones, desarrolla su actividad conforme a unas normas de gobierno corporativo recogidas, principalmente, en los Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas, y en el Reglamento del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración de Telefónica, compuesto por 18 Consejeros, es el órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía, con competencia exclusiva sobre materias como las políticas y estrategias generales en materia de gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa, Estados Financieros Consolidados 2013 retribuciones de los Consejeros y Altos Directivos y remuneración al accionista; así como las inversiones estratégicas.

¹³⁷ Informe Anual 2011, pág. 46

¹³⁸ Informe Anual 2011, pág. 46

Como refuerzo al Gobierno Corporativo de la Compañía, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. dispone de ocho Comisiones (incluida la Comisión Delegada), a las que encomienda el examen y seguimiento de áreas clave de especial relevancia. Asimismo, y conforme a su Reglamento, el Consejo encomienda la gestión ordinaria de los negocios a los órganos ejecutivos (principalmente a través del Comité Ejecutivo) y al equipo de dirección de Telefónica¹³⁹.

Se trabaja en procesos de eficiencia energética y reducción de la huella de carbono a través de la Oficina Corporativa de Cambio Climático y Eficiencia Energética. El 85% de las emisiones de CO2 del Grupo provienen de las redes, por lo que Telefónica cuenta con un modelo de gobierno corporativo estructurado y una figura de un gestor energético en cada país para una correcta gestión de la energía y carbono.

Telefónica cuenta con objetivos corporativos de reducción de energía y emisiones. Un 30% de consumo eléctrico en red al año 2015 y un 30% de emisiones de CO2 al año 2020; ambos por acceso de cliente equivalente.

Los empleados del Grupo son un pilar fundamental en el comportamiento ambiental de la empresa, y por tanto las distintas empresas desarrollan programas de formación y concienciación específicos¹⁴⁰.

¹³⁹ Informe Anual de Gobierno Corporativo. Pág. 170.

¹⁴⁰ Informe Anual de Gobierno Corporativo. Pág. 233.

BIBLIOGRAFIA

- ANDER-EGG, E.(1995): *“Técnicas de investigación social”*. Lumen Argentina. 24^o edición.
- APARISI, J.A (2008): *“La eficacia del cuadro de mando integral en el control estratégico de las entidades públicas”*. Ed. Generalitat Valenciana.- Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana. Valencia.
- BAUMARD, P. e IBERT, J. (1999): *“Quelles aproches avec quelles données?”*; en Thietart, R.A. (1999), pp. 198-203.
- BONACHE PÉREZ, J.(1999): *El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa; 3. Págs 123-140.
- BOWEN, HARRY P. & WIERSEMA, M.F (1999): *“Matching Method to Paradigm In Strategy Research: Limitations of Cross-sectional Analysis and Some Methodological Alternatives”*. Strategic Management, 20. Págs: 625-636.
- CABRERA SUÁREZ, M.K. (1998). *“Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- CALVO CALVO, A (2010): *“Historia de Telefónica: 1924-1975. Primeras décadas: tecnología, economía y política”*. Colección Fundación Telefónica/Ariel. Barcelona. ISBN: 978-74-08-09893-5.
- CHAKRAVARTHY, B. y DOZ, Y. (1992). *“Strategy process research: focusing on corporate self-renewal”*. Strategic Management Journal, 13: 5-14.
- CHETTY, S. (1996): *“The case study method for research in small- and médium – sized firms”*. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre.

- CHIVA GÓMEZ, R. (2001): "El estudio de casos explicativo. Una reflexión". *Revista de Economía y Empresa*, 41: 119-132.
- COLÁS, M. y BUENDÍA, M. (1994): "*Investigación Educativa*". Andalucía: Ediciones Alfar.
- DAWSON, P. (1997): "In at the deep end: conducting processual research on organisational change". *Scandinavian Journal of Management*, 13: 389-405.
- DELEDICQUE, L. et. al. (2005): "*Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina*". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 51:51-76.
- DENNY, T, (1978, May) *Story-telling and educational understanding*. Paper presented at the National Meeting of the International Reading Association. Houston.
- DIAZ CAMPO, J (2011): "*Análisis del ciclo de vida de la telefonía: Aplicación a la empresa Telefónica*". Trabajo Fin de Grado. Universidad de Oviedo. Julio 2011.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- EISENHARDT, K.M. y BOURGEOIS (1988): "*Politics of strategic decision making in high velocity environments: toward a midrange theory*". *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 4, pp. 737-770.
- ESCOBAR, B; CULLEN, J; GONZÁLEZ, J.M. (2004a): "*Impacts of the implementación of ERP Systems on cash Management: the redesign of treasury process*". *The International Journal of Digital Accounting Research*, vol. 4, nº 7, pp. 31-35.

- ESCOBAR, B; GONZÁLEZ, J.M; y LOBO, A. (2004b): *“Mejora continuada y benchmarking interno aplicados a la gestión de costes: experiencias en un grupo internacional”*. Revista de Contabilidad, vol. 7, nº 13, pp.137-166.
- FREDRICKSON, J.W. (1983). *“Strategic process research: questions and recommendations”*. Academy of Management Review, 8: 565-575
- GALÁN, J.L. (2001): *“Investigación en dirección de empresas”*. VII Taller de Metodología ACEDE. Cádiz.
- GAO. (1990): *“Case Study Evaluation”*. Program Evaluation and Methodology Division. United States General Accounting Office. United States. Fuente: <http://bit.ly/feyn> (Consultado 03.05.09).
- GEORGE, ALEXANDER L. y ANDREW, BENNETT(2005): *“Case studies and theory development in the social sciences”*. MIT Press, Cambridge, MA.
- GHAURI, P., GRONHAUG, K. y KRISTIANSLUND, I. (1995). *Research methods in business studies: a practical guide*. Nueva York, Prentice Hall.
- GLASER, B.G y A. L. STRAUSS (1967). *“The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research”*. Chicago, Aldine.
- GLICK , WH , HUBER , GP , MILLER, CC , DOTY , SUTCLIFFE DH Y , KM (1990). *“El estudio de los cambios en el diseño organizativo y la eficacia : historia retrospectiva del evento y las evaluaciones periódicas ”* . Organización Ciencia, 1: 293-312 .
- GOMM, R.; HAMMERSLEY, M. y FOSTER, P. (2000): *“Case study method: Key issues, key texts”*. London, 2000.
- GUMMESSON, E.(2000): *“Qualitative methods in management research”*. Sage Puvlications.

- HAMEL, J. (1992): *"The case Method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues"*. Current Sociology 40.
- HARTLEY, J.F. (1994). "Case studies in organizational research", en CASELL, C. y SYMON, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research*. Londres, Sage Publications: 208-229.
- HISTÓRICO DE INFORMES ANUALES DE TELEFÓNICA (1924-2010): *"Cartas del Presidente"* <http://informeannual.telefonica.es/esp/index.jsp>
- IÑIGUEZ, L (2004): *"El debate sobre mitología cualitativa versus cuantitativa"*. Curso de Investigación cualitativa: Fundamentos, Técnicas y Métodos.
- ITURBE BERMEJO, J.M.(2006): *El método del caso en la construcción del conocimiento del diseño de la imagen gráfica de identidad"*. Tesis doctoral. Universidad La Salle. México.
- JONES, C. y LYONS, C. (20024): *"Case Study: design? method? or comprehensive strategy. Nurse Research (11) 3:70-76.*
- KAZEZ, R. (2009). Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra: aportes del sistema de matrices de datos. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(1), 71-89.
- KING, G. et. Al. (2000): *"El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos"*. Madrid: Editorial Alianza.
- KLEIN, H. K. y M.D.MYERS (1999): "A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems," *MIS Quarterly* (23) 1, pp. 67-93.
- LATORRAGA, J (2010): *"OTRA FORMA DE HACER RSE. Diferentes maneras de aplicar acciones de Responsabilidad Social Empresaria en el ámbito interno*

de una organización". Proyecto de Graduación, Trabajo Final de Grado. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. 22.2.2010.

LEONARD, D. y McADAM, R. (2001). "*Grounded theory methodology and practitioner reflexivity in TQM research*". International Journal of Quality & Reliability Management, 18: 180-194.

LLANO CIFUENTES, C.(1996): "*La enseñanza de la Dirección y el Método del Caso*". Instituto Panamericano de Alta Dirección IPADE. México.

MACDONALD, B. Y WALKER, R. (1977): "*Case-Study and the Social Philosophy of Educational Research*". En Hamilton, D.; Jenkins, D.; King, C.; MacDonald, B. y Parlett, M. (eds). *Beyond the Numbers Game. A Reader in Educational Evaluation*. Londres: Macmillan Education.

MARTÍNEZ CARAZO, P.C. (2006): "*El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica*". Rev. Pensamiento y Gestión. Julio nº 20. Universidad del Norte, Colombia, pp 165-193.

MINTZBERG, H. (1990). "Strategy formation: Schools of thought", en FREDRICKSON, J.W. (Ed.). *Perspectives on Strategic Management*. Nueva York, Harper Business: 105-235.

NEIMAN, G; QUARANTA, G. (2006) "Los estudios de caso en la investigación sociológica", en Vasilachis de Gialdino (comp.) *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Gedisa.

PEÑARRIETA DE CÓRDOVA, M.I. (2005): "*Introducción a la Investigación Cualitativa*". Editores Textos Mexicanos. México. Pp 20-85.

PÉREZ BONACHE , J. (1999). "*El Estudio de Casos Como Estrategia de Construcción Teórica : Características , Críticas y defensas "*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 3: 123-140

- PETTIGREW, A. (1990). "Longitudinal field research on change: theory and practice". *Organization Science*, 1: 267-291.
- PETTIGREW, A. (1997). " ¿Qué es un análisis procesual? ". *Scandinavian Journal Management*, 13: 337-348 .
- PRATS CUEVAS, J. (2005): "Estudio de caso único como método para el aprendizaje de los conceptos históricos y sociales". *Quaderns Digitals*. Nº 37. Monográfico de Ciencias Sociales 1.3.2005. Universidad de Barcelona.
- PLAT, J. (1992): "Case Study in American Methodological Thought". *Current Sociology*, 40.
- RAJAGOPALAN, N. y SPREITZER, G. (1997). "Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework". *Academy of Management Review*, 22: 48-79.
- REYES, P. y HERNÁNDEZ, A.(2008): "El Estudio de Caso en el contexto de la Crisis de la Modernidad". *Cinta Moebio* 32. Venezuela. Págs: 70-89.
- SHAKIR, M. (2002): "The selection of case studies: Strategies and their applications to IS implementation cases studies". *Res. Lett. Inf. Math. Sci.* 3:191-198.
- SARAVIA GALLARDO, M.A. (2006): "Metodología de investigación científica". Orientación metodológica para la elaboración de proyectos e informes de investigación. <http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/convocatorias/publicaciones/Metodologia.pdf>. Enero 2006. Consulta 1.12.2011.
- SNOW, C.C. y THOMAS, J.B. (1994). "Field research methods in stratgic management: contributions to theory building and testing". *Journal of Management Studies*, 31: 457-480.

SIERRA BRAVO, R. (1997). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Editorial Paraninfo.

SORIA BRAVO, C. (2008): *“Influencias de las estrategias de Downsizing sobre la estructura formal de la empresa: Análisis caso de Telefónica”*. Tesis doctoral. Madrid, 2008.

SOSA CABRERA, S.(2003): *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*”. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. <http://www.eumed.net/tesis/>

STAKE, R.E. (1994): *“Handbook of Qualitative Research”*. Edited by Denzin NK & Lincoln YS. Sage London: 236-247.

STOEKER, R (1991): *“Evaluating and Rethinking The Case Study”*.The Sociological Review. Vol. 39. nº 1. Pgs 88-112.

TAPIA B, M.A. (2000): *“Metodología de Investigación”*. <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm>

THOMAS , J., CLARK , S. y GIOIA , D. (1993). *"Interpretar: estratégico y rendimiento de la organización: los vínculos entre la exploración, interpretación, acción y resultados"* . Academia de Diario de Gestión, 36: 239-270.

TOLEDO AÑOVER, G. (2013): *“La publicidad engañosa en los operadores de telecomunicaciones”*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense. Madrid, 2013.

VAN DE VEN , A. (1992). *"Sugerencias para el estudio de proceso de la estrategia: una nota de investigación"*. Diario de Gestión Estratégica., 13: 169-188..

- VAN DE VEN, A. y HUBER, G. (1990). *“Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change”*. *Organization Science*, 1: 213-219.
- VENKATRAMAN, N. y GRANT, J.H. (1986): *“Construct measurement in Organizational Strategy Research: A critique and Proposal”*. *Academy of Management Review*, 11. Págs 71-87.
- YACUZZI, E.(2005): *“El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación”*. Serie Documentos de trabajo, Universidad del CEMA. Buenos Aires (Argentina). Agosto, 2005.
- YIN, ROBERT K. (1984/1989): *“Case Study Research: Design and Methods”*. Applied social research Methods Series. Newbury Parck CA, Sage.
- YIN, ROBERT K. (1993): *“Applications of case study research”*. Ed. Thousand Oaks, Sage Publications Cop. Beverly Hills, London, New Cambridge.
- YIN, ROBERT K.(1994): *“Case Study Research: Design and Methods”*. Sage Publications, Thousand Oaks, C.A.
- ZAPATA, L. (2004): *“Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas de tecnologías de la información de Barcelona”*. Tesis doctoral Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en <http://bit.ly/P4Se>. (Consultado 20.05.09)

CAPITULO IV

ESTUDIO DEL CASO

- 4.1. Introducción.
- 4.2. Análisis del contenido del Informe Anual.
 - 4.2.1. Información que facilita.
 - 4.2.2. Portadas del Informe.
 - 4.2.3. Extensión, denominación, mensajes y documentos del Informe Anual.
- 4.3. Consejo de Administración e información corporativa.
 - 4.3.1. Misión, competencias y funcionamiento del Consejo de Administración.
 - 4.3.2. Composición y estructura del Consejo de Administración.
 - 4.3.3. Comisiones del Consejo de Administración.
 - 4.3.4. Transparencia del Consejo de Administración.
 - 4.3.5. Número y tratamiento de los integrantes del Consejo (Ilmo. Sr. Don, Excmo. Sr. Don, Don, Sr. Marqués, etc).
 - 4.3.6. La mujer en Telefónica: cuando empiezan a formar parte del Consejo de Administración, nº de años que permanecen en el mismo y cargos que ostentan.
- 4.4. La comunicación a través de la Carta del presidente: Extensión, Formato, Tratamiento a los accionistas, etc.
 - 4.4.1. Extensión, formato, tratamiento a los accionistas, etc
- 4.5. Consideraciones finales.

4.1. INTRODUCCIÓN.

Una vez analizado en los capítulos precedentes el concepto de Gobierno Corporativo, estudiado el mismo en España, la demanda de información transparente y la metodología de investigación a emplear, es el momento de concretar más y estudiar el singular caso de Telefónica.

Queremos investigar en el capítulo 4 varias cuestiones:

De una parte, como formula Telefónica su Informe de Gobierno Corporativo, si cumple lo exigido por la normativa actual sobre dicho informe, si se limita a su mero cumplimiento o, si va más allá. A ello hay que añadir el análisis de la evolución experimentada en la presentación del Informe Anual a través del tiempo: portadas, extensión e información que facilita.

Por otra parte, analizaremos el Consejo de Administración: su composición, competencias, comisiones, transparencia, tratamiento de los consejeros así como el papel de la mujer en el mismo.

Y por último, estudiaremos la Carta del Presidente: su extensión, tratamiento a los accionistas, etc.

Para todo lo anterior, nos valemos principalmente de los Informes Anuales emitidos por la propia empresa, en los que también encontramos la Carta del Presidente, además de otra literatura que trate sobre estos temas.

4.2. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL INFORME ANUAL.

El Informe Anual presenta las siguientes características que hacen del mismo uno de los documentos más estudiados en la comunicación de la información empresarial: (1) es el principal canal de comunicación, (2) es el documento de mayor difusión, (3) ofrece la imagen que desea dar la empresa, (4) está controlado

por la empresa, y (5) se elabora de forma periódica a final de cada ejercicio económico.

Un informe anual o memoria de empresa es mucho más que una publicación resumen del año empresarial. Un informe anual es una aptitud ante el futuro, un resumen de logros y retos, un acto de transparencia hacia los accionistas e inversores.

El Informe Anual incluye en la mayoría de los casos información obligatoria y voluntaria. La información obligatoria se encuentra en las cuentas anuales, en el informe de auditoría y en el informe de gestión. Por otra parte, la información voluntaria la hallamos en: la carta del presidente (aspecto en el que profundizaremos en el apartado 4), descripción de actividades, relación de la empresa con la sociedad o en el informe medioambiental¹⁴¹.

Revelar más información de manera voluntaria hace que aumente la transparencia y la confianza en los mercados y si además se consigue una estructura eficaz de Gobierno Corporativo ambos son considerados como elementos fundamentales que afectan al control y a la monitorización en la toma de decisiones y que reducen los costes originados por asimetrías de información relativos a los problemas de agencia (Gisbert y Navallas, 2011).

Desde hace más de 30 años, según se desprende de la revisión de Navallas (2005) los factores que se han empleado con más frecuencia en los estudios sobre información voluntaria, y de acuerdo con lo que planteara Firth (1979), el factor que en mayor número de estudios se ha revelado como explicativo de un mayor nivel de información voluntaria es el “tamaño” de la empresa.

¹⁴¹ Como ejemplo de información voluntaria podemos decir que Telefónica ha creado libremente el Servicio de Defensa del Cliente (SDC), cuya misión es la defensa y protección de los derechos de los clientes, así como facilitarles información. El SDC, se caracteriza entre otras cosas por: ser un área independiente de las Líneas de Negocio de Telefónica y haber sido implantado de manera voluntaria por el Grupo Telefónica. http://info.telefonica.es/es/servicio_defensa_cliente/html/preguntas_y_respuestas.shtml . Fecha de consulta 11.3.2105.

Dentro del Informe Anual, encontramos desde hace algunos años, información sobre el gobierno corporativo, que es el sistema mediante el cual se dirige y controla una sociedad. Dentro de esto, lo que denominamos buen gobierno es aquel gobierno corporativo que persigue: (a) fortalecer la facultad de supervisión del consejo sobre la gestión de la compañía, equilibrando además la representación y la defensa de los intereses de todos los accionistas; (b) reforzar las exigencias de lealtad de los miembros del consejo de administración y del equipo gestor de la compañía; y por último, (c) mejorar la transparencia y la fluidez en la información que se proporciona a los accionistas e inversores¹⁴².

Actualmente, Telefónica, S.A. tiene establecidas sus normas de gobierno en sus Estatutos Sociales y, además, en un Reglamento del Consejo de Administración cuyo objeto es determinar los principios de actuación del Consejo de Administración, regular su organización y funcionamiento y fijar las normas de conducta de sus miembros, con el fin de alcanzar el mayor grado de eficiencia posible y optimizar su gestión¹⁴³.

El término Gobierno Corporativo aparece por primera vez en España de la mano del Código Olivencia a finales de 1997, si bien podemos entender que a través de los Informes Anuales ya ofrecen ciertas empresas determinada información al exterior que posteriormente fue requerida por los códigos de buen gobierno.

Respecto a Telefónica, se puede decir que ha sido una de las empresas españolas pioneras en facilitar información transparente al exterior. El Consejo de Administración de Telefónica, anticipándose al Código Olivencia, aprueba su primer reglamento de funcionamiento el 29 de enero de 1997¹⁴⁴.

¹⁴² Informe Anual 2010, Pág. 37.

¹⁴³ Informe Anual 2007. Pág. 48.

¹⁴⁴ El Consejo de Administración de Telefónica, S.A. aprobó su primer Reglamento de funcionamiento el 29 de enero de 1997. Dicho Reglamento fue modificado por acuerdo del propio Consejo de 22 de julio de 1998, aprobándose posteriormente un nuevo Texto Refundido el 31 de marzo de 2004 con motivo de la aprobación de la Ley de Transparencia.

Asimismo, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A., tras la publicación por la Comisión Nacional del Mercado de Valores del Código Unificado de Buen Gobierno, acordó, en sus reuniones celebradas el 28 de noviembre de 2007 y el 27 de febrero de 2008, modificar determinados artículos de su Reglamento.

Con fecha 12 de abril de 2011, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. acordó una nueva modificación del Reglamento del Consejo, con la única finalidad de adaptarlo a las últimas novedades

Después de dieciocho meses de vigencia del mismo, la experiencia obtenida en su aplicación y la publicación del Código de Buen Gobierno llevaron al Consejo de Administración de Telefónica a apreciar la conveniencia de introducir determinadas modificaciones en su texto e incorporar algunas recomendaciones contenidas en dicho Código que no estaban recogidas en aquél, todo lo cual se lleva cabo mediante acuerdo del Consejo de Administración, de fecha 22 de julio de 1998, comunicado puntualmente a la Comisión Nacional del Mercado de Valores¹⁴⁵.

El Informe de Gobierno Corporativo suele estar incluido o ser parte del Informe Anual. Por ello, vamos a ver la composición y extensión de este a lo largo de la historia de Telefónica.

4.2.1. Información que facilita,

Telefónica emite su Informe Anual desde su creación (1924), en principio con el título de Memoria. En 1982, comienza a dividir su Informe Anual en dos documentos: Ejercicio Social y Balance Social y, es a través de este último, donde se comienza a vislumbrar información transparente desde el exterior.

El Balance Social es un documento de información de la gestión de la empresa y, a efectos expositivos y siguiendo las tendencias más avanzadas, contempla la empresa desde distintos ángulos que a continuación se referencian, con un objetivo básico cada uno de ellos.

También podemos indicar que el balance social es un instrumento de diagnóstico del estado de la empresa en todo aquello que concierne a las relaciones

legislativas en materia de sociedades de capital y de sociedades anónimas cotizadas. La última modificación del Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica, S.A. fue aprobada por el Consejo de la Compañía con fecha 26 de junio de 2013.

Todas las modificaciones anteriores han sido comunicadas a la Comisión Nacional del Mercado de Valores e inscritas en el Registro Mercantil de Madrid. Podemos ver el Reglamento en http://www.telefonica.com/es/shareholders-investors/pdf/reglamento-consejo_esp.pdf

¹⁴⁵ El Consejo de Administración de Telefónica, S.A. aprobó su primer Reglamento de funcionamiento el 29 de enero de 1997. Dicho Reglamento fue modificado por acuerdo del propio Consejo de 22 de julio de 1998, aprobándose posteriormente un nuevo Texto Refundido el 31 de marzo de 2004 con motivo de la aprobación de la Ley de Transparencia. http://www.telefonica.com/es/shareholders-investors/html/corporate_governance/corporate-governance.shtml

humanas, tanto internas como externas, es decir, es una herramienta estratégica para evaluar y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social y corporativa.

La responsabilidad social empresarial tiene que ver con la actitud de una empresa dispuesta a asumir de manera voluntaria y proactiva las obligaciones que contrae con los diferentes sectores sociales involucrados en su actividad, armonizando sus fines particulares con los fines de la colectividad. La empresa no es un sujeto pasivo cuya conducta está plenamente determinada por la lógica del mercado, sino una institución que define sus fines, elige los medios para alcanzarlos y ha de asumir las consecuencias de sus acciones (Denis Sulmont, 2004).

En una empresa como Telefónica, que tiene como objetivo prestar un servicio público y en la que el ser humano es el protagonista principal, se justifica por sí sola la oportunidad de efectuar periódicamente el Balance Social. En él, más que poner énfasis en los resultados económicos, se trata de dar cuenta de la **rentabilidad social de la empresa**, en términos de la situación de sus recursos humanos (empleados) y de la interacción con los agentes sociales que contribuyen a su mantenimiento y desarrollo (clientes, accionistas y proveedores/suministradores).

