

Guía de buen gobierno para pymes jurídicas



Prólogo

Estimadas pymes y profesionales, El entorno empresarial actual exige a las organizaciones actuar con **mayor transparencia, responsabilidad y visión a largo plazo.** En este contexto, **los principios del buen gobierno** se han consolidado como un pilar esencial para garantizar la sostenibilidad, la confianza y la competitividad de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

En el ámbito jurídico, estos valores adquieren una relevancia particular. **La integridad, la rendición de cuentas y la ética profesional son la base sobre la que se construye la confianza de clientes e incluso competidores o instituciones.** Sin embargo, las herramientas que recoge esta guía resultan igualmente aplicables a pequeñas y medianas empresas de cualquiera que sea su sector, que busquen fortalecer su modelo de gestión y avanzar hacia una gobernanza más sólida y eficaz.

Con esta **Guía de Buen Gobierno para PYMES Jurídicas**, desde Mutualidad, en colaboración con el **Instituto de Gobernanza Empresarial**, damos continuidad a la **Guía ESG para PYMES Jurídicas**, profundizando en la letra “G” —la gobernanza—. El propósito es ofrecer un **recurso práctico** que ayude a implantar estructuras de gobierno adaptadas a la realidad de las pymes, promoviendo la **transparencia y la integridad** como ejes de una gestión moderna y sostenible.

El buen gobierno no es solo una obligación normativa, es una **oportunidad estratégica:** optimiza una mejor toma de decisiones, reduce riesgos, impulsa la confianza de los grupos de interés y contribuye al crecimiento sostenible de la organización. A lo largo de esta guía, se presentan principios, marcos y buenas prácticas que buscan traducir estos conceptos en acciones concretas para cada empresa, **generando valor económico, social y reputacional.**

Confiamos en que este documento sirva de inspiración y apoyo para todas aquellas organizaciones que deseen fortalecer su gobernanza y avanzar hacia un **modelo empresarial más ético, resiliente y comprometido con el bien común.**

Fernando Ariza,
director general de Mutualidad.

Eva Turanzo,
directora general de Instituto de Gobernanza Empresarial.

Indice

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|--|---|--|---------------------------------------|---|--|
| Introducción y contexto | Principios y marco normativo | Estructura y funcionamiento de la gobernanza | Particularidades en PYMES jurídicas y empresas familiares | Buenas prácticas de gobernanza | Herramientas y recursos | Conclusiones y recomendaciones |
| 1.1. Antecedentes y conexión con la Guía ASG para PYMES jurídicas 1.2. Qué es el gobierno corporativo y su relevancia en cualquier empresa 1.3. Beneficios estratégicos y reputacionales de una buena gobernanza | 2.1. Integración de criterios ESG: foco en la "G" y su impacto en la sostenibilidad empresarial 2.2. Principios clave del buen gobierno: transparencia, rendición de cuentas, equidad y sostenibilidad 2.3. Marco jurídico aplicable a sociedades profesionales y PYMES jurídicas | 3.1. Órganos de gobierno: roles, composición y funcionamiento 3.2. Deberes y responsabilidades de administradores y directivos 3.3. Sistemas de control interno y gestión de riesgos: auditoría interna, compliance, códigos éticos y canales de denuncia 3.4. Gestión de conflictos de interés y operaciones vinculadas | 4.1. Adaptaciones necesarias frente a grandes corporaciones 4.2. Modelos de gobernanza ágiles y eficientes para estructuras reducidas | | 6.1. Herramientas y modelos para implantar un sistema de gobernanza 6.2. Checklist de autoevaluación 6.3. Recursos adicionales y lecturas recomendadas | 7.1. Resumen de aprendizajes clave 7.2. Recomendaciones para fortalecer la "G" en tu organización |

1

Introducción y contexto



Capítulo 1: Introducción y contexto

1.1 Antecedentes y conexión con la Guía ASG para PYMES jurídicas

Esta *Guía de Gobernanza para PYMES jurídicas* mantiene una conexión estrecha con la *Guía ASG para PYMES jurídicas*, que precede a esta y cuyo objetivo declarado es fortalecer a las pequeñas y medianas empresas jurídicas desde la perspectiva de la sostenibilidad. Compartiendo esa misma filosofía, esta nueva Guía es una consecuencia natural de aquella y se presenta con el propósito de convertirse en un documento que ayude a las firmas jurídicas a profundizar en su sistema de buena gobernanza como activo indisociable de su estrategia.

En efecto, la gestión de la gobernanza forma parte de la estrategia que cualquier empresa debería implementar para integrar la sostenibilidad en su organización. El acrónimo ASG ha devenido en los últimos años en una triada (aspectos ambientales, sociales y de gobernanza) prácticamente imperativa para todos los operadores que intervienen en el mercado económico. La piedra angular sobre el que pivotan estos criterios radica en la "G" de Gobernanza.