*Por otra parte, el Balance Social no puede reducirse a una mera exposición de tablas y gráficos con los datos numéricos correspondientes, sino que es preciso además comprender su significado a la luz de los objetivos de la empresa, de los planes y estrategias dominantes y de las características del entorno social.*¹⁴⁶

Desde 1924 (año de creación de la empresa) aparece el término ejercicio social, pero no con el carácter que tendrá más adelante (interés por los problemas de los distintos colectivos relacionados con la sociedad) sino como sinónimo de ejercicio económico. Por ejemplo, en 1943 la Memoria de Telefónica nos habla de mejoras sociales, pero sólo referido a los empleados¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Informe Anual 1986. Memoria: Balance Social 1986-1988. "Asimismo, y aunque el Balance Social se circunscribe a un período determinado –en este caso el trienio 1986-1988- ello no debe obstar para que dicho período se sitúe en un contexto temporal más amplio, que permita observar la evolución de la empresa y, a su vez, contribuya a entender mejor la situación presente y proyección en el futuro". Pág. 5.

¹⁴⁷ Informe Anual 1943. "Otras partidas. también Incluidas en el total a que se hace referencia en primer término, es la de 5.034.933,43 pesetas, por cuotas de carácter social como son los Subsidios Familiar y de

Es en 1982 cuando aparece el Balance Social en la línea que lo conocemos hoy. Los apartados contemplados en el Balance Social durante los ejercicios 1982 y 1983, haciendo referencia a los distintos stakeholders, son:

1. Los empleados
2. Los clientes
3. Los accionistas
4. El sector (las telecomunicaciones)
5. La comunidad
6. El medio ambiente
7. Estados económico-financieros

El Grupo Telefónica asume un compromiso público: aspirar a que sus accionistas, clientes, empleados y sociedades de los países en los que opera, confíen en ella por su capacidad de asumir y cumplir sus compromisos. Es decir, quiere ser la operadora de confianza para todos aquellos que se acerquen a ella: clientes, empleados, accionistas y el conjunto de la sociedad. Su liderazgo lo fundamenta, en este sentido, en unos valores propios que definen su personalidad, reflejan sus aspiraciones y marcan el estilo de su relación con los diferentes grupos de interés.

En el año 2001 observamos que los objetivos que se plantea Telefónica con los distintos [Stakeholders](#) se hace más personal, más cercana que en años anteriores. Esto lo consigue reforzando la confianza.

La Confianza es uno de los valores corporativos del Grupo Telefónica, sobre el que se vertebran sus relaciones con los clientes, los accionistas, los empleados y la sociedad.

Vejez, Seguro de Maternidad y cuota sindical y pesetas 3.024.445,90, que la Compañía ha aportado durante el año por concepto de socorros y pensiones”.
“También figura una partida por 13.643.996.17 pesetas, que es el total de las cuatro gratificaciones trimestrales aprobadas por el Consejo en el año 1944, y de dos gratificaciones adicionales equivalentes a dos medias mensualidades, acordadas y pagadas en julio y diciembre pasados, todas ellas por el concepto de carestía de vida”. Pág. 4 a 6.

Esta Confianza es entendida de distinta manera por cada uno de los grupos de interés:

- Para el **accionista**, la confianza se traduce en rentabilidad y transparencia
- Para los **clientes**, en calidad de servicio y cumplimiento de las promesas
- Para los **empleados**, en claridad en la relación y desarrollo profesional
- Para la **sociedad** en su conjunto, en cercanía, compromiso y contribución que desemboca en la responsabilidad social.

Como complemento a lo anterior, el Grupo Telefónica ha iniciado el proyecto institucional de "Reputación Corporativa" para identificar y acotar los riesgos y oportunidades que puedan incidir en el buen nombre de la Compañía¹⁴⁸.

Así, esa Cercanía y el Compromiso que definen la identidad de la organización, se asocian a su vez con unos valores clave de referencia en las relaciones con dichos grupos de interés¹⁴⁹. La suma de estos valores tiene como resultado el establecimiento de un vínculo de confianza que, sin duda, Telefónica pretende ganar día a día, tras adquirir compromisos ciertos y cumplirlos. Y entiende la confianza como ese valor clave para hacerlo de la forma más próxima y cercana¹⁵⁰.

Telefónica quiere construir su visión de liderazgo sobre la base de la confianza. Los diferentes grupos que se relacionan con una compañía de Telecomunicaciones, buscan un operador que les permitan hacer las cosas mejor y más fácilmente. Por ello, sus profesionales gestionan la tecnología, productos,

¹⁴⁸ Informe Anual 2001. "Así es Telefónica". Pág. 10.

¹⁴⁹ Informe Anual 2004. "Telefónica mantiene una serie de compromisos (gobierno, responsabilidad, solidaridad, contribución con el desarrollo de las sociedades...) que desarrolla en la relación con sus diferentes grupos de interés: clientes, empleados, accionistas y sociedad en general¹⁴⁹: Rentabilidad y Transparencia para con los accionistas; Calidad y Cumplimiento con los clientes; Claridad en la relación y desarrollo profesional con los empleados; y por último, Compromiso y proximidad con la sociedad". Pág. 18

¹⁵⁰ Informe Anual 2004. "Telefónica es líder en compromiso con la sociedad en general. Y lo es por ser, claramente, un motor de desarrollo de las sociedades en las que opera, aliado natural de los países en donde está presente y pieza clave para el impulso de la Sociedad de la Información en dichos mercados. Telefónica está comprometida con estos países siendo multidoméstica, contribuyendo claramente al desarrollo social de los mismos y constituyéndose en el principal inversor privado en muchas de esas regiones". Pág. 41

servicios y las relaciones en beneficio de todos sus grupos de interés (accionistas, empleados, comunidades en las que opera y de la sociedad en general)¹⁵¹.

Telefónica se ha convertido en un motor de desarrollo económico de aquellos países en los que desarrolla sus operaciones¹⁵².

La transparencia empresarial y la gestión de la ética recogidas en los Principios de Actuación de Telefónica permiten generar confianza en los mercados y, en general, entre los grupos de interés de la Compañía.

La sostenibilidad corporativa es una fuente clara de competitividad y progreso: ayuda a reducir la prima de riesgo en los mercados financieros, aumenta el valor de marca y la diferenciación ante los clientes, facilita la fidelización de los empleados, garantiza un proyecto estable como empresa, y, de cara a la sociedad, afianza la legitimidad para operar y permitir el desarrollo sostenible de las comunidades en las que Telefónica está presente.

En Telefónica, la sostenibilidad se analiza desde una perspectiva de valor con tres líneas principales: crecimiento en la actividad, incremento en la rentabilidad y la gestión del riesgo. Para ello, se centra en la calidad, la innovación y la productividad para crear una ventaja competitiva y un valor a largo plazo.

Protección del menor, sostenibilidad en la cadena de suministro, la privacidad y libertad de expresión, los derechos humanos en todas sus vertientes, la gestión de las oportunidades vinculadas al impacto positivos de sus servicios en la sociedad y en el medio ambiente, son algunos de los proyectos en desarrollo en 2013¹⁵³.

¹⁵¹ Informe Anual 2003. “Telefónica aspira a lograr este propósito a partir de una actitud de comprensión de sus clientes; de mejora continua en aquello que hace; de la aceptación de las responsabilidades que conlleva el liderazgo; y desde el compromiso con un comportamiento transparente, integridad y ético”. Pág. 35.

¹⁵² Informe Anual 2004. “En 2004 ha redistribuido más de 38.973 millones de euros entre sus grupos de interés, destacando 3.851 millones destinados a empleados, 2.949 a accionistas, 14.914 a proveedores y 6.302 a administraciones públicas. Más de 15.000 proveedores en todo el mundo colaboran con Telefónica, siendo un 92% de ellos proveedores locales en cada país”. Pág. 19.

¹⁵³ Informe Anual 2013. “Los avances y resultados de esta gestión ven su luz en el Informe de Sostenibilidad Corporativo, teniendo como referencia los resultados de la matriz de materialidad, bajo el marco de estándares globales de reporte, que son verificados externamente. Con ellos informamos a todos nuestros stakeholders de los principales avances en materia de gestión y evolución de indicadores, además de comunicar cuáles son los objetivos para los nuevos cursos.

El análisis y evolución de los ítems citados anteriormente, será lo que tratemos a continuación.

EMPLEADOS

Objetivo básico: establecer la información conducente a controlar y valorar los distintos aspectos que definan la situación de los empleados de la empresa en las vertientes que tanto a ellos como a la empresa afectan sustancialmente.

Telefónica, a lo largo de los años, ha dispensado a sus trabajadores un status difícilmente equiparable en cualquier empresa.

Así, ya en 1927, durante el proceso de sustitución de personal extranjero por españoles, la empresa se congratula que estos últimos vayan alcanzando puestos de responsabilidad¹⁵⁴. Esta sustitución de personal extranjero por personal español, continuó en los años siguientes¹⁵⁵.

En estos años, la Compañía practica un ostensible proteccionismo sobre los empleados¹⁵⁶. En 1929 aumentaron los gastos de explotación, especialmente debido a la elevación de sueldos a que se refiere la Orden de la Presidencia del

La sostenibilidad de Telefónica está clasificada entre las mejores del sector por los más relevantes analistas del mismo, y sus acciones son reconocidas por los más prestigiosos índices de sostenibilidad globales, como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), el Carbon Disclosure Project (CDP), Sustainalytics, Oekom, FTSE, etc". Pág. 16

¹⁵⁴ Informe Anual 1927. Pág. 12. “*La actuación de nuestros empleados y funcionarios, durante el pasado año, demuestra satisfactoria capacitación en el ejercicio de sus funciones y en el debido cumplimiento de sus deberes, destacando un hecho que seguramente ha de ser gratamente acogido por nuestros accionistas; el personal español, según es nuestro afán, se ha ido capacitando rápidamente para desempeñar en la Compañía, no solamente cargos de inferior condición, sino Jefaturas de servicios muy importantes de la Empresa*”.

¹⁵⁵ Informe Anual 1928. Pág. 16. “*En 1928 al reorganizar los servicios de la empresa, teniendo que eliminar algunos de ellos, con la consiguiente disminución de plantilla, se comenzó con la reducción de la mayor parte de los empleados extranjeros que podían ser sustituidos por españoles*”.

¹⁵⁶ Informe Anual 1941. “*En el momento en que se cierra esta Memoria para su impresión no ha recaído resolución, que el Consejo espera confiado seguro de lo justificado de su propuesta, deseando, y así lo tiene instado, le sea notificada lo antes posible, teniendo acordado el Consejo, que siente la obligada preocupación por la situación de su personal frente a la carestía de la vida. dedicar una importante proporción de los productos de ese reajuste de tarifas a una elevación del 20 por 100 en la nómina de sus empleados y obreros*”. Pág. 6.

Consejo de Ministros de 15 de marzo de 1932¹⁵⁷. En 1940, la compañía aumenta un 39,52% la nómina de los empleados¹⁵⁸.

A 31 de diciembre de 1943 Telefónica rebaja la prima del seguro a cargo del empleado del 75 al 70% y asume el pago de esa rebaja.¹⁵⁹

En sustitución de la Institución Benéfica de Previsión, que se nutría exclusivamente con aportaciones de la Compañía, se ha creado, en cumplimiento de la reglamentación de trabajo, la Institución Telefónica de Previsión, a cuyo sostenimiento contribuyen los empleados con un 4 por 100 de su sueldo y la Empresa con un 6 por 100 del mismo^{160,161}.

El número de empleados que pertenecen a la Institución Telefónica de Previsión, o sea todos los empleados de plantilla en 31 de diciembre de 1945, es de 9.078¹⁶², mientras que a 31 de diciembre de 1946 es de 9.721¹⁶³, y a 31 de diciembre de 1948 asciende a 12.852¹⁶⁴.

¹⁵⁷ Informe Anual 1932. “*Los gastos de explotación han sufrido un aumento de 7.117.464,32 pesetas, entre otras razones, por el ascenso de 2.661 empleados de plantilla y 685 repartidores de telefonemas*”. Pág. 8.

¹⁵⁸ Informe Anual correspondiente a los ejercicios sociales 1936 a 1940. “*Esta diferencia se ha originado esencialmente por el aumento de retribución a los empleados de plantilla por aplicación del nuevo Reglamento de Trabajo, que ascendió al 39,52 por 100 sobre los sueldos anteriores a noviembre de 1939*”. Pág. 6.

¹⁵⁹ Informe Anual 1943. “*Como consecuencia de ello el número de empleados asegurados ascendió (sin reconocimiento médico previo) a 7.335, o sea el 89% de la plantilla. Durante este año, el número de fallecidos acogidos a dicho seguro ascendió a 63, a cuyos beneficiarios se han pagado 492.805 pesetas*”. Pág. 6

¹⁶⁰ Informe Anual 1944. Carta del Presidente. “*Con esta nueva fórmula de previsión para el personal se mejoran considerablemente los beneficios concedidos en casos de jubilación, incapacidad y fallecimiento.*

Al entrar en vigor, a principios de julio la nueva Institución Telefónica de Previsión, la Compañía le ha transferido la propiedad de las Reservas de que disponía para atender a las obligaciones de la extinguida Institución Benéfica, constituyéndose así el capital fundacional de dicho Organismo por pesetas 18.909.445.83.

Además, la Compañía sufraga a su exclusivo cargo cuanto se refiere al pago de subsidios y pensiones por accidentes de trabajo, accidentes fortuitos y enfermedad; subsidios y pensiones a los derechohabientes de los empleados fallecidos antes de cumplir la edad mínima de jubilación y el socorro para gastos de enterramiento de familiares.

Pertenecen obligatoriamente a la Institución todos los empleados de plantilla de la Empresa, que en 31 de diciembre de 1944 ascendían a 8.306”. Págs. 2 y 3.

¹⁶¹ Por Orden de 30 de diciembre de 1991 se dispone la publicación del Acuerdo de Consejo de Ministros sobre la integración en el Régimen General de la Seguridad Social de los colectivos de la Institución Telefónica de Previsión y se desarrollan determinados aspectos del mismo.

¹⁶² Informe Anual 1945. Pág. 10. “*El capital de la Institución Telefónica de Previsión ascendía en 31 de diciembre de 1945 a 30.773.924.03 pesetas*”.

¹⁶³ Informe Anual 1946, Pág. 6. “*Todos los empleados de la plantilla a esa fecha*”.

¹⁶⁴ Informe Anual 1948, Pág. 7. “*Todos los empleados de plantilla, incluidos los cobradores*”. “*El capital de la Institución Telefónica de Previsión, en la misma fecha, ascendía a 66.369.327,91 pesetas*”.

Las cantidades con que la Compañía contribuyó reglamentariamente al sostenimiento de dicha Institución en el transcurso del ejercicio suman 11.529.144,88 pesetas, sin que en esta cifra figuren los gastos de carácter administrativo para el sostenimiento de la citada Institución, que son costeados por la Compañía. Estos gastos, unidos a las primas que por el Seguro de Grupo, y a los sufragados para otros fines benéficos no determinados en el Reglamento, ascienden a la suma de 3.187.664,04 pesetas¹⁶⁵.

El Consejo continúa realizando notables avances en materia social, deseoso de proporcionar a su personal, sucesivamente y en el máximo grado, las ventajas de orden asistencial y económico contenidas en la legislación vigente, y en muchos casos adoptadas al margen de ella por propia iniciativa. La simple y sintética enumeración de las mejoras establecidas será el más claro exponente de la obra realizada ya y de la orientación de la Compañía en tan interesante materia¹⁶⁶.

Han supuesto una preocupación constante del Consejo los problemas de orden social que afectan al personal de la Compañía y por ello ha seguido prestándose atención particular al desarrollo y mejora de las asistencias de todo orden que ya vienen establecidas desde años anteriores, como son el Seguro de

¹⁶⁵ Informe Anual, 1948. “El número de empleados inscritos en el Seguro de Grupo a finales de 1.948 era de 9.759, que representan el 75,93 por 100 de la plantilla, incluidos los cobradores. Sus capitales asegurados ascendían a 222.850.165 pesetas. Durante el año 1948 han fallecido 75 asegurados, importando los capitales asegurados a favor de sus beneficiarios 1.667.500 pesetas”. Pág. 7 y 8

¹⁶⁶ Informe Anual 1948. “Las más destacadas e importantes de las mejoras a que nos acabamos de referir han sido las siguientes:

- Reforma de la Reglamentación de la Institución Telefónica de Previsión, con incremento considerable y efectivo de los beneficios a percibir por los empleados y sus familiares en los casos de enfermedad y en las pensiones de jubilación, viudedad y orfandad.
- Organización y constitución de la Caja de Empresa del Seguro de Enfermedad, para la prestación directa de dicho servicio a nuestros empleados.
- Organización de colonias infantiles veraniegas y asistencia a las organizadas por el Patronato en los preventorios infantiles.
- Internamiento en sanatorios particulares y del Patronato Nacional de los empleados afectados por enfermedades de las vías respiratorias, nerviosas, avitaminosis, etc., con tratamientos quirúrgicos, aplicación de la estreptomina y ayuda en especie para sobrealimentación en los casos que se considera necesario.
- Constitución del Grupo de Empresa destinado a la formación cultural y física del personal”. Pág. 10 y 11.

Enfermedad, las Colonias y Preventorios¹⁶⁷ Infantiles, los Internamientos Sanatoriales y atenciones del personal en enfermedades no amparadas reglamentariamente en el Seguro Obligatorio; el Grupo de Empresa, con su residencia de vacaciones, la Biblioteca, etcétera.

En cuanto al Seguro de Enfermedad, ha continuado el régimen de internamientos sanatoriales en casos de tuberculosis, enfermedades mentales y demás dolencias no amparadas por el Seguro Obligatorio y se ha facilitado gratuitamente toda clase de medicamentos.

El número de empleados que se han beneficiado, a través del Grupo de Empresa, de las Residencias de Vacaciones ha sido de 1.500. Asimismo ha sido mejorada y ampliada notablemente la Biblioteca Circulante, que para uso de los empleados tiene instalada la Compañía¹⁶⁸.

El desarrollo de los recursos humanos, su optimización y su integración en la política empresarial es un objetivo estratégico de primer orden para Telefónica. En dicho desarrollo, uno de los aspectos más destacados es la elaboración de un Plan de Formación que se incluye como anexo en el Convenio. Se incrementa la participación de los trabajadores en la gestión de los recursos humanos a través de las distintas Comisiones (Empleo, Normas de Empresa Colaboradora, Tecnología, Formación, Normativa Laboral, etc.).

Dentro del marco de las relaciones socio-laborales, la asistencia sanitaria ocupa un lugar prioritario. Los servicios médicos tienen como objetivos principales la prevención del riesgo profesional y la promoción integral de la salud de los empleados¹⁶⁹. A ello hay que añadir, el Servicio de Asistencia Social, que desarrolla

¹⁶⁷ Hospitales donde se previene el desarrollo o propagación de algunas enfermedades, en especial la tuberculosis.

¹⁶⁸ Informe Anual 1952. Págs. 7 y 8. *“De los empleados, 398 han acudido con su familia a la Residencia que la Compañía tiene montada con carácter particular en la Sierra del Guadarrama, y otros 950 acudieron los fines de semana. Los fondos de la Biblioteca se ha aumentado con 1.200 obras de nueva adquisición, siendo el número de volúmenes de que consta superior a 6.000 y el de lectores de obras servidas entre personal de Madrid durante el año, mayor de 20.000. Se está trabajando para extender este beneficio a todos los empleados de la Compañía, cualquiera que sea su residencia”.*

¹⁶⁹ Informe Anual 1989. Convenio Colectivo. *“Hay que destacar principalmente la actuación médica para la prevención de enfermedades de la mujer a través de los Centros de Prevención de enfermedades de la mama y oncoginecológicos, así como la actuación sanitaria y psicológica para la prevención y tratamiento del alcoholismo y otras toxicomanías”.* Págs. 16-18.

una actividad de atención al empleado en sus problemas laborales, familiares, sociales o personales, mediante funciones de asesoramiento, información y orientación¹⁷⁰.

El desarrollo de los recursos humanos, su optimización y su integración en los objetivos empresariales es un objetivo estratégico de primer orden para Telefónica. En esta línea se firmó a mediados de 1988 el convenio colectivo 1989-90. La estrategia de Telefónica en relación a sus empleados se ha dirigido a involucrar a las personas en los objetivos de la empresa, a lograr un ambiente favorable para la motivación y mejorar la cualificación profesional ante el cambio tecnológico¹⁷¹.

En el Informe Anual correspondiente al ejercicio de 1991 se dice que los recursos humanos constituyen el principal factor con que cuenta telefónica para hacer frente a la competencia y al compromiso de calidad en los próximos años. Junto a los esfuerzos continuados para la mejora de la cualificación profesional y la promoción de una cultura empresarial acorde con el nuevo entorno, se ha emprendido un ambicioso programa de desarrollo y formación de directivos y mandos.

A comienzos del mes de julio se firmó el Convenio Colectivo 1991-1992, destacando importantes acuerdos logrados en materia de adecuación de jornadas, turnos y horarios en servicios de atención al cliente.

Cabe destacar, como factor determinante de la calidad del servicio, el importante esfuerzo realizado en formación a través de la impartición de más de tres

¹⁷⁰ Informe Anual 1989. “Su ámbito de actuación se concreta en los siguientes apartados: becas de estudios para empleados e hijos, avales y ayudas a fondo perdido para la adquisición de vivienda, acceso a economatos laborales de la empresa”. Págs, 32-34.

¹⁷¹ Informe Anual 1990. “Desarrollo de los recursos humanos”. “Telefónica actúa en un entorno donde las innovaciones tecnológicas son continuas lo que condiciona de forma determinante la posición competitiva de la empresa. Por esta razón, se ha realizado un gran esfuerzo en la puesta en marcha de programas de formación y desarrollo para mandos y empleados”. Pág, 27

millones de horas/alumno, lo que supone una media de 40 horas de formación por empleado¹⁷².

En 1992, tras un largo proceso de negociación, se ha resuelto el problema de la Previsión Social en Telefónica al llegarse a un acuerdo con los representantes de los trabajadores: dicho acuerdo se concreta, para el personal en activo, en un Plan de Pensiones, y para los que ya eran pensionistas, en un complemento a la pensión de la Seguridad Social¹⁷³.

En marzo de 1994 se firmó el Convenio Colectivo 1993-1995, destacando las medidas de gestión que posibilitan nuevas formas de prestar los Servicios y de mejorar la atención a los clientes, así como las orientadas al uso más racional de los recursos, cuestiones de gran importancia en el nuevo marco competitivo. Un aspecto relevante del Convenio ha sido el programa de jubilaciones incentivadas y voluntarias, al que se han acogido el 65,92% de los que tenían 60 años o más¹⁷⁴.

Si miramos los índices de los Informes Anuales de 1995 a 1998 observaremos que no existe ningún apartado referente al personal (recursos humanos, desarrollo de los recursos humanos, etc.) en los mismos.

En 1999, sólo dice respecto a recursos humanos que *“la actividad corporativa ha perseguido fundamentalmente coordinar acciones, programas y política de Recursos Humanos en el nuevo esquema de Líneas de Negocios, de manera que progresivamente se consiga un marco y una cultura común y un mayor sentido de*

¹⁷² Informe Anual 1991. Desarrollo de los recursos humanos. *“Los recursos humanos constituyen el principal factor con que cuenta Telefónica para hacer frente a la competencia y al compromiso de calidad en los próximos años. Junto a los esfuerzos continuados para la mejora de la cualificación profesional y la promoción de una cultura empresarial acorde con el nuevo entorno, se ha emprendido un ambicioso programa de desarrollo y formación de directivos y mandos”*. Pág. 34.

¹⁷³ Informe Anual 1993. *“En 1993 hay que resaltar la consolidación del Plan de Pensiones, dando por finalizado el proceso de cambio del sistema anterior de previsión social al nuevo La adscripción ha alcanzado la cifra de 65.885 empleados, lo que supone el 88,6% de la plantilla. Los que fueran pensionistas de la Institución Telefónica de Previsión aceptaron casi en su totalidad, tras la disolución de ésta, la oferta de complemento a la pensión de la Seguridad Social”*. Pág.50.

¹⁷⁴ Informe Anual 1994. *“Recursos humanos”*. *“A finales de 1994 la plantilla de Telefónica contaba con 72.207 empleados, con una disminución neta durante el ejercicio de 2.133 empleados. Esta disminución ha permitido progresar en la adecuación de la plantilla a las necesidades reales, con un considerable aumento de los índices de productividad, cuyo resultado más significativo ha sido el haberse alcanzado el índice de 203 líneas en servicio por empleado, uno de los más altos a nivel europeo”*. Pág.44

*pertenencia de todos a Telefónica, independientemente de la empresa en la que se trabaje*¹⁷⁵.

En el segundo semestre de 2001, el equipo gestor de Recursos Humanos ha colaborado en el desarrollo del Proyecto de Definición de los Valores Corporativos, cuya implantación se realizará a lo largo de 2002¹⁷⁶.

Durante 2001, el área de Organización y Sistemas de Información (OSI) ha trabajado en la mejora de la capacidad y calidad de la Red Corporativa de Telefónica. Así se ha reforzado la educación a distancia, se ha formado a directivos y se busca nuevos talentos en Universidades y Escuelas de Negocio¹⁷⁷.

En 2002 Recursos Humanos ha diseñado políticas y programas que contribuyen a una mejor gestión, tanto de los aspectos relativos al desarrollo profesional y la cultura, como a la planificación¹⁷⁸.

¹⁷⁵ Informe Anual, 1999. “Gestión corporativa”. Pág. 58

¹⁷⁶ Informe Anual 2001. “Así es Telefónica. Gestión del capital humano”. “El proyecto pretende explicitar una nueva cultura corporativa que permita a la Compañía desarrollar su estrategia de empresa, mostrando cómo los diferentes intereses que confluyen en el negocio pueden ser armonizados, subrayando el denominador común que hará que todas las empresas y líneas de actividad del Grupo impulsen formas comunes de hacer y dirigir. En esta línea, se ha implantado el Sistema Corporativo de Indicadores de Gestión de RR.HH., que va a suponer una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas”. pág. 18).

¹⁷⁷ Informe anual 2001. “Por lo que se refiere a la formación, a lo largo del año se ha potenciado el concepto de e-learning (formación a distancia) con el ánimo de compartir, optimizando costes, tanto los recursos tecnológicos como los contenidos de la formación en todas las líneas de negocio. Todo ello, a través de a+, la nueva plataforma de formación online del Grupo, que permite a los empleados acceder desde cualquier lugar y en el momento en que quieran a la oferta formativa de Telefónica.

Además, en 2001, se han celebrado dos convocatorias del programa de formación de Alta Dirección Harvard-IESE, por el cual ha ido pasando casi todo el colectivo de directivos del Grupo y cuyo diseño tiene por objetivo el afianzamiento de Telefónica como una organización altamente efectiva, dinámica y competitiva.

En el segundo semestre del año se ha desarrollado el proyecto de Identificación del Talento Directivo, inicialmente referido a 1.500 directivos, que va a permitir desarrollar, atraer y retener a los mejores directivos, asegurándoles oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Continúa, también a lo largo del año, la presencia de Telefónica en universidades y escuelas de negocio de reconocido prestigio internacional, para trasladar el proyecto del Grupo e identificar profesionales que en el futuro puedan contribuir al desarrollo de Telefónica y de su modelo de exigencia y compromiso”. Pág. 19.

¹⁷⁸ Informe Anual 2002. Ello lo hace a través de las siguientes actuaciones:

• Construir, con las distintas Líneas de Actividad, un marco de referencia común para las principales Políticas de RR.HH. en todas las empresas del Grupo

• Impulsar la comunicación e implantar los Valores Corporativos del Grupo en todos los países y Líneas de Actividad. Para ello se han revisado las competencias genéricas y su alineación con los valores corporativos, incorporándose progresivamente a nuestros modelos de gestión de RR.HH., evaluación de desempeño, selección, formación, etc...

• Identificar el Talento Directivo del Grupo con nuevos sistemas y políticas más eficaces para garantizar la retención y desarrollo del potencial directivo.

• Configurar el Marco de Desarrollo Directivo “. Pág. 37

Telefónica también se ve obligada a adaptar su estructura de personal a los cambios operados en el mercado¹⁷⁹.

En relación a la plantilla promedio del Grupo Telefónica, ésta se ha situado en 2003 en 149.465 empleados, un 5,1% inferior a la del año anterior (-8.039 empleados)¹⁸⁰. Los gastos de personal decrecen un 4,9% frente al ejercicio anterior debido en su mayor parte a los ahorros logrados con el ERE 2003-2007 de Telefónica de España.

En el año 2004 se constituyó el Observatorio de Clima Laboral; que es un grupo de trabajo compuesto por los responsables de clima laboral de las principales empresas de Telefónica¹⁸¹.

Un factor fundamental para la transformación de Telefónica hacia una empresa todavía más innovadora es el desarrollo y promoción de una nueva cultura de la innovación que impregne a todos los empleados. Para ello, se están constituyendo organizaciones específicas para gestionar y promover la innovación¹⁸².

¹⁷⁹ Informe Anual 2003. “Las previsiones son que el 41% del personal de Telefónica de España y el 38% de los empleados en Latinoamérica se dedicarán en 2004 a labores comerciales y de marketing, aunque toda la plantilla del Grupo Telefónica deberá adoptar una actitud comercial. En este sentido, se ha estimado un incremento del personal comercial de Telefónica de España del 25% hasta el año 2007.

Esta puesta del foco en el cliente, y menos en el producto, forma parte de la estrategia de Telefónica de situarse como un operador integrado que ofrece soluciones de comunicación que abarquen todas las expectativas y necesidades de sus clientes, combinando las diferentes tecnologías y servicios. En este sentido, Telefónica lidera la mejor estrategia de mercado, diferenciada frente a operadores parciales o de nicho que sólo satisfacen una parte de dichas necesidades”. Págs, 28 y 29.

¹⁸⁰ Informe Anual 2003. “Esta disminución se debe al descenso en el personal de Telefónica de España por la puesta en marcha del E.R.E. 2003-2007 y Telefónica Latinoamérica, donde la mayoría procede de los programas de reestructuración de plantilla realizados por Telesp en el primer y cuarto trimestre del año”. Pág, 61.

¹⁸¹ Informe Anual, 2005. “Su misión es compartir e impulsar iniciativas de mejora del clima laboral en el Grupo y, en definitiva, proporcionar un espacio de debate e innovación que ayude a avanzar en la satisfacción de los empleados y en su motivación por el proyecto de futuro de Telefónica. El Observatorio de Clima inició sus pasos en España y se ha aplicado también en Argentina, Brasil, Chile y Perú”. Pág. 55.

¹⁸² Informe Anual 2005. “Telefónica de España, durante 2005, se propuso que la innovación formase parte del día a día de los empleados. Para ello ha realizado acciones de diferente índole, incluyendo acciones formativas, contactos con otras empresas, sesiones de técnicas de creatividad, acciones de comunicación interna y de difusión de la innovación, jornadas de trabajo con personas de reconocido carácter innovador, reconocimiento a empleados, identificación de proyectos innovadores, etc.”. Pág. 34.

Dentro de las iniciativas desarrolladas en torno a la carrera profesional de sus profesionales, Telefónica establecía en 2005 un marco para la rotación de directivos y mandos con el objetivo de favorecer la transferencia de buenas prácticas de gestión entre las diferentes unidades de la Compañía, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional a los empleados y ayudando a compartir el talento existente dentro de la organización¹⁸³.

El Grupo Telefónica trabaja desde hace años en el diseño e implantación de políticas de compensación variable que retribuyen el esfuerzo y el cumplimiento de objetivos de sus empleados. Estas políticas buscan, por un lado, un mayor compromiso e implicación de los empleados con los objetivos de su Compañía y, por otro, una mayor equidad en los sistemas de retribución¹⁸⁴.

En noviembre de 2005 se iniciaba la segunda aplicación de la encuesta común de clima en Telefónica. Además de los 7 indicadores corporativos que se midieron en 2004 (Claridad de la Comunicación, Liderazgo del Jefe Inmediato, Confianza en la Dirección, Desarrollo Profesional, Orientación al Cliente, Colaboración Interna y Percepción sobre el Grupo) se han incluido cuatro preguntas adicionales (pasando de 29 a 33) para obtener un nuevo indicador que mida la Innovación en las empresas del Grupo¹⁸⁵.

¹⁸³ Informe Anual 2005. “De esta forma, se viene a facilitar que se pueda llegar a los niveles de dirección, al originarse vacantes directivas que han de ser cubiertas prioritariamente de forma interna. Así, a lo largo del ejercicio 2005, 171 directivos han rotado internamente (12% del total) siendo también notable la proporción de gerentes y JAP (jóvenes de alto potencial) que han seguido esta iniciativa. En concreto, en Telefónica de España se recurría a la rotación de personal entre direcciones generales en el 30% de los procesos internos de selección, y en un 44% de los casos de empleados de la misma dirección general”. Pág. 52.

¹⁸⁴ Informe Anual 2005. “Así, la retribución variable está destinada a movilizar la consecución de objetivos globales del Grupo y retribuir en función de la contribución a resultados a través de sus objetivos de Empresa, Área e individuales. Además, se basa en un modelo que, vinculado a los resultados globales del Grupo, combina la perspectiva del cumplimiento de objetivos (qué ha conseguido), con la percepción sobre el desempeño (cómo lo ha conseguido). Más de 147.000 empleados (105.000 en 2004) están sujetos a retribución variable en base a cumplimientos de objetivos individuales, de empresa y de grupo. En cuanto a sus directivos, y tanto para la retribución fija como para la retribución variable, el Grupo Telefónica establecía un marco retributivo global y común orientado a la consecución de los resultados y estrategias definidas, con flexibilidad y transparencia necesarias para mantener la máxima equidad interna y la máxima competitividad externa posible, y con el objetivo de favorecer la movilidad, atracción, motivación y retención del talento directivo”. Pág. 53.

¹⁸⁵ Informe Anual, 2005. “Las mejoras más importantes (incremento medio de 9 puntos porcentuales) se ha producido en las percepciones de los colaboradores, especialmente en los aspectos referentes a la Claridad de la Comunicación y la Confianza en la Dirección. Con este avance se reduce la distancia entre las percepciones de la Dirección y de los Colaboradores. La mejora en el colectivo de Directivos se ha observado fundamentalmente en temas relacionados con la Colaboración interna y el Desarrollo profesional. Las líneas

Respecto al desarrollo profesional de los empleados, se harán partícipes a estos de las estrategias para fortalecer su compromiso y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la empresa mediante una buena política de desarrollo profesional, compensación económica acorde, respecto a los derechos humanos e implantación de un sistema de seguridad y salud¹⁸⁶.

El índice de satisfacción del empleado se situó en el 65%, 3 puntos por encima de 2006. Proporcionar una oferta de valor a los empleados, para aumentar así su grado de compromiso con la Compañía, es uno de los objetivos del proyecto “Promesa al Empleado”, diseñado para lograr que Telefónica sea el mejor lugar para trabajar en 2010^{187, 188}.

prioritarias de actuación sobre las que se centrarán los planes de acción para la mejora del clima son: Desarrollo Profesional, Liderazgo, Innovación y Orientación al Cliente”. Pág. 55.

¹⁸⁶ Informe Anual, 2006. “Desarrollo profesional: Promoveremos el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados, fomentando su implicación en la mejora de sus propias capacidades y competencias.

Nuestras políticas y actuaciones relativas a la selección, contratación, formación y promoción interna de los empleados deberán estar basadas en criterios claros de capacidad, competencia y méritos profesionales.

Los empleados serán informados de las políticas de evaluación de su trabajo y participarán activamente en los procesos de gestión articulados para mejorar su trabajo, iniciativa y dedicación.

Compensación: Ofreceremos a nuestros empleados una compensación justa y adecuada al mercado laboral en el que desarrollamos nuestras operaciones.

Derechos humanos: No toleraremos ningún tipo de empleo infantil o trabajo forzado, ni ninguna forma de amenaza, coacción, abuso, violencia o intimidación en nuestro entorno laboral, ni directa ni indirectamente.

Respetaremos el derecho de nuestros empleados de pertenecer a la organización sindical de su elección y no toleraremos ningún tipo de represalia o acción hostil hacia aquellos empleados que participen en actividades sindicales.

Seguridad y salud: Ofreceremos a nuestros empleados un entorno laboral seguro. Estableceremos los mecanismos adecuados para evitar los accidentes, lesiones y enfermedades laborales que estén asociadas con nuestra actividad profesional a través del cumplimiento estricto de todas las regulaciones, la formación y la gestión preventiva de los riesgos laborales”. Pág. 66.

¹⁸⁷ Informe Anual 2007. “Para mejorar el índice de satisfacción y compromiso de los equipos y llegar a convertirse en el mejor lugar para trabajar, el pasado año la Compañía siguió trabajando en uno de sus proyectos emblemáticos, “Promesa al Empleado”. A partir de una metodología basada en la investigación y mejor práctica externa”. Pág. 41.

¹⁸⁸ Informe Anual 2008. Promesa al empleado se basa en cuatro pilares de actuación:

- Mejorar la satisfacción de los empleados ofreciéndoles una experiencia de vida laboral óptima. Para avanzar en este ámbito, se concretaron las promesas a los empleados en las diferentes operadoras del Grupo.

Por citar un ejemplo de éxito, Telefónica O2 Alemania, reconocida como “Great Place to Work®” en 2009, definió a partir de las opiniones de su plantilla, promesas sobre temas como el teletrabajo, la optimización del tiempo y la conciliación familiar.

Otras líneas de acción globales en 2008 se dirigieron a optimizar la relación de los empleados con los superiores..

- Construir una cultura de alto desempeño diferenciando el desempeño individual y reconociendo las mejores contribuciones a la innovación y la eficiencia. Este pilar se trabajó a través de la formación on line y los programas de ideas para fomentar y premiar las aportaciones de los empleados.

- Actuar como una empresa internacional que entiende y gestiona la diversidad, con políticas y procesos que fomentan la rotación y el intercambio de experiencias en el mundo.

El Índice de Clima Laboral y Compromiso ascendió en 2008 al 69%. El pasado ejercicio mejoró 3 puntos, según la encuesta de clima laboral en la que participaron un 70,4% de los empleados¹⁸⁹. Para seguir mejorando, la Compañía implantará en 2009 una herramienta para gestionar el compromiso de sus profesionales: lo medirá en detalle y permitirá el seguimiento de los planes de mejora¹⁹⁰. En 2009, el índice de clima y compromiso del empleado (ICC), cuya medición es idéntica en todos los países, se situó en un 73% de media, lo que supone una mejora de 4 puntos frente al año anterior, superando los objetivos marcados¹⁹¹.

Telefónica da empleo directo a 257.000 profesionales, e indirectos a cerca de 330.000 en 2008. Su plantilla aumentó cerca de 8.500 personas. La plantilla física de Telefónica Latinoamérica fue la que más aumentó, un 5,3%, y representa ya un 67% del total. España es, con un 20%, la segunda región por tamaño en equipo, y Europa constituye el 11%.

Al cierre del ejercicio 2010, el Grupo Telefónica (incluyendo Atento) contaba con una plantilla física de 285.106 profesionales, lo que representa un incremento

• *Compartir el talento, situando a las mejores personas en los mejores puestos y estableciendo un flujo de talento a lo largo de toda la organización.* Pág. 41.

¹⁸⁹ Informe Anual 2008. *“En 2008, la plantilla física de la Compañía aumentó un 3,4%. El área con mayor crecimiento, cerca de 5,3%, fue América Latina, cuyo equipo representa ya un 67% del total. España es, con un 20%, la segunda región por el tamaño de su equipo, y Europa constituye el 11%. En España la percepción mejoró 5 puntos.*

A los empleos directos se suman cerca de 330.000 puestos indirectos de empresas colaboradoras.

El objetivo de la Compañía es ser el mejor lugar para trabajar. Para ello se apoya en el proyecto “Promesa al Empleado”, con cuatro pilares de actuación: mejorar la satisfacción de los empleados ofreciéndoles una experiencia de vida laboral óptima; consolidar una cultura de alto desempeño; actuar como una empresa internacional y compartir el talento”. pág. 4.

¹⁹⁰ Informe Anual 2008. *“La visión de Telefónica respecto a sus empleados pasa por “impulsar su crecimiento, desarrollo y bienestar; potenciar el talento; dar valor a la diversidad, la iniciativa y la innovación; y retribuir con equidad y transparencia”.* pág. 41.

¹⁹¹ Informe Anual 2009. *“En los últimos 3 años, la mejora ha sido de 7 puntos porcentuales. Por regiones, Latinoamérica es la que presenta el mayor crecimiento con una mejora de 6 p.p. situándose en el 83%. Le sigue España, con una mejora de 5 p.p. y en el 60%. Europa, con un ICC del 76%, se mantiene estable en los últimos tres años, creciendo 1 p.p. en 2009. Las principales causas de esta mejora del clima laboral se encuentran en los programas de transformación y gestión de compañía desarrollados en las Unidades de Negocio de España (“GPS”, dentro del cual destaca la iniciativa “Satisfacción Equipo”) y Latinoamérica (“Ahora”, lanzado en 2007; que han facilitado una gestión finalista y focalizada, lo que ha reforzado la sensación de equipo y liderazgo”.* Pág. 40.

de empleo neto del 10,8%, especialmente en un ejercicio particularmente complejo en el escenario macroeconómico global. Sin incluir Atento, Telefónica cuenta con más de 133.000 empleados repartidos por 25 países, un 6,4% más que en 2009¹⁹².

Como muestra del dinamismo de la libre actividad sindical en la Compañía, destaca el hecho de que más del 55% del total de la plantilla votó en elecciones sindicales.

En 2010, Telefónica dedicó cerca de 13 millones de horas de formación, frente a las más de 11 millones de 2009. La inversión total en formación ascendió a los 59,4 millones de euros, frente a los 63,3 millones de 2010 (-6,1%)¹⁹³.

Telefónica lleva a cabo un ajuste laboral en España en 2011 mediante un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) para 6.500 trabajadores en tres años. También firma un nuevo convenio colectivo para 2011-2013. La empresa cifra en 1.400 millones de euros el ahorro que se producirá con estas medidas¹⁹⁴.

¹⁹²Informe Anual 2010. “Por regiones, y sin incluir Atento, Latinoamérica sigue concentrando el mayor porcentaje de empleo (51%), seguido de España (30%) y Europa (19%).

Por lo que respecta a la fórmula de contratación, el 96 % de la plantilla mantiene un contrato indefinido con la Compañía, porcentaje que disminuye al 81% al incluir al personal de Atento.

En lo que afecta a la diversidad de género, en 2010, el 36% de la plantilla son mujeres; incluyendo Atento, el porcentaje asciende a un 52%. En 2010, el porcentaje de mujeres directivas ascendió al 16,8% frente al 15,6% de 2009, muestra de nuestra política de igualdad de oportunidades y diversidad”. Pág. 18.

¹⁹³ Informe Anual 2010. “La formación on line se ha impulsado decisivamente en el Grupo, lo que ha permitido una mayor eficiencia en los recursos destinados a formación. Además, es clave la labor de Universitat Telefónica. En 2010, se consolidó su nuevo campus de Barcelona con la asistencia de más de 1.300 profesionales, que valoraron con un 8,9 de satisfacción los cursos recibidos. Universitat tiene tres focos de trabajo: contribuir a definir el estilo propio de liderazgo global; convertirse en foro de debate y trabajo colaborativo para dar solución a los problemas reales de negocio; y servir de punto de encuentro de los profesionales de Telefónica.

También en 2010, Telefónica España ha trabajado en la ejecución de cuatro Escuelas de Excelencia para impulsar las mejores prácticas en cuatro ámbitos: Excelencia Comercial; Excelencia en Liderazgo; Excelencia Técnica y Excelencia Empresarial. pág. 19

¹⁹⁴ . <http://www.elconfidencial.com/economia/2012/09/12/telefonica-amplia-el-ere-hasta-6830-personas-por-la-avalancha-de-peticiones-105258>. “Telefónica amplía el ERE hasta 6.830 personas por la avalancha de peticiones”. Telefónica ha tenido que ampliar **en más de 300 personas el Expediente de Regulación de Empleo (ERE)** ante la avalancha de solicitudes de sus empleados. La operadora presentó este plan para recortar su plantilla en España en **6.500 personas en abril del pasado año**, con el objetivo de implementarlo durante tres años. Sin embargo, ante la gran aceptación que tuvo, la compañía presidida por César Alierta pidió a los sindicatos adelantar a este verano la fecha para adherirse al ERE. El Confidencial 11.6.13. Fecha de consulta 11.12.14.

A 31 de diciembre de 2012 disminuye el número de trabajadores debido a la venta de Atento, que se produce este año y que contaba con más de 150.000 empleados. Si excluimos este efecto, la plantilla es un -4,1% menor que en 2011 debido a los procesos de reestructuración que la Compañía está llevando a cabo en distintas operaciones para adecuar su personal a los nuevos requerimientos del negocio¹⁹⁵.

A finales de 2013, la empresa ve disminuida su plantilla respecto al año anterior, que pasa a ser algo mayor de 126.000 empleados, debido a que en su empeño de mantener su capacidad de innovación ve necesaria impulsar la simplificación en la organización, optimizando el diseño de la misma¹⁹⁶.

Para Telefónica es importante la formación de sus empleados y que estos conozcan el espíritu y contenido de su Código Ético¹⁹⁷.

CLIENTES

Objetivo básico: conocer los aspectos relativos a los clientes de la empresa, que permitan saber quiénes son, qué les proporciona la empresa y como ésta se relaciona con ellos.

¹⁹⁵ Informe Anual 2012. “Latinoamérica sigue concentrando el mayor porcentaje de la plantilla del Grupo Telefónica con el 52,5%, mientras que el 47,4% reside en Europa. Telefónica sigue apostando por las políticas de trabajo sostenible, de manera que el 95% de su personal tiene contratos laborales indefinidos”. Pág, 27.

¹⁹⁶ Informe Anual 2013. “De los más de 126.000 empleados, menos de un 1% eran directivos. La plantilla ha disminuido en un 4,9% su tamaño con respecto al año anterior, en línea con la transformación de la Compañía hacia una estructura más simple. Además, Telefónica apuesta por las contrataciones fijas: el 94% del personal tiene contratos laborales indefinidos y la cifra de mujeres en plantilla se sitúa en el 38%. Además, el número de directivas aumenta cada año llegando en 2013 al 21%, es decir, un incremento de 1,7 puntos porcentuales respecto al año anterior.

La Diversidad es un factor clave, Telefónica cuenta con más de 105 nacionalidades diferentes en todo el Grupo distribuidas en 24 países, siendo la distribución por regiones, en donde Latinoamérica sigue concentrando el mayor porcentaje de la plantilla. El país con más empleados es España, con 34.602; seguido de Brasil, con 20.878; Argentina, con 17.139, y Perú, con 9.824”. Pág 35

¹⁹⁷ Informe Anual 2013. “por ello, durante 2013 se ratificaron los Principios de Actuación en el último país en el que hemos comenzado a operar: Costa Rica y se activaron todos los mecanismos que aseguren su cumplimiento. A diciembre de 2013, cerca de 71.000 profesionales –el 62% de la plantilla–, habían superado el curso de Principios de Actuación. Pág, 45

No es hasta 1970 cuando aparece por primera vez el término clientes en un Informe Anual, y lo hace una sola vez¹⁹⁸. Después no aparece otra vez hasta 1972¹⁹⁹.

Posteriormente, para dirigirse al cliente, y durante muchos ejercicios, se le denomina abonado. Pero todo aquello que se ofrece al abonado va más encaminado a crear nuevas fuentes de ingresos que a ofrecer un servicio satisfactorio al cliente, es decir, no se persigue la satisfacción personal del mismo, sino la rentabilidad y con ello satisfacer a los accionistas del momento y atraer otros nuevos.

Han de pasar veinte años para que el cliente empiece a ser tenido en cuenta por la empresa bajo otra óptica. Así, a partir de 1990, Telefónica orienta su actividad bajo el principio de la soberanía del cliente^{200,201}.

En 1992 se realiza un gran esfuerzo para modernizar la red y prestar un servicio de calidad en el ámbito rural²⁰².

198 Informe Anual 1970. *“Durante el Ejercicio, y para facilitar la aproximación a nuestros clientes, se inauguraron en puntos céntricos de diversas poblaciones, oficinas comerciales, destinadas especialmente a la contratación de nuevos servicios, y una exposición comercial móvil se desplazó a Ferias de Muestras, Exposiciones, etc”*. Pág. 41

199 Informe Anual 1972. *“Hay que destacar también, el deseo renovado de poner a disposición de nuestros clientes y abonados el mayor conjunto de nuevos medios de comunicación para una mejor y más racional utilización de todas las posibilidades que ofrece la estructuración del servicio telefónico. La diversificación de nuevos servicios es hoy una plena realidad, inserta en el mundo del mañana, que viene a revolucionar el campo de nuestras actividades fundamentales, y nos ofrece un horizonte esperanzado hacia el futuro. Con ello se abren ante la Compañía Telefónica nuevas perspectivas de ilusionado quehacer, en el que han de colaborar, para recoger sus frutos, quienes aportan a él su ahorro y su trabajo*. Pág. 12.

200 Informe Anual 1990. *“No quiero con ello hacer una afirmación banal o interesada sino transmitir lo que es el resultado de una rigurosa y continúa evaluación del grado de satisfacción de nuestros clientes, que es para nosotros lo más importante. Más pronto o más tarde, y confío en que será más bien pronto, el esfuerzo realizado nos será públicamente reconocido”. “En el nuevo entorno competitivo, y sin olvidar su básica responsabilidad de prestación de un servicio público, Telefónica ha empezado a orientar su actividad a partir del principio de la soberanía del cliente. Nos adentramos en una década que presenciara profundas transformaciones en la naturaleza de los servicios de telecomunicación y en las formas de prestarlos. Debemos, por tanto, adaptar nuestras actitudes y procedimientos de trabajo para conseguir que nuestra Compañía sea identificada por nuestros clientes, tanto actuales como potenciales, como su mejor opción en el momento de elegir un proveedor de servicios de telecomunicaciones. De ahora en adelante, el constante progreso de telefónica sólo podrá estar garantizado por el continuado y favorable veredicto de nuestra clientela”*. Pág. 9.

201 Informe Anual 1990. *“El año 1990 puede considerarse como el de la consolidación del sistema de gestión de calidad global de Telefónica, diseñado según las directrices trazadas en el Plan Estratégico. Esta gestión de la calidad está orientada a la satisfacción de las expectativas del cliente”*. Pág. 18

202 Informe Anual 1993. *“En un renovado compromiso con nuestros clientes, y con la sociedad española en general, el pasado año hemos asumido espontáneamente nuevas obligaciones relativas: a la mejora de la calidad, a la extensión del servicio en el medio rural. Como era de esperar, este compromiso público ha tenido una excelente acogida por parte*

En 2004, la compañía lanzaba en España el proyecto integral de gestión de clientes, que pretende incrementar el grado de conocimiento del mismo para identificar, de una manera más precisa, las necesidades publicitarias de cada uno de ellos y ofrecer un asesoramiento comercial personalizado²⁰³.

La orientación al cliente ha sido, quizás, el eje más importante del proceso de transformación comercial desarrollado en 2004 en toda la organización. La satisfacción de los clientes ha pasado a considerarse “pieza clave” para el crecimiento de los negocios²⁰⁴, y es el objetivo prioritario del Grupo Telefónica y eje central de toda su estrategia²⁰⁵.

Telefónica apuesta por las nuevas tecnologías pero salvaguardando la seguridad de los clientes²⁰⁶. El respeto de la privacidad y la obtención de la confianza de los usuarios son claves para Telefónica²⁰⁷.

de nuestros clientes, a los que hemos dado cuenta del cumplimiento de nuestra promesa y a los que renovaremos nuestra disposición de continuar trabajando para proporcionarles más y mejores servicios. A ello nos anima el hecho de que el grado de satisfacción de los servicios facilitados por Telefónica haya seguido aumentando de manera sensible a lo largo del pasado ejercicio, logrando así el reconocimiento a los esfuerzos que hemos venido desarrollando durante los últimos años”. Pág. 10

²⁰³ Informe Anual 2004. “Innovación, Orientación al Cliente, Integración, Calidad, son algunos de estos principios, que van a formar parte de los ejes culturales que definen a la Compañía como una operadora Integrada de Telecomunicaciones centrada en el Cliente.

De esta manera, el Grupo Telefónica pretende asumir los niveles de servicio necesarios en materia de innovación, calidad y personalización, tanto a través del compromiso de sus empleados del Grupo como por la transparencia en sus comunicaciones, para alcanzar el objetivo final: garantizar la satisfacción de los clientes”. Pág. 26.

²⁰⁴ Informe Anual 2004. “Telefónica se ha propuesto pasar de un modelo de compañía centrada en el producto a un Grupo integrado para satisfacer las necesidades globales de comunicación de sus clientes, anticipándose a ellas con una oferta más diferenciada para cada tipo de segmento, más innovadora en productos y servicios, procesos y tecnologías, y que utilice nuevos canales de distribución más acordes con dichas necesidades”. Pág. 21.

²⁰⁵ Informe Anual 2005. Con el fin de conocer la evolución de la misma y comprobar los efectos de las distintas medidas adoptadas por Telefónica, en 2005, las empresas del Grupo realizan seguimientos periódicos de los niveles de satisfacción a través de encuestas. Pág. 32)

²⁰⁶ Informe Anual 2013. “Fortalezcamos la Confianza Digital a través de una experiencia de Internet segura, capacitando a los ciudadanos para que tengan el control de sus datos personales”. Pág. 21.

²⁰⁷ Informe Anual 2013. “La Compañía aprobó a principios de 2013 una Política de Privacidad, que establece las directrices que cualquier empresa del Grupo debe seguir para proteger la privacidad de sus clientes y de todos aquellos grupos de interés que confían sus datos personales a Telefónica. Esta política se articula en tres pilares: la autorregulación más allá de las leyes internacionales y locales; la privacidad como motor de la confianza y generador de reputación clave para Telefónica; y la privacidad como elemento clave para fomentar la innovación, el bienestar y la prosperidad en el Mundo Digital. Para facilitar el desarrollo y cumplimiento de esta Política se ha creado el Comité de Privacidad del Grupo”. Pág. 45

Asimismo, Telefónica publica un Manifiesto Digital que defiende una experiencia abierta y segura para todos en el uso de Internet. Dicho Manifiesto destaca los retos a los que nos enfrentamos y sus conclusiones se han sintetizado en un decálogo de acciones para mejorar la experiencia de los consumidores en Internet y para propiciar más inversión en infraestructuras digitales²⁰⁸.

ACCIONISTAS

Objetivo básico: conocer la estructura de los poseedores del capital social, lo que perciben por su aportación y las formas de relación e información que los conecta con los órganos de la gestión de la empresa.

El compromiso con sus más de 1,5 millones de accionistas directos le ha llevado a mejorar continuamente en su política de retribución a los mismos, colocándose en la primera posición como mejor alternativa de inversión, muy por encima de sus competidores. Así, en 2004, el retorno total de dicha inversión ha sido del 22,5%, constituyéndose en líder y referente en cuanto a retribución al accionista²⁰⁹.

La Junta General Ordinaria de Accionistas de Telefónica tiene establecidos sus principios de organización y funcionamiento en un Reglamento, aprobado por la propia Junta en su reunión del día 30 de abril de 2004. El Reglamento de la Junta General de Accionistas de Telefónica tiene como finalidad principal la de ofrecer al accionista un marco que garantice y facilite el ejercicio de sus derechos con relación

²⁰⁸ Informe Anual 2013. *El Manifiesto Digital se centra en cuatro áreas principales que afectan a todo aquel que utiliza los Servicios Digitales e Internet.*

1. Una Agenda Abierta para un futuro digital, basada en las expectativas y en su aspiración de tener libertad para elegir su experiencia digital y tener control sobre su vida digital.

2. La Confianza Digital del consumidor: la voluntad de la gente para compartir datos online es un prerequisite fundamental de una economía basada en datos. Así, resulta fundamental reforzar la confianza del cliente en la utilización de los Servicios Digitales e Internet.

3. Gobernanza Global de Internet: el alcance global de Internet tanto en su vertiente económica como en su utilización (la mayoría de los usuarios de Internet, están en la actualidad fuera de los Estados Unidos y de la Unión Europea), ha situado la gobernanza de Internet en un asunto de gran relevancia en la agenda pública internacional.

4. Adaptar las Políticas Públicas a los nuevos Mercados Digitales: los responsables políticos y reguladores tienen una difícil tarea monitorizando el entorno cambiante de Internet. Dada la dificultad para anticipar el futuro en un entorno tan cambiante, las nuevas políticas deben ser flexibles. Pág. 21.

²⁰⁹ Informe Anual 2004. Pág. 19.

al órgano soberano de la Compañía, prestándose particular atención al derecho de información del accionista y a su participación en las deliberaciones y votaciones, y procurando la máxima difusión posible de la convocatoria y de las propuestas de acuerdos que se someten a la Junta General²¹⁰.

Telefónica mantuvo su compromiso de incrementar progresivamente el dividendo por acción. En 2008, el beneficio neto de Telefónica alcanzó los 7.592 millones de euros, con un crecimiento interanual del 38% en términos comparables. Asimismo, el beneficio neto básico por acción se situó en 1,63 euros, un 41,4% superior al del año 2007 en términos comparables²¹¹.

En 2013, la acción de Telefónica ha registrado una fuerte revalorización del 16,1%, hasta alcanzar los 11,84 euros²¹².

COMUNIDAD

Objetivo básico: establecer las transferencias de medios de todo tipo entre empresa y comunidad y la imagen que ésta tiene de la empresa.

Otro de los grandes compromisos públicos de Telefónica es el compromiso social.

²¹⁰ Informe Anual 2004. “Al margen de las exigidas por la legislación vigente aplicable, entre las medidas concretas recogidas en el Reglamento de la Junta en orden a facilitar la asistencia de los accionistas y su participación en la Junta, cabe señalar las siguientes:

- *Incorporación en la página web de la Compañía, desde la fecha de publicación del anuncio de convocatoria, y además de los documentos e informaciones que se exigen legalmente, de todo aquello que la Compañía considere conveniente a los fines referidos.*

Los accionistas, a través de la página web, pueden obtener directamente dicha documentación e información, o solicitar, a través de los mecanismos establecidos en la propia página con ocasión de la celebración de la Junta, que les sea remitida de forma gratuita.

- *Posibilidad de formular sugerencias por parte de los accionistas. Los accionistas podrán, en todo momento y previa acreditación de su identidad como tales, a través del Servicio de Atención al Accionista, realizar sugerencias que guarden relación con la organización, funcionamiento y competencia de la Junta General.*

A través de dicho Servicio de Atención al Accionista, los accionistas pueden, asimismo, solicitar cualquier tipo de información, documentación o aclaración que precisen en relación con la Junta General, bien a través de la página web de la Compañía, bien a través del teléfono gratuito habilitado al efecto”. Pág, 49

²¹¹ Informe Anual 2008. Pág, 30.

²¹² Informe Anual 2013. “El buen comportamiento de la acción, combinado con nuestra política de dividendos, se traduce en una rentabilidad total para el accionista del 19,6% en 2013”. Pág, 6.

Telefónica asumió voluntariamente en abril de 1993 una serie de compromisos con la sociedad española, y para subrayarlos se llevó a cabo una campaña publicitaria bajo el lema *El Compromiso Público de una Empresa Privada*²¹³.

En 1998 fue creada la Fundación Telefónica, que a partir de ese momento se encargará de la mayor parte de los proyectos sociales y culturales de la empresa en los países en los que está presente: España, Argentina, Brasil, Marruecos, Perú y, desde el año 2003, México. Para ello, desarrolla distintos proyectos en colaboración con organizaciones sociales en donde la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es el componente fundamental a través del cual se persigue mejorar los procesos educativos, y el acceso a la cultura y el arte, así como el desarrollo de la sociedad y la mejora de la calidad de vida de las personas, con especial atención a los colectivos más desfavorecidos.

Todas las actuaciones que desarrolla la Fundación Telefónica en los países en los que opera, con proyectos transnacionales o nacionales, se caracterizan por su interés general, su compromiso voluntario más allá de lo establecido por la ley y por carecer de ánimo de lucro²¹⁴. La Fundación promueve la investigación y el desarrollo de servicios y aplicaciones para las personas con discapacidad y determinados colectivos²¹⁵.

²¹³ Informe Anual 1993. “Ocupaba un lugar destacado el relativo a la prestación del servicio en los extrarradios de las poblaciones y en las zonas rurales, lo que estaba en concordancia con el Plan Operacional de Extensión del Servicio Telefónico al Medio Rural, que había sido aprobado por el Consejo de Ministros en el mes de marzo. Se fijó de este modo el año 1996 como fecha límite para una auténtica universalización del servicio, entendida de manera que todo español estará en condición de acceder al servicio telefónico básico en igualdad de condiciones de precio y calidad, con independencia de cual sea su lugar de residencia”. Pág, 14

²¹⁴ Informe Anual 2002. “Las actividades sin ánimo de lucro y de interés general están encomendadas en el Grupo a Fundación Telefónica, que actúa como eje principal de la acción social y cultural de Telefónica en los países en los que está presente. El objetivo principal de la Fundación es el desarrollo de aplicaciones sociales, educativas, sanitarias, etc., desde el convencimiento de que las nuevas tecnologías son también un factor de progreso social. Por ello, y dado el carácter transversal de las telecomunicaciones, el ámbito material de actuación es muy amplio y cubre, entre otros, la educación, la telemedicina y la teleasistencia, la cooperación al desarrollo, el arte y la cultura. En el ámbito de la educación, destaca Educared.net, principal portal educativo en español y portugués, dirigido a la enseñanza primaria y secundaria que promueve la utilización Educativa de Internet. Campusred.net, es el primer portal universitario en español para el intercambio de conocimientos dentro de la comunidad universitaria, Para la docencia en red y la investigación compartida”. Pág, 27.

²¹⁵ Informe Anual 2002. “Así se han desarrollado sistemas de comunicación alternativa para paráliticos cerebrales, servicios de teleasistencia para mujeres maltratadas y personas mayores, de telemedicina, etc. Pero el compromiso social de Telefónica no viene sólo por parte de la empresa, sino por los miles de trabajadores

Educación, cooperación y promoción social, telemedicina, teleasistencia y discapacidad, cultura, arte, tecnología y Sociedad de la Información son las principales áreas en las que la Fundación Telefónica lleva a cabo su actividad²¹⁶.

Telefónica en 2004 tiene previsto desplegar diez políticas en toda su intensidad durante los tres años siguientes: Protección de la Infancia y la Adolescencia y Uso Responsable de las TIC; Política de Privacidad de Datos; Sistema de Gestión Medioambiental; Cambio Climático y Eficiencia Energética; Inclusión Digital de Colectivos Desfavorecidos (mayores y personas con discapacidad); Diversidad; Responsabilidad en la Cadena de Suministro; Derechos Humanos; Diálogo con Grupos de Interés y Diálogo Social Internacional; Reporte Social y Medioambiental²¹⁷.

Telefónica es un Grupo solidario que canaliza a través de su Fundación, cuyo principal objetivo es poner las nuevas tecnologías de la información y la comunicación al servicio de la cooperación y la promoción social²¹⁸, su compromiso solidario.

En el ámbito de la cooperación y la promoción social también destacan varias actividades²¹⁹.

del Grupo. A finales de 2002 se ha puesto en marcha un Programa de Voluntariado Corporativo, dirigido a facilitar y canalizar la colaboración voluntaria y social de los empleados, con organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro". Pág, 27.

²¹⁶ Informe Anual 2003. Pág, 23

²¹⁷ Informe Anual 2004. Pág, 19.

²¹⁸ Informe Anual 2004. *"Así, en 2004, más de 25.000 organizaciones y 26 millones de personas se han beneficiado de los cerca de 24 millones de euros invertidos en 239 proyectos sociales y culturales que la Fundación ha llevado a cabo en España (16,5 millones) y Latinoamérica y Marruecos (7,8 millones). Educación, Cooperación Social, Telemedicina, Teleasistencia y Discapacidad, Cultura, Arte y Sociedad de la Información son algunas de las áreas en donde Fundación Telefónica es más activa.*

A lo largo del año, ha reafirmado este objetivo con iniciativas como el programa de Equipamiento de Telecomunicaciones a Organizaciones No Lucrativas, por el que a través de una convocatoria de ayuda pública y la firma de diferentes convenios de colaboración se han podido mejorar los equipamientos e infraestructuras de telecomunicaciones de más de 360 organizaciones españolas". Pág, 41

²¹⁹ Informe Anual 2004. *"Entre ellas, el programa Risolidaria, una plataforma que integra a más de 700 entidades con el objetivo de facilitar la actuación de las organizaciones sociales; la labor del voluntariado corporativo, en el que participan cerca de 3.000 empleados pertenecientes a las distintas empresas del Grupo; el apoyo a los cooperantes con campañas como "Ningún Cooperante Sin Comunicación" que en 2004 facilitaron la comunicación entre más de 10.400 misioneros y cooperantes españoles en el extranjero con sus familiares; numerosas acciones que tienen como objetivo asegurar las telecomunicaciones en aquellos países*

En los países sudamericanos donde presta sus servicios, desarrolla una gran labor social, cultural y educativa²²⁰.

La Fundación Telefónica ha colaborado también en el terreno de la telemedicina con diversas instituciones sociosanitarias, en la creación y mantenimiento tecnológico de portales en Internet sobre distintas especialidades médicas, como la oncología o la cardiología, y enfermedades como la Espina Bífida, el Alzheimer o el Síndrome de Down²²¹. Destaca también, la capacitación para el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación con el objetivo de facilitar su integración en el mercado laboral de las personas con discapacidades; la investigación y desarrollo de nuevos equipos adaptados que le permiten nuevas oportunidades de integración social.

Durante el año 2005, Fundación Telefónica realizó una revisión estratégica de todos sus proyectos, centrando sus esfuerzos en dos grandes áreas de actividad: Educación (Educared) e integración de la infancia en la sociedad (Proniño). Cabe destacar el compromiso de los empleados con el voluntariado o su compromiso con las personas con discapacidad a través de ATAM (asociación de Telefónica dirigida a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad)²²².

que han vivido y viven situaciones de emergencia, como los ocurridos en el mes de diciembre tras el maremoto que se produjo en el sudeste asiático”. Pág, 41.

²²⁰ Informe Anual 2004. *Por ejemplo: “En México se ha seguido trabajando para revitalizar las lenguas y la cultura de las comunidades indígenas, proveer a instituciones sin ánimo de lucro de herramientas tecnológicas. En Perú se ha presentado un importante programa de Prevención Contra la Violencia Familiar, cuyo objetivo es utilizar las nuevas tecnologías para prevenir los abusos contra los niños, jóvenes y mujeres en situación de riesgo.*

En Argentina ha lanzado proyectos como el Programa Integral de Desarrollo de la Sociedad Civil, una iniciativa que brinda a las organizaciones no lucrativas herramientas, como asistencia técnica y consultoría, para profesionalizar sus recursos humanos

En Brasil y México las Fundaciones han continuado apoyando la implantación del programa Escuelas de Informática y Ciudadanía, que busca promover la inclusión social de niños y jóvenes de comunidades desfavorecidas.

Chile es uno de los países latinoamericanos con mayor índice de conexión a Internet gracias al programa Internet Educativa, que desde 1998 ha conectado a miles de colegios de todo el país a la Red”. Págs, 41-44.

²²¹ Informe Anual 2004. *“Precisamente, en 2004 se ha celebrado el Año Iberoamericano de las Personas con Discapacidad, una conmemoración que ha servido a las Fundaciones en Latinoamérica para aumentar la comunicación a la sociedad de los proyectos que desarrollan”. Pág, 42.*

²²² Informe Anual 2005. *“La inclusión digital de personas con bajos recursos económicos (más de 5 millones de líneas prepago y control en América Latina) o personas con discapacidad (a través del proyecto Telefónica Accesible) son iniciativas que demuestran el compromiso de Telefónica con la inclusión social”. Pág, 23.*

La Fundación Telefónica destinó cerca de 115 millones de euros a acción social y cultural en 2008, beneficiando a más de 40 millones de personas con sus iniciativas en este año. Más de 100.000 niños fueron escolarizados a través del programa Proniño²²³.

En Telefónica los proyectos solidarios y culturales se desarrollan a través de²²⁴:

- Fundación Telefónica, pilar de la acción social y cultural de la Compañía, presente en 8 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú y Venezuela, Con algunos programas, llega a 14 países, incluyendo Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá y Uruguay.
- Patrocinios sociales y culturales con impacto positivo en la sociedad, el arte y la cultura. En 2008, destinó más de 32 millones de euros a cerca de 170 iniciativas.
- ATAM²²⁵, la asociación de Telefónica dirigida a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad. Su modelo de atención integral incluye asesoramiento, ayudas económicas directas y servicios de integración laboral para los socios, un total de 58.226 empleados.
- Telefónica Europa desarrolla actividades sociales centradas, sobre todo, en la juventud y la educación, a las que añade cada año iniciativas sobre salud/discapacidad y medio ambiente.

En 2008 se incrementa el número de países a los que llega la acción de la Fundación, pasando a ser ocho: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú y Venezuela. Con algunos programas, llega a 14 países, incluyendo Ecuador,

²²³ Informe Anual 2008. *“La inversión aumentó un 23% respecto a 2007. Un año más, las iniciativas se centraron en mejorar la educación y fomentar la igualdad de oportunidades”*. Pág, 6.

²²⁴ Informe Anual 2008. Pág. 50.

²²⁵ ATAM nace en junio de 1973 fruto de un acuerdo entre Telefónica y sus empleados, apoyados por sus representantes. Es una entidad social, sin ánimo de lucro y declarada de utilidad pública. Se configura como una plataforma de soluciones preventivas y habilitadoras ante cualquier situación de discapacidad y/o dependencia, desde la perspectiva familiar, en cualquier edad o etapa de la vida. https://www.atam.es/quienes_somos Fecha de consulta 27.1.15

El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá y Uruguay. La Fundación Telefónica trata de contribuir al desarrollo social a través de una educación de calidad. Para cumplir sus objetivos, se apoya en entidades educativas, sociales y culturales, públicas y privadas^{226, 227,228}.

Telefónica trata de consolidar una nueva cultura interna basada en la maximización de sus Principios de Actuación. Los Principios de Actuación son el código ético de la Compañía que establece las directrices para la relación con sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, accionistas, Administraciones públicas y la sociedad en su conjunto)²²⁹.

La Fundación desarrolla cinco grandes programas transnacionales²³⁰:

- **EducaRed:** orientado a mejorar la educación mediante las nuevas tecnologías. Su portal EducaRed.net incluye herramientas, contenidos y programas educativos, e instrumentos para el trabajo en colaboración

- **Proniño:** su objetivo es contribuir a erradicar el trabajo infantil a través de la protección integral y la escolarización continuada y de calidad de los niños y adolescentes trabajadores.

- **Voluntarios Telefónica:** 21.807 empleados participaron en 2008 en el programa de Voluntariado Corporativo. Proniño y las personas en riesgo de exclusión, coparon, un ejercicio más, la mayor parte del tiempo de voluntariado, que

²²⁶ Informe Anual 2008. “La inversión aumentó un 23% respecto a 2007. Un año más, las iniciativas se centraron en mejorar la educación y fomentar la igualdad de oportunidades”. Pág, 6.

²²⁷ Informe Anual 2008. “Otros proyectos se desarrollaron a través de los patrocinios sociales y culturales, con una inversión en 2008 de 32 millones de euros; ATAM, la asociación de Telefónica dirigida a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y a la que pertenecen 58.226 empleados; y las actividades de Telefónica Europa”. Pág, 6.

²²⁸ Informe anual 2009. “Educared se destina a la mejora educativa mediante el uso de las TIC y el programa Proniño, que se orienta a la erradicación del trabajo infantil, y ha permitido el acceso a la escolarización a más de 164.000 niños en 13 países latinoamericanos”. Pág, 7.

²²⁹ Informe Anual 2008. “Telefónica aprobó nuevas normativas para el desarrollo de sus Principios de Actuación, en los que formó hasta 60.219 empleados. Durante el ejercicio, se aprobaron sendas políticas sobre Protección de Datos y Gestión de Riesgos; y se acordaron las líneas básicas para el desarrollo de la normativa para el fomento de la integración laboral de personas con discapacidad. En 2008, los canales de los Principios de Actuación recibieron 169 comunicaciones de los empleados. Además, como consecuencia de las investigaciones llevadas a cabo por posibles inobservancias de los Principios, se llevaron a cabo 358 acciones disciplinarias”. Pág, 42.

²³⁰ Informe anual 2008. Pág, 51.

fue de 341.109 horas. voluntarios dedicaron casi 6.000 horas a actividades solidarias en 2008.

- **Debate y Conocimiento:** se ocupa de la generación de conocimiento en el entorno de la Sociedad de la Información y de su impacto social. Con sus estudios y proyectos de investigación contribuye a entender mejor aspectos relevantes sobre las TIC en la actualidad.

- **Arte y Tecnología:** Fundación Telefónica difunde la cultura y el arte moderno contemporáneo relacionando vanguardia e innovación tecnológica a través de sus colecciones de arte, exposiciones, el certamen VIDA y arsVirtual. Además, gestiona el patrimonio artístico, histórico y tecnológico de Telefónica

Para trasladar los Principios a la actividad diaria, la Compañía desarrolla normativas internas, cuyos objetivos son:

- Definir pautas y criterios generales de actuación para el día a día.
- Apoyar a las áreas directamente implicadas en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los grupos de interés.
- Gestionar los riesgos de reputación, identificando áreas prioritarias de actuación.

Telefónica Accesible es un proyecto integral para las personas con discapacidad, que tiene por objeto hacer de Telefónica un grupo plenamente accesible en todos sus procesos y contribuir activamente a la plena igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad²³¹.

Por otro lado, Telefónica es considerado un socio privilegiado en el nuevo ecosistema digital para generar potentes alianzas intersectoriales para avanzar en temas clave como la educación, la sanidad, las finanzas, el cambio climático, etc.

²³¹ Informe Anual 2009. "Telefónica ha desarrollado con la colaboración de la Confederación Nacional de Sordos (CNSE), una plataforma que permite garantizar la comunicación entre personas con discapacidad auditiva y oyentes en ambientes de servicios públicos y privados, tales como: urgencias, servicios sanitarios, educativos, información administrativa". Pág. 44.

Uno de los campos por los que apuesta fuertemente la Fundación, es la protección del menor. Telefónica está convencida del papel de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para mejorar la educación y fomentar la igualdad de oportunidades²³².

MEDIO AMBIENTE

Objetivo básico: controlar y valorar la actuación de la empresa en orden a evitar la degradación del medio ambiente y a mejorar su conservación.

Para Telefónica, la lucha contra el cambio climático no sólo es un elemento más de la política ambiental o de Responsabilidad Corporativa, sino un reto que afronta por razones de economía y de eficiencia, y una nueva fuente de oportunidades de negocio, pudiendo así contribuir a reforzar su posición competitiva en un entorno global.

En 2002, el Grupo Telefónica, a través de sus sociedades participadas y, en línea con su política medioambiental, acomete distintas actividades y proyectos relacionados con la gestión en este ámbito²³³.

Telefónica asume el compromiso de respeto al medio ambiente como una parte esencial de su Responsabilidad Corporativa²³⁴.

²³² Informe Anual 2013. *“En Telefónica estamos comprometidos con fomentar un entorno en el que los menores puedan usar las nuevas tecnologías de la comunicación e información. Para ello hemos avanzado en 2013 en el desarrollo de productos y servicios como Familia Digital, junto al Foro Generaciones Interactivas, para impulsar la educación digital y ayudar a padres y educadores a resolver sus dudas en torno a las TIC. También hemos contribuido con la implementación de hotlines como Te Protejo, en Colombia, y hemos avanzado en el documento de Compromisos de la Coalición de Empresas TIC para un uso más seguro de Internet por parte de los niños y adolescentes”*. Pág 45

²³³ Informe Anual 2002. *“Respecto a los actuales sistemas implantados por el Grupo con la finalidad de reducir el impacto medioambiental de sus instalaciones, se han puesto en marcha, entre otros, sistemas de reducción de emisiones a la atmósfera, de depuración y recirculación de aguas, de medición de efluentes, de reducción de ruidos y vibraciones, etc. incorporándose el coste de dichos elementos al de las instalaciones en las que se encuentran ubicadas.*

Por lo que respecta a las posibles contingencias que en materia medioambiental pudieran producirse, existen mecanismos de control interno suficientes que están supervisados periódicamente, bien por personal interno, bien por entidades de reconocido prestigio, cuya evaluación no pone de manifiesto riesgo significativo alguno”. Pág. 144

²³⁴ Informe Anual 2005. *“En este sentido el Grupo Telefónica suscribió en 2002 el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, obligándose así, a través de sus principios ambientales a trabajar desde un enfoque*

En 2007, Telefónica anuncia que para los siguientes 4 años, la Compañía abordará un Plan de Acción Medioambiental que incluye cinco ámbitos²³⁵ y de cara al 2008 desarrollará un Sistema de Gestión Ambiental Global.

Para garantizar el desarrollo de una política y la gestión medioambiental homogénea en todo el Grupo Telefónica, la Compañía creó en 2007 la Dirección Corporativa de Medio Ambiente, en el área de la Secretaría General Técnica de la Presidencia, por mandato del Consejo de Administración de Telefónica S.A. así como Comisiones Regionales para ejecutar un Plan de Acción Medioambiental para el período 2008-2012²³⁶.

En 2008 esta lucha ambiental recibe un fuerte apoyo al anunciar César Alierta, su presidente, en la Exposición Universal de Zaragoza, la creación de una Oficina de Cambio Climático y el establecimiento de un objetivo de reducción de consumo energético del Grupo²³⁷. También en 2008, Telefónica disminuyó un 5% su consumo eléctrico, y se compromete a reducir un 30% el consumo eléctrico en

preventivo, fomentar la responsabilidad ambiental, y favorecer el desarrollo tecnologías respetuosas con el medio ambiente. Bajo la norma interna de "Requisitos Mínimos Ambientales", Telefónica tiene como objetivo avanzar en la gestión medioambiental con una metodología común para todo el Grupo, asegurando un comportamiento responsable con el medio ambiente. Para facilitar el cumplimiento de la norma se han establecido 5 pasos de actuación, basados en el compromiso, requisitos de aplicación, mejora del comportamiento, implantación de sistemas y certificación". Pág. 126

²³⁵ Informe Anual 2007. Los ámbitos son: Cambio Climático. Mejorar la eficiencia energética de los procesos, y potenciar los servicios de telecomunicaciones con el objetivo de reducir las emisiones de CO2. Gestión ambiental. Homogénea e integrada en todas las operaciones y en la cadena de suministro. Gestión de Residuos. A través de convenios y acuerdos internacionales con organismos acreditados. Despliegue de Red Responsable. Asegurar los criterios ambientales, teniendo en cuenta las percepciones sociales en el despliegue de la instalaciones fijas y móviles. Telecomunicaciones y Desarrollo Sostenible. Potenciar los servicios de telecomunicaciones que contribuyan al ahorro energético, al control atmosférico, acústico, o la prevención de catástrofes naturales". Pág. 52

²³⁶ Informe Anual 2007. "Telefónica lanzó una estrategia para luchar contra el cambio climático, que contempla acciones tanto internas como relacionadas con los servicios que ofrece a los clientes". Pág. 6.

²³⁷ Informe Anual 2008. "Esta Oficina, impulsada desde la Dirección de Transformación y la Secretaría General de la Presidencia, es la encargada de asegurar la reducción de consumo energético y de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) propias de la actividad de la Compañía; de potenciar el desarrollo de servicios que permitan ser más eficientes a los clientes y a otros sectores; y de posicionar a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como parte de la solución al cambio climático.

Dado el carácter global y transversal del proyecto de Cambio Climático, la Oficina cuenta con 5 ejes de actuación liderados por el máximo responsable de cada línea de actuación: Operaciones, Proveedores, Empleados, Clientes y Sociedad. Esta estructura funcional hace que sea más ágil la implantación de los proyectos, además de confluir de forma natural las estrategias institucionales, operativas y de negocio". Pág. 52

sus redes en 2015²³⁸. Potenciar el desarrollo de servicios para mejorar la eficiencia energética de otros sectores es uno de los objetivos principales de la nueva Oficina de Cambio Climático de la Compañía.

Telefónica creó su Oficina de Cambio Climático con un doble objetivo. El primero, enfocado a la reducción de consumo energético en las operaciones del Grupo, a través de actividades de eficiencia energética, y el segundo, dirigido al desarrollo de oportunidades de negocio a través de productos y servicios que permitan a otros sectores ser más eficientes.

La estrategia de cambio climático cuenta con 5 ejes de actuación: Operaciones, Proveedores, Empleados, Clientes y Sociedad²³⁹.

En este mismo año, se elaboró un Manual de Buenas Prácticas de Eficiencia Energética en redes, donde se recogieron más de medio centenar de iniciativas evaluadas y probadas como actuaciones de rápida implementación²⁴⁰.

La valoración que otorga a Telefónica el Índice Dow Jones Sustainability Index, en materia de medioambiente, ha sido de 19 puntos por encima de la media. Esta dimensión contempla aspectos de política ambiental, ecoeficiencia, información ambiental y cambio climático²⁴¹.

²³⁸ Informe Anual 2008. Asimismo, en 2008 anunció que recortaría un 10% el consumo eléctrico en sus oficinas para 2015.

²³⁹ Informe Anual 2008. “El eje Operaciones se encarga de promover la eficiencia energética en redes y sistemas, así como de potenciar el uso de energías renovables. El eje Proveedores busca incluir requisitos de eficiencia energética en los procesos de adquisición de productos y servicios para todo el Grupo. El eje Empleados se ocupa de fomentar una cultura enfocada al uso adecuado de los recursos. El eje Clientes potencia el uso de productos y servicios que permitan a otros sectores reducir sus consumos energéticos y emisiones de GEI. Y el eje Sociedad trabaja para posicionar a Telefónica como empresa de telecomunicaciones líder en la lucha contra el cambio climático”. Pág. 6

²⁴⁰ Informe Anual 2008. “Entre ellas, cabe destacar la revisión de umbrales de temperatura para climatización; la optimización de la demanda contratada; o la adecuación del factor potencia. Del mismo modo, otras actividades están incluidas en planes de desarrollo para los siguientes años”. pag 52

²⁴¹ Informe Anual 2009. “El avance de Telefónica se ha producido sobre todo gracias a su estrategia para luchar contra el cambio climático, invirtiendo la tendencia negativa del 2008, con una mejora de 34 puntos porcentuales. La Oficina de Cambio Climático está permitiendo a Telefónica implementar un modelo de gestión global muy efectivo orientado a la eficiencia energética a la reducción de los consumos energéticos, y por tanto de las emisiones de CO₂”. Pág. 44.

Telefónica en su Informe de 2013 dice, a nuestro entender de forma desmesurada, estar viviendo una revolución social y económica sin precedentes en la Historia de la Humanidad, provocada por las posibilidades que abre la tecnología a las personas. A este respecto, la empresa asume la misión de acercar estas posibilidades de la tecnología a todas las empresas y personas, de manera que puedan vivir mejor²⁴².

La sostenibilidad corporativa es entendida de la misma forma que lo hace el Dow Jones Sustainability Index, es decir, como “un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”²⁴³.

4.2.2. Portadas del Informe.

Queremos observar que cambios sufren las portadas del Informe Anual con el transcurso del tiempo; para ello vamos a tener en cuenta varios componentes de su contenido: Logos, imágenes, nombre de la empresa, color, figuras, etc.

LOGOS

Primer logo (doble aro con esta leyenda “Compañía Telefónica Nacional de España” y conteniendo el mapa de la península ibérica).

²⁴² Informe Anual 2013. “La estrategia de sostenibilidad de la compañía forma parte de esta misión, y se traduce en resultados claros: a) Ayudamos a la gente a vivir mejor. En Telefónica estamos convencidos de que con nuestra tecnología y servicios podemos ayudar a mejorar la calidad de vida y seguridad de nuestros usuarios. B) Transformamos la sociedad. En Telefónica sabemos que allí donde hay TIC, hay desarrollo y oportunidades, y que las nuevas tecnologías son una fuente de emprendimiento e innovación social. C) Cuidamos el planeta. En Telefónica trabajamos para gestionar eficientemente los riesgos ambientales de nuestra operación, y brindar servicios que promuevan la sostenibilidad ambiental de personas y ciudades”. Pág, 16

²⁴³ Informe Anual 2013. “...y en la lucha contra la contaminación medioambiental Telefónica se plantea tres objetivos convergentes: gestionar los riesgos ambientales, promover la ecoeficiencia interna y aprovechar las oportunidades de negocio para brindar servicios integrados de telecomunicaciones que promuevan una economía baja en carbono”. Pág, 45).

En las primeras décadas Telefónica no tiene una identidad visual corporativa muy definida. Durante esta época la identidad visual de las empresas no tenía mucha repercusión en el exterior y limitaba su presencia a sedes y documentos, así parecía que el monopolio de Telefónica no necesitaba un logo o marca fuerte. Este logo aparece en los años 1924, 1979 y 1980



Segundo logo. Con el 60 aniversario la imagen corporativa de la empresa cambia. Pasa a llamarse Telefónica sin más y estrena en 1984 un diseño reconocible y moderno. Es una T de puntos de doble pie incrustada en un círculo.

Sobre este logo, Fernando de Córdoba, expresa ¿se puede decir más con menos?. y le concede una serie de virtudes²⁴⁴.

Este logo aparece en las portadas de los siguientes Informes Anuales: desde 1984 a 1991 excepto en 1986.

²⁴⁴ Es un logo discreto y sencillo que identifica perfectamente a una compañía de telefonía. El sencillo juego de puntos que forma la T y todo el conjunto recuerda a un teclado telefónico. Es un logo que no cansa. Por otra parte es sólido y representa lo que era Telefónica a principios de los ochenta: una empresa grande, sólida y fuerte. Sus colores, verde y azul, son los que aún hoy se identifican con los servicios Movistar, hasta el punto de que hoy en día pocos imaginarían otro color. Es muy flexible y se adapta tanto a tamaños grandes (en algunas aplicaciones no aparecía completo) como a tamaños minúsculos. <http://marcaporhombro.com/telefonica-1984/>
Fecha de consulta 2.2.15



Tercer Logo En 1993, finalizada la Expo y preparándose para el lanzamiento de la telefonía móvil digital y de los servicios de datos (Info Via, Internet), Telefónica decide renovar su marca. Básicamente, lo que hizo fue deformar el logo, probablemente buscando un mayor dinamismo, convirtiendo las tipografías en una cursiva forzada, olvidando de forma transitoria los colores corporativos (azul y verde) para sustituirlos por un arcoíris sobre fondo negro (en los 90 el negro era un color muy tecnológico, como de autopistas de la información).

Figura en las portadas de los Informes Anuales: 1998, 1999 y 2002 a 2009.



Cuarto Logo. Telefónica escrito en cursiva y subrayado.

El último gran cambio en la marca de Telefónica no es visual, sino estratégico. Desde 2010 comienza a funcionar el nuevo sistema de marca de la compañía, que establece que la relación comercial con el consumidor se llevará a cabo a través de sus marcas más potentes (Movistar en España y América Latina, y O2 en Europa).

Telefónica decidió quedarse con el nombre Movistar tras constatar por estudios de mercado que era una marca mucho más potente y mejor valorada que la suya propia, y con más proyección de cara al futuro. Para este proceso, ambas marcas se rediseñaron. Movistar eliminó algunos brillos y retocó su tipografía para mejorar su legibilidad, todo ello con objeto de dotar de más madurez y credibilidad a un logo eminentemente juvenil. Por su parte, Telefónica mantenía los mismos trazos pero abandonaba sus tradicionales colores intensos verde y azul para hacerse con unos más reposados en tonos azules y grises.

La denominación de Telefónica se utilizará únicamente a escala institucional, es decir, en relaciones con los inversores, empleados, fundación y responsabilidad social corporativa. La marca MoviStar asume todo el rango comercial, desde las relaciones con clientes y consumidores, denominación de productos y servicios y patrocinios comerciales (Muñoz, R)..



ESCUDO DE ARMAS NACIONAL

Otro símbolo que aparece en la portada de determinados Informes Anuales, es el escudo nacional al agua. Así podemos verlo en los siguientes años:

1936 a 1954 inclusive

1956, 58, 60, 62 (años alternos) y en 1963.

COMPOSICIÓN DE IMÁGENES

Otros años aparecen imágenes independientes y separadas unas de otras. Podemos observarlo en 1974, 2003 y 2011.

NOMBRE DE LA Eª QUE FIGURA EN LA PORTADA

La denominación de la empresa inserta en la portada del Informe Anual, no permanece estática, así podemos leer en las mismas:

Compañía Telefónica Nacional de España: 1924 a 1985 inclusive

Telefónica: 1986; 1992 a 1995 y 1997 a 2012

Telefónica de España: 1987 a 1991 inclusive

Grupo Telefónica: 1996

CONTENIDO

Sólo Texto

Determinadas portadas del Informe Anual sólo contienen texto, esto ocurre en los correspondientes a los años: 1924 a 1964 inclusive y en 1968,69, 70,71, 78,79,83,84,85,86,87,88,89,90,91,92,96, 2001, 2013

Objetos

Aparecen objetos distintos en los siguientes ejercicios: 1965 (antena) 72 (cuadro con foto de antiguo Consejo), 73 (panel electrónico) 74 (composición de objetos), 75 (circuito electrónico con dedicatoria al inventor Graham Bell), 77 (teclado de teléfono); 78 (círculo de puntos) , 79 (logotipo de telefónica con mapa de la península ibérica) 80 a 82 (teléfono, edificio, etc); 93 (edificio) a 95 (globo terráqueo); 97; 2006 a 2008

Personas

98 a 2005 excepto 2001

Población

2009, 2013

Maratón

2010

Edificio

1976, 1982 y 2011

COLOR

Color suave y liso

Blanco, gris, amarillo, anaranjado, marrón, beig

1924 a 27, 1934 y 1935, 1941 a 1952

1955 a 1959

1961

1964

Textura

marrón, gris

1928 a 1933

1936 a 1940

Textura y degradado

1953, 54, 56, 58, 60, 62,63

FIGURAS GEOMÉTRICAS

1966, 67, 68, 69, 70

SIGLAS

1971 CTNE

TITULO QUE FIGURA EN LA PORTADA DEL INFORME ANUAL

Desde 1924 a 1969, aparece titulado como Memoria.

En los años 1970 y 1971 se denomina al Informe Anual como Memoria del Ejercicio Social.

Durante los períodos 192 a 1974, 1976 a 1977 y 1979 a 1990, recibe el nombre de Memoria.

Los años 1975 y 1978 se le llama Memoria del Ejercicio social.

Desde 1991 a 2013 se conoce como Informe Anual.

Observamos como las portadas del Informe Anual no han permanecido ajenas a la evolución del tiempo, sufriendo cambios de nombre del propio informe, cambios de imágenes, de denominación de la empresa, etc.

4.2.3. Extensión, denominación, mensajes y documentos del Informe Anual

La extensión, denominación, mensajes que emite el Informe Anual de Telefónica ha sido cambiante a lo largo de los años.

Respecto a la extensión, que representamos en el siguiente gráfico, hemos de decir que:



Desde 1924 (13 páginas) asciende hasta las 82 en 1927-28. Después comienza a descender en 1929 (62 páginas) bajando hasta 24 en 1934.

A partir de 1935 asciende hasta llegar las 36 páginas en los años 1937 a 1940. Después vuelve a descender el año 1941 hasta las 28 páginas de 1943.

Entre 1944 y 1957 asciende levemente, con ligeras oscilaciones, entre las 32 y 36 páginas. Continúan las oscilaciones en los años siguientes moviéndose entre las 34 páginas de 1956 y las 50 páginas de 1963 y baja hasta 44 páginas en 1966.

A partir de este momento crece el volumen del informe pasando a 60 páginas en 1967 y a 92 en 1981, y continúa aumentando hasta alcanzar las 204 páginas en 1982 y las 240 en 1988.

En los años 1989 y 1990 sufre una gran bajada, con 68 y 76 páginas respectivamente.

A partir de 1991 comienza a crecer (108 páginas) llegando en 2004 a 602 páginas.

En el período 2005 a 2012 baja a unas 242 páginas de media, y en 2013, el Informe Anual, compuesto por cinco apartados, aumenta a 431 páginas.

Denominación del Informe Anual

Desde 1924 hasta 1990 aparece como título en su portada: Memoria, y a partir de 1991 y hasta hoy se lee en su portada Informe Anual.

Mensajes/slogan en la portada e interior:

Los mensajes en la portada e interior de los Informes Anuales, comienzan a aparecer en 2002, habiendo más de uno en determinados años.

En 2002, el mensaje que leemos en el Informe Anual de Responsabilidad Corporativa es: *“Un año de compromisos”*²⁴⁵.

²⁴⁵ Informe Anual 2002. Pág. 2.

En el Informe Anual de 2003, aparece el mensaje: *“Nuestro centro: el cliente”*²⁴⁶.

En la portada de 2004 encontramos un acento más personal que en 2002 y en la línea del 2003. Es el mismo en el Informe Anual y en el Informe Anual de Responsabilidad Corporativa: *“Lo primero eres tú”*.

En el Informe Anual de Responsabilidad Corporativa de 2005 Informe Anual de Responsabilidad Corporativa, figura *“Telefónica, motor de progreso para todos”*²⁴⁷.

En la portada del Informe Anual de Responsabilidad Corporativa de 2006, aparece la siguiente frase: *“Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación”*. *Espíritu de progreso*.

En el año 2007, tanto en el Informe Anual como en el Informe Anual de Responsabilidad Corporativa, se repite el mismo mensaje que en 2006: *“Queremos mejorary la comunicación”*. *Espíritu de progreso*.

En el año 2009 aparecen distintos mensajes en cada uno de los distintos apartados del Informe. En el Informe Anual *“Liderazgo para transformar el presente”*. En el Informe de Responsabilidad Corporativa: *“Transparencia e Integridad para transformar el futuro”*. En el Informe Financiero: *“Solidez para transformar el presente”*; y en el Informe de Gobierno Corporativo. *“Confianza para transformar el presente”*.

En el Informe Anual de Responsabilidad Corporativa de 2009, tenemos: *“Transparencia e Integridad para transformar el futuro”*.

²⁴⁶ Informe Anual 2003. Pág, 26.

²⁴⁷ Informe Anual 2005. Pág, 3

En 2011: Informe Anual: ·”*Juntos para transformar.....la vida digital*”. _Informe de Sostenibilidad Corporativa: “*Juntos para transformar el desarrollo*”. Informe Financiero: “*Juntos para transformarel valor*”. Informe de Gobierno Corporativo:“*Juntos para transformarla transparencia*”.

En el ejercicio de 2012: Informe Anual: ·”*El futuro es digital*”. Informe de Sostenibilidad Corporativa: “*El futuro es compromiso*”. Informe Financiero: “*El futuro es solidez*”. Informe de Gobierno Corporativo e Informe sobre la política de retribuciones del Consejo de Administración: “*El futuro es transparencia*”

En 2013: Informe Integrado: “*Ser más digitales*”. Informe de Sostenibilidad: “*Ser más sostenibles*”. Informe Financiero: “*Ser más sólidos*”. Informe de Gobierno Corporativo: “*Ser más cercanos*”. Informe de Retribuciones: “*Ser más transparentes*”.

Documentos que componen el Informe Anual de Tfca.

Desde 1924 a 1981 se trata de un sólo documento cuyos apartados varían poco de uno a otro año.

Desde 1982 a 1988 se divide en estos 2 documentos: Ejercicio Social y Balance Social.

Desde 1989 a 2001 se anula la división anterior y se vuelve al formato que tenía hasta 1982.

Desde 2002 a 2010 se divide en los siguientes apartados: Informe Anual, Informe Financiero, Informe de Gobierno Corporativo, Informe de Responsabilidad Corporativa e Informe de Fundación Telefónica.

Desde 2011 a 2012 se divide en: Informe Anual, Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad, Informe Financiero e Informe de Gobierno Corporativo.

En 2013 se divide en: Informe Anual, Informe de Sostenibilidad Corporativa, Informe Financiero, Informe de Gobierno Corporativo e Informe de Retribuciones.

A medida que pasa el tiempo observamos mayor profusión de apartados en el Informe Anual debido a que se intenta una información más exhaustiva a los distintos grupos de interés.

4.3.- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

A tenor de lo establecido en los Estatutos Sociales de Telefónica, S.A. la administración de la Sociedad corresponde al Consejo de Administración, a su Presidente, a la Comisión Delegada y, en su caso, a uno o varios Consejeros Delgados²⁴⁸. Sin perjuicio de lo indicado anteriormente, el Consejo de Administración se configura básicamente como un órgano de supervisión y control, encomendando la gestión ordinaria de los negocios de la Compañía a favor de los órganos ejecutivos y del equipo de dirección.

4.3.1 Misión, competencias y funcionamiento del Consejo de Administración

El Reglamento configura al Consejo de Administración básicamente como un órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía, delegando la gestión de los negocios ordinarios de ésta en favor de los órganos ejecutivos y del equipo de dirección.

En este mismo orden de ideas, y habida cuenta de que Telefónica es cabecera de un importante y complejo Grupo de Empresas, el Consejo de Administración se ha reservado el ejercicio exclusivo de determinadas competencias en relación con la actuación de sus principales sociedades filiales. En virtud de ello, la adopción por parte de cualquiera de dichas sociedades de acuerdos de cierta relevancia o significación sobre materias debidamente identificadas exigirá la previa aprobación por parte del Consejo de Administración de Telefónica.

²⁴⁸ Art. 28. Estructura de la administración de la sociedad Estatutos sociales de Telefónica.

De este modo, el Consejo de Administración no ve en modo alguno obstaculizada su función de supervisión y control de las actividades del Grupo como consecuencia de la reestructuración societaria iniciada a partir del año 1998²⁴⁹.

Por lo demás, se establece en el Reglamento del Consejo de Administración que la actuación de éste ha de estar presidida en todo momento por el criterio de maximización del valor de la Compañía y la consiguiente creación de valor para el accionista, con estricto respeto de los principios y valores éticos generalmente aceptados.

Con el apoyo de sus Comisiones, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. desempeña su actividad conforme a unas normas de Gobierno Corporativo recogidas, principalmente, en los Estatutos Sociales, en el Reglamento de la Junta General de Accionistas y en el Reglamento del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración es el órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía, con competencia exclusiva, entre otras decisiones, sobre las políticas y estrategias generales de la Sociedad, lo que incluye las relacionadas con Gobierno Corporativo, Responsabilidad Corporativa, retribuciones de los Consejeros y Altos Directivos, y remuneración al accionista; así como las inversiones estratégicas.

Como refuerzo al Gobierno Corporativo de la Compañía, el Consejo de Administración de Telefónica, S.A. dispone de siete Comisiones, a las que encomienda el examen y seguimiento de áreas de especial relevancia.

²⁴⁹ En virtud de la propuesta del Consejo de Administración a los accionistas de Telefónica de España SA, aprobada por estos en la Junta General Ordinaria celebrada en los días 16 y 17 de marzo de 1998, se acuerda que “Telefónica Operadora de Servicios de Telecomunicaciones en España” pase a hacerse cargo de la actividad correspondiente al negocio de la telefonía básica en España, en su más amplio sentido.

Asimismo, conforme a su Reglamento, el Consejo de Administración encomienda la gestión ordinaria de los negocios a los órganos ejecutivos y al equipo de dirección de Telefónica, S.A.

Conviene recordar en este punto que los Consejeros de Telefónica se encuentran investidos de las más amplias facultades para recabar sobre cualquier aspecto de la Compañía cuanta información estimen necesaria o conveniente en cada momento para el buen desempeño de su cargo, teniendo la posibilidad los Consejeros externos de proceder a la contratación con cargo a la Sociedad de asesores legales, contables, financieros u otros expertos, que les auxilien en el ejercicio de sus funciones.

4.3.2. Composición y estructura del Consejo de Administración

La composición del Consejo de Administración de Telefónica es respetuosa con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno, pues los Consejeros externos²⁵⁰ (dominicales²⁵¹ e independientes²⁵²) constituyen amplísima mayoría sobre los ejecutivos²⁵³ (14 frente a 4), y los Consejeros independientes son mayoría respecto de los dominicales (9 frente a 5), habida cuenta de que en la actual configuración accionarial de la Compañía la porción de capital flotante es sensiblemente superior a la suma de las participaciones accionariales significativas de carácter estable representadas por los Consejeros dominicales²⁵⁴.

²⁵⁰ Consejero externo: El que no es empleado ni mantiene ningún tipo de relación laboral con la sociedad, salvo la de ser consejero. Puede ser de tres tipos: dominicales, independientes y otros consejeros.

²⁵¹ Consejero dominical: el que es consejero por ser titular o representar a los titulares de paquetes accionariales de la Sociedad que por su volumen tienen capacidad de influir por sí solos, o por acuerdos con otros, en el control de la Sociedad.

²⁵² Consejero independiente: aquel cuyo nombramiento se realiza en razón de su alta cualificación profesional y al margen de que sea o no accionista. No representan a los grupos de accionistas mayoritarios ni tampoco al equipo directivo de la entidad. Deben defender los intereses del conjunto de todos los accionistas, especialmente los minoritarios y los pequeños accionistas que no tienen representación directa en el consejo.

²⁵³ Consejero ejecutivo: Son los consejeros que desempeñan funciones de alta dirección o que son empleados de la sociedad. Son quienes gestionan la empresa en el día a día y quienes están mejor calificados para informar al resto de miembros del Consejo sobre la marcha de la sociedad.

²⁵⁴ Datos facilitados en el Informe Anual 2013. Págs. 7 y 8.

Otro tipo posible es el consejero delegado, que ejerce, por delegación del Consejo de Administración, todas las facultades que a éste corresponden salvo aquellas, que por ley o por los Estatutos Sociales, tengan naturaleza de indelegables²⁵⁵.

Por lo que respecta a la figura del Presidente del Consejo de Administración – máximo ejecutivo de la Compañía- su actuación debe ajustarse en todo momento a los criterios y directrices fijados por el Consejo de Administración y por las Comisiones dependientes del mismo, lo que sin duda reduce los riesgos de toda concentración en una sola persona de un excesivo grado de poder, como lo acredita el hecho de que todo acuerdo o decisión de especial relevancia para la Compañía deba ser sometida con carácter previo a la aprobación del Consejo de Administración o de la Comisión correspondiente.

El Presidente de la Compañía tiene delegadas expresamente a su favor todas las facultades y competencias del Consejo de Administración, excepto las indelegables por Ley, por los Estatutos Sociales, o por el Reglamento del Consejo de Administración que, en su artículo 5.4, establece las competencias que el Consejo de Administración se reserva con carácter indelegable.

Referente a la Secretaría del Consejo, esta tiene como misión esencial velar por el buen funcionamiento del Consejo, cuidar de la legalidad formal y material de las actuaciones de éste y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetadas, prestar a los Consejeros el asesoramiento y la información necesaria, así como reflejar debidamente en los Libros de Actas el desarrollo de las sesiones del Consejo y dar fe de los acuerdos del mismo.

²⁵⁵ Por su carácter colegiado y corporativo, el consejo es un órgano poco adecuado para atender de forma continua y eficaz a las múltiples cuestiones de la gestión social. Por ello y al objeto de agilizar la administración ordinaria es frecuente que el consejo delegue las actividades normales de la gestión social en alguno o varios de sus miembros. Esta potestad de delegación se presenta como una manifestación de la libertad organizativa del propio consejo. El consejero o consejeros delegados debe moverse en la órbita de los poderes recibidos por el consejo, sin rebasar los límites establecidos en el acuerdo de delegación y responde en otro caso de su extralimitación. En ningún caso podrán ser objeto de delegación por el Consejo la rendición de cuentas y la presentación de balances a la Junta General, ni las facultades que la Junta conceda al Consejo, salvo que se lo autorice expresamente.

Conforme a dicho artículo 5.4, el Consejo de Administración tiene competencia exclusiva, entre otras, sobre las siguientes materias: (i) las políticas y estrategias generales de la Compañía; (ii) la evaluación del Consejo, de sus Comisiones y de su Presidente; (iii) el nombramiento de Altos Directivos, así como la retribución de los Consejeros y Altos Directivos; y (iv) las inversiones estratégicas.

El Reglamento del Consejo de Administración de Telefónica dedica específicamente un Título del mismo, integrado por 12 artículos, a describir con amplitud los principales derechos y obligaciones de los Consejeros, regulando con detalle las situaciones de conflictos de interés, uso de activos sociales, uso de información no pública y explotación en beneficio propio de oportunidades de negocio de las que haya tenido conocimiento el Consejero por su condición de tal.

Los deberes de lealtad para con la Compañía se extienden también en dicho Reglamento a los accionistas significativos.

En el ejercicio de 2014, el Consejo de Administración de Telefónica estaba compuesto por:

- D. César Alierta Izuel (Presidente)
- D. Isidro Fainé Casas (Vicepresidente)
- D. José María Abril Pérez (Vicepresidente)
- D. Julio Linares López (Vicepresidente)
- D. José María Álvarez-Pallete López (Consejero Delegado)
- D. José Fernando de Almansa Moreno-Barreda (Consejero)
- D.^a Eva Castillo Sanz (Consejera)
- D. Carlos Colomer Casellas (Consejero)
- D. Peter Erskine (Consejero)
- D. Santiago Fernández Valbuena (Consejero)
- D. Alfonso Ferrari Herrero (Consejero)

- D. Luiz Fernando Furlán (Consejero)
- D. Gonzalo Hinojosa Fernández de Angulo (Consejero)
- D. Pablo Isla Álvarez de Tejera (Consejero)
- D. Antonio Massanell Lavilla (Consejero)
- D. Ignacio Moreno Martínez (Consejero)
- D. Francisco Javier de Paz Mancho (Consejero)
- D. Chang Xiaobing (Consejero)
- D. Ramiro Sánchez de Lerín García-Ovies (Secretario no Consejero)
- D.^a María Luz Medrano Aranguren (Vicesecretaria no Consejera)

4.3.3. Comisiones del Consejo de Administración.

El Reglamento faculta al Consejo de Administración para constituir una o varias Comisiones a las que se encomienden bien el examen y seguimiento permanente de algún área de especial relevancia para el buen gobierno de la Compañía, bien el análisis monográfico de algún aspecto o cuestión cuya trascendencia o grado de importancia así lo aconseje.

Dichas Comisiones no tienen la condición de órganos sociales, configurándose como instrumentos al servicio del Consejo de Administración, a quien elevan las conclusiones que alcancen en los asuntos o materias cuyo tratamiento éste les haya encomendado.

Tales Comisiones son, en la actualidad: la Comisión Delegada, la Comisión de Auditoría y Control, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, la Comisión de Asuntos Institucionales, la Comisión de Regulación, la Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial, la Comisión de Estrategia y la Comisión de Innovación²⁵⁶.

²⁵⁶ Informe Anual 2013. Informe Integrado, Pág. 9.

Así, pues, en consonancia con la recomendación que establece al respecto el Código de Buen Gobierno, existen en Telefónica, S.A. como Comisiones importantes, además de la Comisión Delegada, la Comisión de Auditoría y Control y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, las cinco restantes que figuran en el párrafo anterior. Por último, debe resaltarse que, también en consonancia con la recomendación al respecto del Código de Buen Gobierno, las cinco Comisiones a que se acaba de hacer referencia en este apartado están compuestas exclusivamente, siguiendo las recomendaciones de buen gobierno más extendidas, por Consejeros externos o no ejecutivos

Las funciones de las comisiones consultivas o de control proporcionan apoyo al consejo en las diferentes materias de las que cada comisión se encarga. Un correcto funcionamiento de estas comisiones es importante para el examen y seguimiento permanente en las áreas que el Consejo ha estimado como de especial relevancia para el buen gobierno de la Compañía.

Telefónica, siendo consciente de la trascendencia del cometido de estas comisiones, su Consejo de Administración aprobó el 26 de Junio de 2002 la reordenación de las mismas, atribuyendo nuevas competencias en materia de gobierno corporativo a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y en materia de reputación corporativa a la Comisión de Recursos Humanos.

a) Comisión Delegada.

Tanto en los Estatutos Sociales de la Compañía como en el Reglamento de su Consejo de Administración se prevé la existencia de una Comisión Delegada, con capacidad decisoria de ámbito general y, consecuentemente, con delegación expresa de todas las facultades que corresponden al Consejo de Administración excepto las legal o estatutariamente indelegables.

Las relaciones entre el Consejo y su Comisión Delegada se inspiran en el principio de transparencia, de forma que el Consejo de Administración tiene pleno y

total conocimiento de los acuerdos y decisiones adoptados por la Comisión Delegada.

Esta Comisión proporciona al Consejo de Administración una mayor operatividad y eficacia en el ejercicio de sus funciones, facilitándole el apoyo necesario a través de los trabajos que realiza, especialmente en la medida en que su composición es más reducida que la del Consejo, y que se reúne con mayor frecuencia que este. Las relaciones entre ambos órganos están basadas en un principio de transparencia, de forma que el Consejo tiene siempre conocimiento pleno de las decisiones adoptadas por esta Comisión.

b) Comisión de Auditoría y Control

Tiene como función primordial la de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de vigilancia y control, constituyendo la manifestación más importante de ellas la de velar por la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados y comprobar la adecuación e integridad de los sistemas internos de control seguidos en la confección de las cuentas individuales y consolidadas. También propone la designación y condiciones de contratación del auditor de cuentas.

c) Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno.

Tiene como funciones básicas el informar las propuestas de nombramiento, reelección y cese de Consejeros, de miembros de las Comisiones del Consejo y de Altos Directivos de la Compañía y de sus sociedades filiales, aprobar los contratos tipo y las bandas de retribuciones para los Altos Directivos, fijar el régimen de retribuciones de los Consejeros, informar los planes de incentivos y elaborar y llevar un registro de situaciones de Consejeros y Altos Directivos. También supervisa el cumplimiento de los códigos internos de conducta de Telefónica y las reglas de Gobierno Corporativo vigentes en cada momento²⁵⁷.

²⁵⁷ Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2002. “Uno de los asuntos que más demandan los mercados y que se repiten en muchos cuestionarios para la inclusión en índices de inversión, es la pregunta de si la empresa informa de manera individualizada de la retribución de los consejeros. Esta es una práctica de buen

El comité Ejecutivo de Telefónica aprueba la partida presupuestaria definida para la realización del proceso de revisión salarial, siendo el equipo Global de Remuneración el encargado de asegurar la correcta definición de los presupuestos locales. Para ello este equipo, utiliza la información macroeconómica de cada país (inflación, crecimiento y desempleo), la información de encuestas salariales (utiliza un proveedor único para todos los países, más información específica en algún mercado en función de las características especiales de estos), el análisis de equidad interna (controlando las retribuciones de aquellos puestos que son comparables en términos de funciones y responsabilidades mediante estructuras salariales que ayudan a analizar y mantener los intervalos salariales de forma equitativa), y el momento de negocio de cada operación²⁵⁸.

d) Comisión de Asuntos Institucionales

Sin perjuicio de otras funciones que pueda atribuirle el Consejo de Administración, asume las funciones de analizar, informar y proponer al Consejo de Administración los principios a los que debe acomodarse la política de patrocinios y mecenazgo del Grupo, realizar su seguimiento, así como aprobar individualmente aquellos patrocinios o mecenazgos cuyo importe o importancia excedan del umbral fijado por el Consejo, y deban ser aprobados por este. Igualmente, impulsa el desarrollo del proyecto de Reputación y Responsabilidad Corporativa del Grupo Telefónica, junto con la implantación de los valores centrales de dicho Grupo.

e) Comisión de Regulación,

Entre otras competencias, asume las funciones de llevar a cabo el seguimiento permanente de los principales asuntos y temas de orden regulatorio que afectan en cada momento al Grupo Telefónica. Además, sirve de cauce de comunicación e información entre el Equipo de Dirección y el Consejo de Administración en materia regulatoria y, cuando procede, eleva al conocimiento de

gobierno muy demandada a las grandes empresas y Telefónica ha decidido facilitar esta información individualizada por cargos o puestos del Consejo y de sus Comisiones".Pag 9.

²⁵⁸ *La Compañía facilita anualmente la información relativa a la retribución percibida por los miembros de su Consejo de Administración tanto en la Memoria Anual como en el Informe de Gobierno Corporativo conforme a los criterios establecidos para cada uno de dichos documentos".*

este aquellos asuntos que se consideran importantes o relevantes para la Compañía o para cualquiera de las empresas de su Grupo, y sobre los que sea necesario o conveniente adoptar una decisión o establecer una estrategia determinada.

f) Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial.

Entre otros aspectos, realiza el examen, análisis y seguimiento periódico de los índices de calidad de los principales servicios prestados por las empresas del Grupo Telefónica. Además, evalúa los niveles de atención comercial a sus clientes y la calidad de los servicios prestados por parte de dichas empresas.

g) Comisión de Estrategia

Entre otras funciones, asume como principal trabajo el de apoyar al Consejo de Administración en el análisis y seguimiento de la política estratégica del Grupo Telefónica a nivel global.

h) Comisión de Innovación

Tiene como misión fundamental la de asesorar y proporcionar apoyo en todas las cuestiones relacionadas con la innovación, realizando un análisis, estudio y seguimiento periódico de los proyectos de innovación de la Compañía, proporcionando criterio, y prestando su apoyo para garantizar su adecuada implantación y desarrollo en todo el Grupo Telefónica.

4.3.4. Transparencia del Consejo de Administración.

El Reglamento regula con detalle los cauces a través de los cuales se establecen las relaciones entre el Consejo de Administración y los accionistas de la Compañía (tanto los pequeños accionistas como los accionistas e inversores institucionales), entre el Consejo de Administración y los organismos reguladores y supervisores de los mercados en los que cotizan los valores emitidos por la Compañía, y entre el Consejo y el Auditor de Cuentas de la Compañía.

En este mismo sentido, Telefónica creó hace varios años un departamento denominado “Servicio de Atención al Accionista”, que se encarga de las relaciones de la Compañía con los pequeños accionistas, gestionando un teléfono gratuito de atención permanente, una publicación trimestral y una página “web” en Internet.

Por último, el Consejo de Administración tiene establecida, a través de la Comisión de Auditoría y Control, una relación de carácter estable y profesional con el Auditor de Cuentas de la Compañía, con estricto respeto de su independencia²⁵⁹.

De acuerdo con esto, y en el ámbito de sus funciones de supervisión y control, el Consejo de Administración:

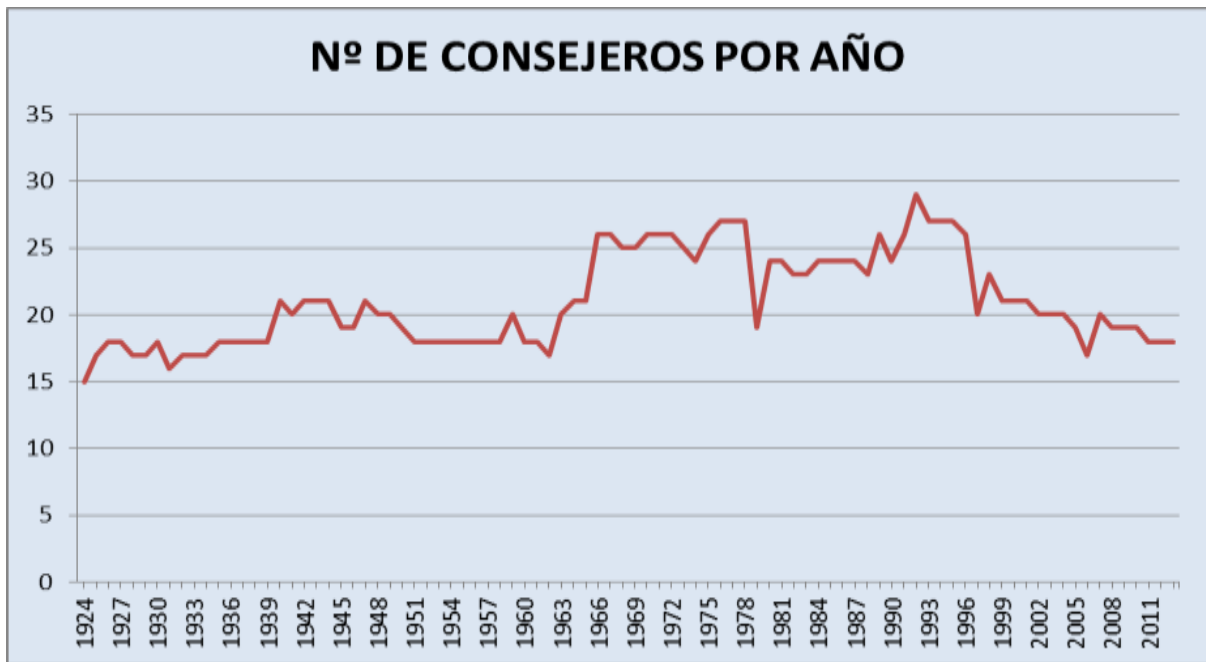
1. fija las estrategias y directrices de gestión de la Compañía,
2. establece las bases de la organización corporativa en orden a garantizar la mayor eficiencia de la misma,
3. implanta y vela por el establecimiento y el cumplimiento de adecuados procedimientos de información de la Compañía a los accionistas y a los mercados en general,
4. adopta las decisiones procedentes sobre las operaciones empresariales y financieras de especial trascendencia para la Compañía, y
5. aprueba las bases de su propia organización y funcionamiento para el mejor cumplimiento de estas funciones.

4.3.5. Número y tratamiento de los integrantes del Consejo

El tratamiento que reciben los miembros del Consejo de Administración, así como su número, varía a lo largo del tiempo.

Centrándonos en el número de componentes, observamos:

²⁵⁹ Informe Anual 1999. Pág. 193.



Elaboración Propia. Extensión Consejeros/año (1924-2014)

Presidente	Nº medio componentes
Estanislao de Urquijo y Ussía	18,14
José Navarro Reverter y Gomis	18,90
Antonio Barrera de Irimo	25,71
J. Antonio Gonzalez-Bueno	25
Tomás Allende y García-Baxter	25
Salvador Sánchez-Terán Hernández	24
Luis Solana Madariaga	23,67
Cándido Velázquez-Gaztelu Ruiz	26,13
Juan Villalonga Navarro	22,50
César Alierta Izuel	19,21



Elaboración Propia. Media de consejeros/año por presidente (1924-2014)

De la tabla anterior se desprende que el presidente Estanislao de Urquijo es el que tiene menor media de consejeros/año (18,14), mientras que Cándido Velásquez es el que mayor media de consejeros/año tiene (26,12).

Por otra parte, los que presidieron la compañía durante más años, ambos con 21 años, fueron Estanislao de Urquijo, que casualmente fueron los dos primeros regidores. Los que menos años desempeñaron el cargo fueron J. Antonio González y Salvador Sánchez-Terán con 3 y 2 años respectivamente.

Respecto al tratamiento que reciben los distintos componentes del Consejo, observamos que desde 1924 a 1931 a los que poseen título nobiliario se les nombra por Excelentísimo Sr, seguido del título (marqués de, conde de, etc) y nombre. A los que no tienen título se les trata de Don y a los consejeros delegados del gobierno se les trata de Ilustrísimo Sr.

Desde 1932 a 1935 todos tienen el mismo tratamiento Don.

Desde 1936 a 1976, vuelve el mismo tratamiento de la primera época.

Desde 1977 a 1978 Todos son tratados de Don, si bien aquel que disponga de título nobiliario se le coloca tras el nombre.

A partir de 1979 y, hasta la actualidad, todos son tratados exclusivamente de Don a pesar que algunos poseen título nobiliario.

4.3.6. La mujer en Telefónica: cuando empiezan a formar parte del Consejo de Administración, nº de años que permanecen en el mismo y cargos que ostentan.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el reconocimiento de los derechos fundamentales en el trabajo es cada vez mayor entre las organizaciones, las comunidades y las empresas. Estos derechos, entre los que se encuentra la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, establecen criterios de referencia para una conducta empresarial responsable y sostenible.

Asimismo, este aspecto se recoge cada vez más en los códigos de conducta o iniciativas similares del sector privado como uno de los derechos de los trabajadores.

Según la Comisión Europea para la igualdad de género en octubre de 2013, sólo el 17,8% de los miembros de los consejos de administración de las principales compañías europeas que cotizan en bolsa son mujeres. A pesar de la evolución desde hace 10 años, cuando la presencia femenina en los consejos de las empresas de los Estados miembros apenas suponía el 8,5%, aún es largo el camino que la Unión debe recorrer en materia de igualdad.

A finales de 2012, el Ejecutivo comunitario propuso fijar un objetivo del 40% para 2020, y el Parlamento Europeo le dio su visto bueno. Desde entonces, la

normativa está bloqueada en el Consejo, órgano en el que están representados los jefes de Estado y de Gobierno de la UE.

Desde 2003 a 2010, el porcentaje de mujeres en consejos de administración aumentó en poco más del 3%. Sólo en cinco países de la UE —Finlandia, Francia, Letonia, Suecia y Holanda— las mujeres suponen al menos un 25% en los consejos de administración. Los mayores avances se han registrado en donde ya se ha adoptado legislación.

A pesar de que el 60% de los titulados universitarios europeos son mujeres y de que varios estudios apuntan los beneficios de que exista pluralidad en los órganos de dirección empresariales, las deficiencias en materia de igualdad persisten. La presencia femenina tiende a limitarse a los cargos menos influyentes y con menos posibilidades de ascender.

Ni siquiera las instituciones europeas, que promueven esta directiva, cumplen con la paridad que predicán. En el nuevo equipo propuesto para presidir la Comisión únicamente hay nueve mujeres de entre 28 miembros, el mismo número que en la anterior legislatura, aunque el nuevo Ejecutivo comunitario cuenta con un comisario más (tras la incorporación de Croacia en la UE).

Además, cada Estado miembro puede elegir cómo interpretar las sanciones que propone la directiva y no hay de que las multas vayan a ser efectivas.

En el caso de España las empresas no están obligadas a incorporar un determinado porcentaje de mujeres en sus consejos de administración. La Ley de Igualdad recomienda que las compañías busquen un equilibrio y plantea que en 2015 al menos el 40% de los miembros de estos órganos sean mujeres. Pero la compañías no son penalizadas si incumplen este precepto.

Según el diario el País (11.10.2014), de los 488 consejeros del Ibex 35, sólo 81 son mujeres, lo que supone un 16,95% de presencia femenina en sus consejos de administración. También conviene puntualizar que hay tres empresas que siguen

sin contar con presencia femenina en su consejo de administración: Gas Natural, Sacyr y Técnicas Reunidas.

Si hacemos memoria sobre la presencia de la mujer en la telefonía, podemos decir que, la historia del trabajo de las telefonistas en las centrales telefónicas se mezcla con la historia de la implantación y de la difusión del teléfono en el ámbito mundial.

La primera central de la compañía de Alexander Graham Bell, se instaló en New Haven en 1878. En sus inicios empleó a niños, siguiendo la tradición de las oficinas de telégrafo y la experiencia positiva desarrollada por los mismos en dicho trabajo²⁶⁰. Pronto, las quejas de los abonados por el servicio prestado y una legislación más severa contra el trabajo infantil, hizo que los niños fueran sustituidos por mujeres. Las razones para la incorporación de mujeres, son obvias, cobraban menos que los hombres y carecían de derechos sindicales (Rens, 1993, pág 247). Aparte de estas razones mercantilistas, también hay que resaltar el mejor trato con el abonado y la habilidad manual²⁶¹.

Emma Nutt Mills (1860-1915) se convirtió en la primera mujer operadora de teléfono el 1 de septiembre de 1878, cuando comenzó a trabajar para el Edwin Holmes Empresa de Teléfonos de Despacho en Boston²⁶². Es decir, sólo dos años más tarde, de la invención del teléfono (1876) por Graham Bell, comenzó a trabajar²⁶³.

En esta época, la mujer que quería trabajar fuera del hogar, tenía pocas opciones (sirvienta, obrero de fábrica, tareas agrícolas, maestra o enfermera). Por ello, muchas mujeres aprovecharon la oportunidad brindada por las empresas

²⁶⁰ Los niños de 15 a 17 años, se encargaban de la parte superior de los paneles de conexión, y los más pequeños (10 a 15 años), de los paneles inferiores. http://www.cyclopaedia.es/wiki/Emma_Nutt Fecha de consulta 2.12.14.

²⁶¹ Las mujeres se comportan mejor que los varones, tenían voces más agradables, que los clientes –la mayoría hombres- apreciaban.

²⁶² https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=702162119859122&id=118942811514392 .Fecha de consulta 16.12.14

²⁶³ Comenzó ganando 3 \$ por día. Emma comenzó a trabajar (1878) con su hermana Stella Nutt y pasó 33 años en el trabajo, permaneciendo hasta su jubilación (1911). En el cambio de siglo, la compañía telefónica fue el mayor empleador de mujeres, entre las empresas privadas; y hasta la fecha, la mayoría de las voces que escuchamos profesionalmente en el teléfono siguen siendo mujeres.

<http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/EmmaNutt.html>

telefónicas, de tal manera que en 1900, casi todos los operadores eran mujeres²⁶⁴. Los requisitos para ser “*señorita telefonista*”, variaba entre las compañías, pero básicamente tenían que ser solteras y con edades comprendidas entre 16 y 30 años.

Las primeras telefonistas no necesitaban ser especialmente hábiles, ya que sólo habían de hacer un trabajo repetitivo, conectando y desconectando cables, pero sí tenían que ser extremadamente discretas, pues eran las únicas personas que conocían todo lo que se hablaba por teléfono²⁶⁵.

En el caso concreto de España, las telefonistas aparecieron en 1881, cuando la empresa de telefonía comenzó a utilizar las centrales manuales. Las primeras telefonistas trabajaban de pie, frente al cuadro de comunicación y eran supervisadas por otra persona (Romero Frías, 1994, pág. 95-96).

Desde finales de los años treinta y durante la década de los cuarenta se erigieron en España numerosas barreras a la actividad laboral femenina, en una época en que estos desincentivos y limitaciones se estaban destruyendo en otros países occidentales con gobiernos democráticos. Posteriormente a la promulgación del Fuero del Trabajo, se prohibió el trabajo de la mujer casada si el marido tenía un mínimo de ingresos determinado. La Ley de reglamentaciones de 1942 implantó la obligatoriedad de abandono del trabajo por parte de la mujer cuando contraía matrimonio y algunas importantes empresas como Telefónica hicieron constar en sus cláusulas esta normativa al contratar: Si había una reincorporación posterior, debía contar con la autorización del marido. Sin embargo, y por contraste, ya la ley de julio de 1961 recogió el principio de igualdad de derechos laborales de los trabajadores de ambos sexos, si bien estableció excepciones significativas.

²⁶⁴ En las primeras décadas del siglo XX, trabajar en Telefónica suponía un importante ascenso social. Tenía más prestigio que otros trabajos desempeñados por mujeres y las condiciones laborales eran mejores y el sueldo más elevado. Otras características, como el reconocimiento social a su trabajo y las relaciones con otras compañeras al margen del ámbito puramente familiar, ofrecieron a la mujer de principios de siglo una nueva perspectiva de su situación, su papel en la sociedad y su relación con un entorno profundamente tradicional. Fueron los primeros pasos hacia una mujer moderna.

²⁶⁵ La diferencia del trabajo de una telefonista rural y otra urbana estriba principalmente en un mayor número de abonados de la operadora del área urbana. Como la operadora rural, tenía menor carga de trabajo y el mismo horario, se convertía en la fuente de información del pueblo; informaba de los resultados de las elecciones, de la llegada del tren, etc; es decir, era el noticiero del pueblo. En muchas ocasiones las telefonistas rurales tenían la central telefónica instalada en una habitación de su casa.

Cuando, a finales de los años cincuenta, comenzó un proceso de apertura de España hacia el exterior y una política de industrialización modernizadora del país, también se introdujeron algunas modificaciones en una legislación a todas luces arcaica. Así es como en 1958 y en 1961, por ejemplo, se publicaron sendas leyes que, en el plano de la vida civil y laboral, introducían algunas reformas tímidas, asentadas en una premisa que, entonces, era absolutamente novedosa: la no discriminación por razones de sexo respecto a la capacidad jurídica de las mujeres, es decir, respecto a sus derechos y obligaciones. Pero se aclaraba que este principio de no discriminación hacía referencia a las mujeres ¡solteras! Porque las menores de edad (entonces hasta los veintiún años, aunque las hijas no podían abandonar el hogar paterno hasta los veintitrés años, “salvo para tomar estado”) estaban bajo la tutela de los padres y las casadas bajo la tutela de sus maridos (Ortiz, 2006).

La Reglamentación de Trabajo de la Compañía Telefónica Nacional de 20 de junio de 1947 recoge la siguiente disposición:

“Artículo 94.- (...) c) El personal femenino que contraiga matrimonio quedará en situación de excedencia forzosa en tanto no se constituya en cabeza de familia. Cuando esto ocurra, deberá solicitar el reingreso dentro de los treinta días y tendrá derecho a ocupar la primera vacante de su categoría” (Espuny Tomás, 2007).

Está meridianamente claro que la telefonía manual dio a la mujer una oportunidad de trabajo importante porque la mayor habilidad de la mujer para manejar las clavijas de conexión en las centrales, la capacidad de concentración, la baratura del salario y la voz ofrecían ventajas importantes sobre los varones. En la etapa anterior a 1924, la presencia de mujeres en puestos como el de telefonistas y encargadas del servicio está perfectamente documentada. Cuando la Compañía Telefónica Nacional de España inició su actividad lo hizo en buena medida con el personal de las compañías preexistentes que absorbió. Con la automatización de las llamadas, las telefonistas fueron haciéndose más prescindibles y, por tanto, su presencia en el conjunto de la plantilla siguió un progresivo declive (Calvo, 2012).

Según el Informe de RSC de la empresa en 2008, el número de mujeres en Telefónica asciende a 124.000, el 49% del grupo y 0,7 puntos porcentuales más que el año anterior. Y a pesar de suponer casi la mitad de la plantilla su representación se reduce al 46,6% en el caso de los mandos intermedios y al 16,9 % en el caso de los puestos de dirección. Sin embargo, la intención declarada de la compañía a través de su informe de RSC es la de conseguir fomentar la diversidad²⁶⁶.

A cierre del 2009, el número de mujeres en Telefónica era de 128.881, es decir, el 36% de la plantilla del Grupo, que asciende llega al 50,1% al considerar Atento²⁶⁷, lo que representa 1,1 puntos porcentuales más que el año anterior. Asimismo, el 20,7% de los directivos de la Compañía eran mujeres (frente al 16,6% en 2008)²⁶⁸, muestra de la política de igualdad de oportunidades y diversidad de Telefónica.

En 2009, la compañía que preside Cesar Alierta ha creado un comité de seguimiento de alto nivel y un comité de diversidad. El director de Reputación, Identidad Corporativa y Medio Ambiente de Telefónica dice que se están planteando entregar a cada directivo del grupo un mapa de la diversidad “de forma que en todos los puestos se preste atención a la diversidad”; pero no figura en sus previsiones establecer ningún tipo de cuota para favorecer a ningún colectivo (Corella, 2009).

En el Informe de Responsabilidad Social de Telefónica del año 2010 enumera y describe un total de 10 principios de actuación para la empresa. Así, Telefónica dice en su Informe *“de esta manera nuestros Principios de Actuación, que rigen el comportamiento de todos los empleados, recogen explícitamente que –impulsamos la igualdad de oportunidades y tratamos a todas las personas de manera justa e imparcial, sin prejuicios asociados a la raza, color, nacionalidad, origen étnico, religión, género, orientación sexual, estado civil, edad, discapacidad o responsabilidades familiares-. Nuestro Proyecto Global de Diversidad es el encargado de convertir internamente el principio 6 del Pacto Mundial en una realidad, principalmente a través de la inclusión de la perspectiva de diversidad en el*

²⁶⁶ Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2008. Págs. 16 y 19.

²⁶⁷ Atento: empresa de teleoperadores que hasta 2012 perteneció a Telefónica, para convertirse después en un proveedor de la misma.

²⁶⁸ Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2009. Pág. 25.

ciclo de vida del empleado -desde los procesos de reclutamiento hasta los de evaluación y reconocimiento del desempeño, pasando por la formación de nuestros profesionales en este ámbito-“.

La mujer aparece por 1ª vez en el Consejo de Administración de Telefónica en 1966.

Año	Nº	Cargo
1966	1	Vocal en representación del personal
67 a 70	2	Vocales en representación del personal
71	1	Vocal en representación del personal
72 a 75	2	Vocales en representación del personal
82 a 84	1	Delegada del Gobierno
85 a 86	1	Consejera
87	2	Consejeras
90 a 96	1	Consejera
07 a 10	2	Vicesecretaria una y Consejera la otra
11a 13	2	Consejera una y Vicesecretaria (no consejera) la otra ²⁶⁹

La participación de la mujer en Telefónica en los tres últimos ejercicios, según datos facilitados por la propia empresa, los reflejamos en la siguiente tabla en porcentajes de ocupación global y de ocupación en puestos directivos.

Indicador	Unidad de medida	2009	2010	2013
Mujeres	%	50,1	51,5	38
Mujeres directivas	%	15,6	16,8	21

Telefónica cree que la clave del éxito reside en las personas, y ante una realidad en la que todos somos diferentes, vemos en la diferenciación una ventaja

²⁶⁹ BRAVO CUIÑAS, A (2015): 27.2.15 Telefónica le sube el sueldo a Alierta un 16%: ganó 6,7 millones en 2014

El 26 de Febrero de 2014 cesa como presidenta de Telefónica Europa Eva Castillo, aunque permaneció como consejera hasta final de año, según consta en el Informe Anual de Remuneraciones.

En enero de 2015, Castillo percibió 2,4 de indemnización por el cese y un extra de 862.475 euros en concepto de liquidación de su participación en el plan de retribuciones variables plurianuales.

Paradójicamente, en un apéndice del informe que explica las medidas que ha desarrollado Telefónica en 2014 "para alcanzar una presencia equilibrada de hombres y mujeres" en el consejo de administración se sigue destacando la entrada de Eva Castillo en dicho órgano en el año 2008 y su reelección en 2013.

competitiva y en la inclusión de distintos orígenes, experiencias y perspectivas, la clave del éxito.

Del mismo modo, otro de sus objetivos es la construcción de un equipo de personas diverso y único, al objeto de dar respuesta a las necesidades de su diversa cartera de clientes. Son esos mismos clientes, por otra parte, los que exigen como proveedores que cumpla con un estándar de comportamiento en materia de diversidad e igualdad. Trabaja conjuntamente con el área comercial para identificar las exigencias y adecuar sus procesos internos conforme a ellas.

4.4. La comunicación a través de la Carta del Presidente: Extensión, formato, tratamiento a los accionistas, etc.

La carta del presidente es un pequeño informe a modo de saludo que dirige el Presidente a los accionistas y que antecede al Informe Anual. En este documento se da cuenta de los hitos más importantes acontecidos en el año que se cierra y se informa también de los propósitos futuros.

Para Casasola, M.A., su objeto es presentar la situación de la empresa durante el ejercicio económico en el que se presentan las cuentas, y generalmente se incluye información sobre el entorno donde realiza sus actividades, la estrategia, los valores corporativos y algunos datos económicos y financieros fundamentales.

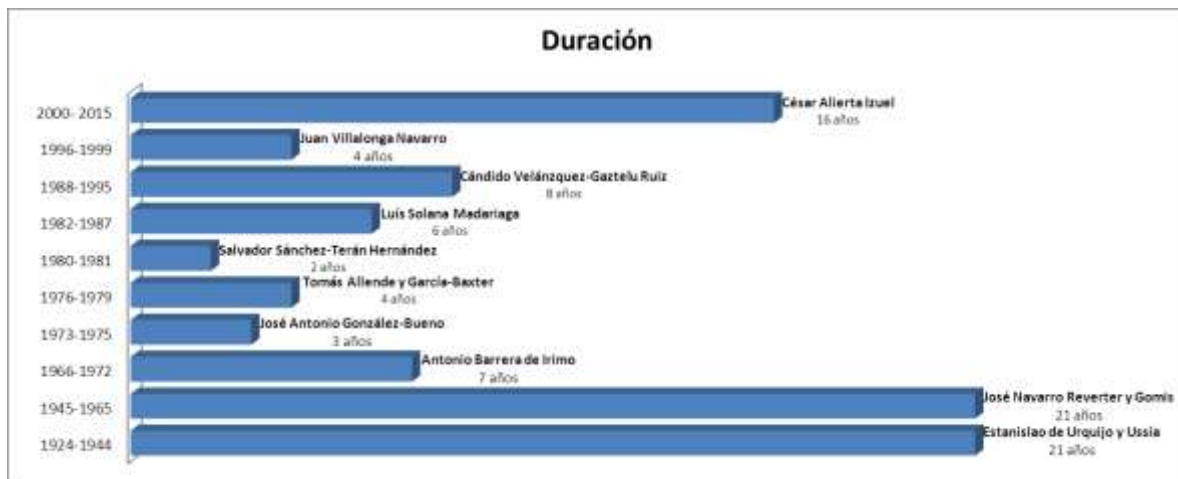
La carta del presidente complementa y explica, de forma resumida y más asequible para todos, la información financiera contenida en el informe Anual.

Las razones que han llevado a los investigadores a analizar la carta del presidente, han sido cuatro (Casasola, M.A.):

- Es la sección más leída del informe anual por su legibilidad y brevedad. Es más fácil de leer y entender que la información contenida en el informe anual (Courtis, 1986; Courtis 1987; Jones y Shoemaker, 2004). Para Balata y Breton

(2005): “esta sección es también como un microcosmo de todo el informe intentando resumir en una página una imagen de la situación de la empresa”.

- Se emplea para la toma de decisiones sobre inversión
- Es considerada como una herramienta estratégica y utilizada por la dirección para comunicar información sobre la evolución de la empresa además de Mostar la situación financiera y económica del momento.
- Permite libertad en su presentación, con lo cual el presidente puede elegir el tipo de lenguaje.



Duración de los Presidentes del Grupo. Elaboración propia.

J. Navarro fue vocal 2 años tras abandonar la presidencia.

A. Barrera fue vocal en 7 ocasiones antes y después de ocupar la Presidencia.

J.A. González fue Secretario durante 7 años antes de ser Presidente.

C. Alierta fue vocal durante 3 años antes de ocupar la Presidencia.

4.4.1. Extensión, formato, tratamiento a los accionistas, etc.

Durante los primeros años, el informe del presidente no se recoge bajo el título de Carta del Presidente, sino con la denominación de Memoria. En los dos primeros años no aparecía en la misma el nombre del presidente.

En 1926, figura al final de la Memoria: El Marqués de Urquijo, Presidente. A partir de 1927 y, hasta 1935 la firma es: El Marqués de Urquijo, Presidente del Consejo de Administración. Desde 1936 hasta 1944, aparece al pie de la carta de

presidente: Estanislao de Urquijo y Usia, Marqués de Urquijo, Presidente del Consejo de Administración.

Desde 1945 hasta 1964, el presidente es José Navarro y Gomis y figura al pie de la Carta del Presidente: José Navarro Reverter y Gomis, Presidente del Consejo de Administración. Pero en el año 1965, con el mismo presidente, no aparece ningún nombre al finalizar la Carta.

Tampoco aparece nombre alguno al final de las cartas comprendidas desde 1966 a 1978, es decir durante los períodos presidenciales correspondientes a Antonio Barrera Irimo, José Antonio González-Bueno y casi todo el mandato (excepto el año 1979) de Tomás Allende y García-Baxter.

En la Carta del Presidente correspondiente al año 1979, figura Tomás Allende y García-Baxter, Presidente del Consejo de Administración y por primera vez la firma del presidente.

Durante los años 180 y 1981 aparece en la Carta: Salvador Sánchez-Terán y Hernández, Presidente del Consejo de Administración y su firma.

En la Carta de los años 1982 a 1987, aparece al final de la Carta: Luis Solana Madariaga, Presidente del Consejo de Administración de la CNTE y su firma. Se observa que el nombre de la empresa siempre aparece en negrilla.

Durante el período 1988 a 1995, figura al pie de la Carta: Cándido Velázquez-Gaztelu Ruiz, Presidente. La firma aparece sólo en los años 1988 a 1990.

Durante los años 1996 a 1999 aparece en la Carta Juan Villalonga, Presidente de Telefónica y firma.

Durante el mandato de César Alierta hay algunos cambios en el pie de la Carta: así durante los años 2000 a 2006 y desde 2008 a 2010, figura César Alierta, Presidente de Telefónica y su firma. En el año 2007: César Alierta, Presidente

Ejecutivo, Telefónica S.A. y firma. En 2011: César Alierta y firma. En 2012 y 2013: César Alierta Izuel, Presidente Ejecutivo y firma.

Hay que hacer notar que a partir de 1965 comienzan a parecer colores en la Carta del Presidente. A partir de 1986 (Luis Solana) aparece la foto del Presidente en la Carta que dirige a los accionistas.

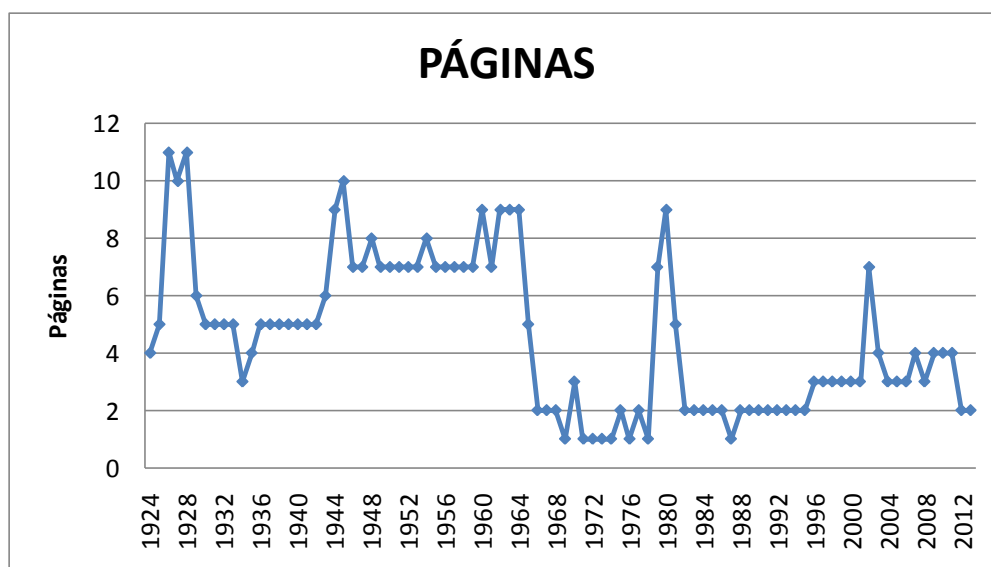
En 1936 aparece por primera vez la Carta del Presidente con esta denominación. El encabezamiento que aparece al inicio de la misma es: "Señores accionistas", que permanecerá hasta 1981 inclusive. En los años anteriores se comenzaba a informar directamente sin dirigirse a nadie en concreto.

A partir de 1982, con Luis Solana en la presidencia y, hasta 1995, se encabeza la carta del presidente con la frase "Estimado accionista". También aparece este encabezado en las cartas del Presidente correspondientes a los años 2001 a 2003 y desde 2005 a 2013, siendo presidente César Alierta. Desde 1996, con la llegada de Juan Villalonga a la presidencia, y hasta el 2000, la carta del presidente es encabezada por la frase "Queridos accionistas"; frase que vuelve a aparecer los años 2000 y 2004 con César Alierta en la presidencia.

A partir de 1947, se observa que en la Carta del Presidente aparecen los siguientes apartados que van variando año a año:

- Desarrollo de explotación
- Beneficios
- Construcción e Instalaciones
- Institución Telefónica de Previsión
- Devengos a favor del estado
- Asuntos sociales
- Contratos de asesoramiento y suministro
- Personal
- Balance y Cuentas
- Consejo
- Otros

Respecto a la extensión de la carta del Presidente, hemos extraído los siguientes datos:



Elaboración Propia. Extensión de las Cartas del Presidente (1924-2014)

Los años de mayor extensión fueron: 1926 a 1928 (11 y 10 páginas) y 1944 (10 pgs), siendo presidente Estanislao de Urquijo. Los años 1945 (10 pgs), 1960, 1962, 1963, y 1964 (9 págs) estando de presidente José Navarro y 1980 (9 págs) presidiendo Salvador Sánchez.

Por el contrario, los años que menos espacio dedicaron a la carta del Presidente, fueron: los años 1966 a 1969 (1 y 2 págs) y 1971 a 1972 (1 págs) siendo presidente Antonio Barrera; 1973 a 1975 (1 y 2 págs) estando de presidente José A. González; 1976 a 1978 (1 y 2 págs) presidiendo Tomás Allende; y 1987 (1 págs) con Luis Solana.

4.5. CONSIDERACIONES FINALES

En primer lugar queremos resaltar que Telefónica siempre ha querido ofrecer a la sociedad información sobre su actividad; y lo viene haciendo desde su creación en 1924 a través del Informe Anual, cuya denominación ha ido variando a lo largo de su historia. Esta oferta de información a la sociedad, al margen de no ser

requerido por ninguna legislación en aquella época, pocas empresas se molestaban en hacerlo.

Otra consideración que podemos extraer es que no se cumple la equidad mujer-hombre en los puestos directivos, no obstante, esta brecha se reduce de forma progresiva cada año en el ecosistema digital gracias a iniciativas como Talentum Schools²⁷⁰ o Telentum Startups²⁷¹ de Telefónica que fomentan la inclusión de la mujer en la alta innovación tecnológica (Lazuen, P.).

A pesar del abrumador dominio masculino en el sector de la tecnología, cada vez son más **las mujeres que ocupan puestos clave** de dirección y estrategia en empresas del ámbito tecnológico y que han conseguido grandes avances para las compañías en las que trabajan.

Por otra parte, observamos como las portadas del Informe Anual han ido evolucionando a lo largo del tiempo: cambios de nombre del propio informe, grupos de interés a los que se dirige con más énfasis según el momento, extensión, portadas.

También el contenido del Informe de Gobierno Corporativo ha evolucionado a lo largo del tiempo, por ejemplo, ha aumentado su extensión. Podemos decir que estos cambios tienen su origen en dos factores: legales y de transparencia hacia los distintos grupos de interés.

Los cambios en el contenido no son ajenos a los cambios experimentados en otras facetas por la empresa, como por ejemplo ocurre con las portadas de los Informes.

²⁷⁰ En Talentum Schools los niños y niñas desarrollan habilidades relacionadas con el pensamiento creativo, necesarias hoy en día para resolver problemas, diseñar y generar nuevo conocimiento en cualquier aspecto de la vida. Para ello se trabaja en fomentar su vocación digital impulsando el talento, a través de herramientas motivadoras que les permitan desarrollar su creatividad y su capacidad de innovación.

²⁷¹ Así mismo para continuar avanzando hacia el objetivo de la igualdad y fomentar nuevas generaciones de emprendedoras y jóvenes tecnólogas aparece Talentum Startups, un programa de Telefónica dirigido a los universitarios de carreras TIC a los que se les ofrece la oportunidad de cursar prácticas en entornos de innovación donde colaborar con emprendedores, al tiempo que sirve como incentivo para que desarrollen su propia iniciativa tecnológica.

Las portadas de los Informes han pasado de tener un carácter nacional a otro internacional más abierto a todos; pasando por el tratamiento de temas en boga en ese momento (satélite, familia-imagen de cercanía-, mujer, etc).

El Consejo de Administración, que es el máximo órgano de dirección de la empresa y en la mayoría de los países es designado por la Junta General de accionistas, que representa los intereses de los propietarios. Los intereses del resto de los stakeholders no están legalmente representados en el gobierno de la empresa, a pesar de que ésta pueda desarrollar formalmente una política específica de responsabilidad social. Por ello, algunas empresas, sobre todo internacionales, en las que la preocupación por la responsabilidad social está alcanzando el más alto nivel de gobierno corporativo, han constituido en el seno del Consejo de Administración una comisión específica que vela por el desarrollo y cumplimiento de su estrategia en este ámbito para recoger, de esta forma, los intereses del resto de los grupos interesados en la empresa además de los intereses legítimos de los propietarios. Es el caso de algunas grandes compañías españolas, entre las que se encuentra Telefónica, líderes en la implantación de la responsabilidad social corporativa (Repsol, Acciona, Red Eléctrica Española e Iberdrola).todas ellas, por otra parte, cotizadas en los índices de sostenibilidad.

Es sumamente importante que el Presidente a través de su Carta anual convenza a los accionistas de la importancia que tiene en la actualidad las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas, pues su desarrollo depende directamente de la interacción entre sus participantes, los incentivos y las estructuras de tomas de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

- BALATA P. y BRETON, G. (2005): "*Narratives vs numbers in annual report: Are they living the same message to the investors?*". Review of Accounting and Finance; 4-2: 5-25.
- BRAVO CUIÑAS, A (2015): "*Telefónica le sube el sueldo a Alierta un 16%: ganó 6,7 millones en 2014*". El Mundo, 27.2.15 <http://www.elmundo.es/economia/2015/02/27/54f0b5cb268e3e21268b4577.html>. Fecha de consulta 3.3.2015.
- CALVO CALVO, A (2012): "Todo lo que quiso saber sobre la Historia de Telefónica: Encuentro con Ángel Calvo".
- CASASOLA BALSELLS, M.A. (2007): "*¿Quién puede leer la carta del presidente?*". XIV Congreso de AECA. "Empresa y Sociedad: respondiendo al cambio". Valencia 19-21 Septiembre, 2007.
- CORELLA, A (2009): "*Telefónica reduce el número de mujeres directivas y lo sube en mandos intermedios*". Cinco Días. 16.6.2009.
- COURTIS, J.K. (1986). "*An investigation into annual report readability and corporate risk-return relationships*". Accounting and Business Research; 16-64. Autumn: 285-294.
- COURTIS, J.K. (1987). "*Fry, Smog, Lix y Rix: Insinuations about corporate business communications*". Tjr Journal of Business Communication; 24-2. Spring: 19-27.
- DE CÓRDOBA, F. (2012): "*El logo de Telefónica (1984): ¿se puede decir más con menos?*". <http://marcaporhombro.com/telefonica-1984/> Fecha de consulta 2.2.15.

ESPUNY TOMÁS, M.J. (2007): *“Aproximación histórica al principio de igualdad de género (III): las Reglamentaciones de Trabajo, observatorios de la desigualdad”*. Universidad Autónoma de Barcelona. ISSN: 1699-2938.

Gisbert, A. and Navallas, B. (2011) *“Corporate governance mechanisms and voluntary disclosure. The role of independent directors in the boards of listed Spanish firms”*. Working paper, Universidad Autónoma de Madrid.

http://en.wikipedia.org/wiki/Emma_Nutt “130 años al teléfono; una breve historia de la transmisión de teléfono e información”. Consultado, 27.3.2012.

http://info.telefonica.es/es/servicio_defensa_cliente/html/preguntas_y_respuestas.shtml . Fecha de consulta 11.3.2105.

http://www.cyclopaedia.es/wiki/Emma_Nutt Fecha de consulta 2.12.14.

<http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/EmmaNutt.html> Fecha de consulta 11.10.14

<http://www.elconfidencial.com/economia/2012/09/12/telefonica-amplia-el-ere-hasta-6830-personas-por-la-avalancha-de-peticiones-105258>. Fecha de consulta 11.12.14.

https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=702162119859122&id=118942811514392 .Fecha de consulta 16.12.14

INFORMES ANUALES (1924 a 2013).

JONES, J.M. y SHOEMAKER, P.A. (2004): *“Accounting narratives; A review of empirical studies of content and readability”*. Journal of Accounting Literature; 13: 142-185.

- LAZUEN, P. (2015): “*La mujer, presente y futuro de su papel en la tecnología*”. <http://blogthinkbig.com/la-mujer-presente-y-futuro-de-su-papel-en-la-tecnologia/> 9.3.2015. Fecha de consulta 16.3.2015.
- MUÑOZ, R. (2009): “*Telefónica presenta su nueva marca única: Movistar*”. El País, 17.11.2009. http://economia.elpais.com/economia/2009/11/17/actualidad/1258446780_850215.htm. Fecha de consulta, 2.1.2015.
- Navallas Labat, B. (2005): “*Divulgación voluntaria de información: estado de la cuestión*”. Comunicación a la V Jornada de Contabilidad Financiera, Madrid.
- ORTIZ HERAS, M. (2006): “*Mujer y dictadura franquista*”. Publicado en Aposta. Revista de Ciencias Sociales. Nº 28. Universidad de Castilla-La Mancha. <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/ortizheras.pdf>
- RENS, J-G. (1993): “*L`empire invisible. Histoire des télécommunications au Canada. Quebec*”: Presses de L`Université du Quebec. 2 vols.
- ROMERO FRÍAS, R.(1994): “*Colección Histórico-Tecnológica de Telefónica*”. Madrid: Fundación Arte y Tecnología de Telefónica, 1994. Págs 95-96.
- SOSA TROYA, M^a (2014): “*La ley sobre la presencia de mujeres en los consejos no avanza en Europa*”. Diario El País, 11.10.2014. EL PAIS 11.10.2014. http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/03/actualidad/1412352695_859853.html Fecha de consulta 25.2.2015.
- SULMONT, D. (2004): “*La concertación social en América Latina*”. Seminario de la Red Temática: Diálogo Social y relaciones laborales. Universidad Pompeu Fabra; Barcelona.
- VALIENTE FERNÁNDEZ, C.(1998): “*La liberalización del régimen franquista: la Ley de 22 de julio de 1961 sobre derechos políticos, profesionales y de trabajo de la mujer*”, en Historia Social, nº 31, 1998, pp. 4565.

CAPITULO V.

CONSIDERACIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante esta tesis doctoral hemos analizado la evolución de la información suministrada por Telefónica sobre gobierno corporativo al objeto de identificar cambios tanto en el contenido de la misma como en su formato. A lo largo del estudio se han examinado las prácticas de buen Gobierno de la empresa, sus objetivos y acciones estratégicas en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o, como también se le conoce, Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Empleando la técnica de estudio de caso, se ha constatado la importancia que el Informe Anual tiene como medio de divulgación de información corporativa en distintas dimensiones.

Desde el punto de vista de los contenidos de los siguientes documentos, diremos que:

- El Informe Anual es el documento de divulgación de información por excelencia. En el mismo se da cuenta con detalle de todo acontecimiento que afecte o pueda afectar al devenir de la compañía.
- La Carta del Presidente es un pequeño informe que de forma distendida da cuenta a los accionistas de los hitos más importantes acaecidos en la empresa durante el ejercicio que se cierra y de las líneas de trabajo y aspiraciones futuras. Todo ello se hace de forma abreviada y en un lenguaje coloquial que aspira a ser entendido por todos los accionistas. Es un documento abierto que permite al presidente libertad de expresión.
- Básicamente el cambio en los contenidos, no sólo en el ámbito nacional, sino también en el internacional (presión de los mercados de capitales internacionales) se ha producido por un doble motivo: legal y voluntario (ofrecimiento de una mayor transparencia).

La credibilidad y confianza son las palabras clave sobre las que han de girar las actuaciones a llevar a cabo en el entorno económico de crisis en el que nos encontramos. En este mundo global, donde la evolución de los mercados en cada uno de los territorios es escrupulosamente analizada, en el que las entidades financieras deben responder a los análisis y exámenes continuos, y en el que las instituciones deben transmitir sus acciones transformadoras hacia un nuevo marco general, no hay hueco para las incertidumbres ni para posiciones beligerantes en asuntos clave.

Telefónica también añade un enfoque de Marketing de Responsabilidad Social de la empresa que muestra que no sólo se preocupa por los consumidores, sino también por la sociedad.

La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se basa en gestionar los riesgos, aprovechar las oportunidades y construir relaciones estables con los grupos de interés para contribuir así a la sostenibilidad del negocio.

La innovación social permite desarrollar iniciativas vinculadas a la actividad de una compañía, que al mismo tiempo, tienen un impacto positivo en la sociedad. La estrategia de Telefónica en este ámbito pasa por impulsar proyectos basados en las TIC dirigidos a colectivos en riesgo de exclusión social: personas que viven en zonas alejadas, con un nivel adquisitivo limitado o que tienen alguna discapacidad. Así, el objetivo de las iniciativas de inclusión digital es fomentar su acceso a las telecomunicaciones para impulsar la igualdad de oportunidades y mejorar la calidad de vida.

Además, en Telefónica se trabaja por una reducción del consumo eléctrico, se lleva a cabo una correcta gestión de los residuos en función de su tipología, se impulsan buenas prácticas en el consumo e instalación del agua, se aboga por el uso responsable del papel y se respetan los niveles de las emisiones acústicas de acuerdo con la legislación vigente.

Telefónica tiene como principales bases de su orientación al mercado, la orientación al consumidor y la orientación a la competencia. Es decir, su política de marketing está enfocada a lograr la mayor satisfacción del consumidor y una rápida capacidad de análisis para reaccionar con rapidez ante las maniobras de sus consumidores. Destaca también por una fuerte orientación al producto, invirtiendo en nuevas tecnologías para presentar en el mercado los productos más innovadores.

En cuanto al marketing relacional, mantiene una fuerte actividad, intentando mantener una relación duradera con el cliente. Para ello utiliza el novedoso recurso de las redes sociales y, hoy por hoy, es una de las compañías telefónicas más activas en la web 2.0²⁷². Telefónica también trabaja intensamente en el marketing interno, manteniendo una alta implicación con sus empleados para que estén satisfechos en la empresa y esto repercuta en los clientes. Asimismo podemos sacar en conclusión que no sólo los clientes y las ventas son importantes para la empresa, ya que podemos demostrar que se preocupa verdaderamente por la sociedad en general, con una notoria inversión en marketing social.

En relación con los formatos, destacar:

- Paso de uno a varios documentos. Con el paso del tiempo, al crecer la demanda de información por parte de los usuarios y al existir un mayor requerimiento legal, la información se divide en distintos documentos. Tras varios cambios en el número de documentos que componen el Informe Anual, actualmente está dividido en cinco: Informe Anual, Informe de Sostenibilidad Corporativa, Informe Financiero, Informe de Gobierno Corporativo e Informe de Retribuciones.
- La denominación que recibe desde sus inicios hasta 1990 es Memoria. En 1991, bajo la presidencia de Cándido, Velázquez pasa a llamarse Informe Anual hasta la fecha.

²⁷² Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una [comunidad virtual](#), a diferencia de sitios web estáticos donde los usuarios se limitan a la observación pasiva de los contenidos que se han creado para ellos.

El término **Web 2.0** surgió para referirse a nuevos sitios web que se diferenciaban de los sitios web más tradicionales englobados bajo la denominación Web 1.0. La característica diferencial es la participación colaborativa de los usuarios. Un ejemplo de sitio web 1.0 sería la Enciclopedia Británica donde los usuarios pueden consultar en línea los contenidos elaborados por un equipo de expertos. Como alternativa web 2.0 se encuentra la Wikipedia en la cual los usuarios que lo deseen pueden participar en la construcción de sus artículos.

- Respecto a la extensión, esta va aumentando aunque con algunas sorprendentes bajadas durante la presidencia de Cándido Velázquez (años 89-90). Posteriormente inicia un incremento con motivo de la aparición de los distintos códigos.
- En los últimos años el Informe Anual se emite en formato digital, si bien los informe anteriores, desde 1924, han sido todos escaneados están disponible en la Web de la Compañía.
- Las portadas del Informe Anual también sufren cambios con la evolución de los tiempos. Así, detectamos estos cambios en los logos (aros, inicial del nombre con cambios de forma, nombre completo, composición de imágenes, etc.). También la denominación sufre variaciones: Telefónica, Movistar, Moviline, etc).

Analizando el ciclo de vida de la industria, y apoyándonos en los informes que publica la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) –que analiza anualmente el estado del sector de las telecomunicaciones–, hemos llegado a la conclusión de que la telefonía fija se encuentra inmersa en una fase de declive y aparentemente de no retorno, algo que a priori no resulta sorprendente, ya que el desuso del teléfono fijo es una realidad a la que ya estamos prácticamente acostumbrados. Atendiendo a esta circunstancia, creemos que la línea que debe seguir Telefónica pasa por reducir la línea de productos, realizar una distribución selectiva y especializada y rebajar los precios con el objetivo de cuidar los segmentos residuales.

La telefonía móvil, en cambio, se encuentra en una fase de turbulencia competitiva, según hemos podido deducir a través de este estudio. El estancamiento de las ventas de este tipo de comunicación está provocando que las comunicaciones móviles estén comenzando a renovarse, a cambiar. Pienso que ésta puede ser una etapa coyuntural, y habrá que esperar para conocer cómo continúan evolucionando las ventas y beneficios en un futuro, ya que esta disminución del crecimiento puede ser sólo producto de la crisis económica en la que estamos sumergidos. Si se sabe tener dominio sobre las circunstancias que produjeron este estancamiento, la solución llegará pronto y hará que se inicie

la siguiente etapa, la de madurez, de forma fortalecida. Telefónica, en este momento en el que se encuentra la telefonía móvil, debe tratar –y trata– de crear fidelidad a la marca, modificando los tipos y modelos, realizando una distribución intensiva, con un precio a la baja y una publicidad persuasiva.

En cuanto al papel de la mujer en puestos de responsabilidad de Telefónica, hemos comprobado que este es escaso respecto al deseable grado de igualdad de inserción laboral con los hombres, es decir, se encuentra lejos de la deseada ley de paridad. No obstante, hay que tener en cuenta que nos movemos en un contexto en el que España figura entre los países de la OCDE con una peor posición de la mujer en el mercado laboral²⁷³.

Pero, no estamos sólo ante un problema de equidad social, sino también ante una pérdida de talento, que en estos momentos cruciales de la economía del país no nos podemos permitir. Diversos estudios confirman que la diversidad en los equipos directivos configura una posición más enriquecedora en la toma de decisiones, se puede convertir en una ventaja competitiva para las compañías y también aporta la visión de quienes representan un porcentaje muy elevado en las decisiones de compras directas e indirectas de los productos y servicios que las empresas proveen.

Otras conclusiones:

- Telefónica cumple de forma razonable las normas del Código Unificado de Buen Gobierno, incluyendo entre estas la observancia de los principios de Responsabilidad Social.
- Las iniciativas en materia de RSE está integradas en un plan estratégico de sostenibilidad, con un seguimiento permanente del grado de cumplimiento de los objetivos marcados.
- En el proceso de planificación e implantación del Plan de Sostenibilidad se cuenta con una organización especializada que coordina y facilita la

²⁷³ MAS IVARS, C. (2014): “*La mujer directiva en España*”. A pesar de los avances indudables de la última década, las mujeres siguen estando poco representadas en los puestos de alta dirección de las empresas españolas, aunque más de la mitad de los licenciados de nuestras universidades son mujeres, obtienen mejores expedientes académicos y representan cerca de la mitad del mercado laboral de alta cualificación.

canalización de iniciativas en relación a los grupos de interés y áreas geográficas en las que opera la compañía.

- La valoración externa de las iniciativas de RSE de la compañía es muy positiva, estando incluida en los principales índices de sostenibilidad, y contando con una valoración favorable dentro de los diversos protocolos de evaluación de la sostenibilidad.

Respecto a las futuras líneas de investigación, entendemos que en este trabajo se ha manejado un ingente volumen de información que ha dificultado en algunas ocasiones llevar a cabo un análisis detallado y exhaustivo de determinados aspectos que sin duda podrían ser investigados en mayor profundidad y, por tanto, abre nuevas líneas de trabajo que complementan o dan continuación a lo recogido en esta tesis doctoral. Entre otras se podrían citar las siguientes:

- Sabemos que la información sobre RSC repercute en la formación de la actitud de los grupos de interés, y que esta repercusión es mayor cuando la información procede de una fuente externa a la empresa que cuando emana de fuentes que los usuarios consideran “controladas” por la empresa. En este contexto, sería interesante, de cara al futuro, estudiar que fuentes externas (organizaciones de consumidores, universidades, centros de investigación, etc.), y en que grado, refuerzan más la credibilidad de la información en los distintos usuarios de la información.
- Relacionar la evolución del contenido de los informes con las prácticas llevadas a cabo por otras empresas líderes del sector.
- Relacionar dicha evolución con movimientos de transparencia informativa con origen en otros países en los que la empresa pudiera tener intereses.
- Relacionar el cambio en los contenidos proporcionados con los hitos históricos con los que coincide. Por ejemplo, cambios de gobierno, cambio del régimen político, cambio en la estructura de la propiedad, en el perfil de los directivos,

- Se ha estudiado mucho sobre el concepto y aplicación de la RSC (AECA, 2004), sin embargo no se ha investigado mucho todavía sobre la relación de la RSC y el gobierno de la empresa y, más concretamente, sobre la implicación del consejo de administración en la implantación de esta política y su consecuencia sobre la estructura organizativa del propio consejo. Por todo ello, pensamos que avanzar sobre estas cuestiones podría ser una futura línea de investigación.