Las reformas en materia de gobierno corporativo de los últimos años, unidas a la creciente presión de los mercados, grupos de interés, inversores institucionales y la sociedad civil en su conjunto, han incrementado la expectativa acerca de la responsabilidad y el papel que los órganos de administración deben desempeñar en el cumplimiento de sus funciones.

Como no podría ser de otra manera, los tres aspectos están estrechamente interconectados. Sin embargo, merece la pena advertir que **sin un sistema sólido de buena gobernanza nunca habrá sostenibilidad viable que impacte positivamente en los mencionados aspectos ambientales y sociales.**

Esta Guía permitirá al lector avanzar en la implantación de un sistema robusto y eficiente de gobierno corporativo y, sobre todo, adaptado a la realidad de una PYME jurídica.

El buen gobierno corporativo adquiere cada día más importancia como signo de responsabilidad. Por ello, un sistema sólido de gobernanza contribuirá a la sostenibilidad de la organización y permitirá que sobreviva en el tiempo con independencia de quienes desempeñen en cada momento las labores de dirección.

No debemos entender la gobernanza exclusivamente como una obligación, sino como la herramienta estratégica que permitirá a tu despacho no solo prosperar, sino también liderar y asesorar a tus clientes en un entorno cada vez más exigente.

El buen gobierno corporativo adquiere cada día más importancia como signo de responsabilidad. Por ello, un sistema sólido de gobernanza contribuirá a la sostenibilidad de la organización y permitirá que sobreviva en el tiempo con independencia de quienes desempeñen en cada momento las labores de dirección.



Capítulo 1: Introducción y contexto

1.2 Qué es el gobierno corporativo y su relevancia en cualquier empresa

El buen gobierno corporativo es una realidad cambiante que requiere una actualización en torno a las tendencias, retos y desafíos que debe afrontar.

Dentro del variado y extenso espectro de definiciones sobre qué es el buen gobierno corporativo vale la pena destacar la definición de Adrian Cadbury¹, considerado el "padre" del gobierno corporativo, y que definía **el buen gobierno corporativo como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas**, así como por las relaciones que se establecen entre la dirección de la empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas.

Hablar de buena gobernanza lleva implícito otros elementos conexos que se predicen de ella: **la transparencia** (tanto interna en la toma de decisiones como externa en sus relaciones con todas las partes interesadas), **el equilibrio de poderes, la rendición de cuentas y la sostenibilidad**.

1. *The financial aspects of corporate governance*, conocido como Cadbury Report.



Una definición más elaborada y extensa de buen gobierno corporativo es la siguiente:

El buen gobierno corporativo es, por un lado, el conjunto de normas de obligado cumplimiento, y por otro, el acervo de recomendaciones, principios y políticas que la organización ha aprobado voluntariamente para regular la estructura y funcionamiento de sus órganos de gobierno con transparencia y responsabilidad.

En concreto, cualquier sistema de buen gobierno corporativo establece las relaciones entre el consejo de administración, la junta de socios y la dirección ejecutiva, (director/a general), estipulando las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones para la generación de valor.

Desde una perspectiva jurídica, económica e incluso reputacional se constata que el gobierno corporativo de las sociedades ha adquirido tal nivel de trascendencia y protagonismo en los últimos tiempos que se ha incorporado en los planes estratégicos de las empresas.

Este interés indubitable se fundamenta en dos pilares fundamentales. Por una parte, el consenso generalizado de la utilidad de constituir estructuras de gobernanza adecuadas y transparentes en las sociedades. En efecto, el buen gobierno corporativo constituye un factor esencial para la generación de valor de la empresa, la mejora de la eficiencia y la generación de confianza, tanto de los grupos de interés como de la sociedad civil en general.

Por otra parte, la experiencia de crisis precedentes determinó que la complejidad en la estructura de gobernanza de determinadas entidades, unida a su falta de transparencia en la toma de decisiones, se encuentran en las causas indirectas y subyacentes de la crisis financiera de 2008.

El buen gobierno corporativo constituye un factor esencial para la generación de valor de la empresa, la mejora de la eficiencia y la generación de confianza, tanto de los grupos de interés como de la sociedad civil en general.

La normativa de gobierno corporativo.

La particularidad de la normativa de gobierno corporativo que se aplica a las empresas reside en que se trata de un sistema formado por normas de obligado cumplimiento (*hard law*) y recomendaciones (*soft law*) dictadas al amparo de la autorregulación de cada organización. Lógicamente, las normas de carácter no vinculante (recomendaciones o *soft law*) son meros principios o guías que, en algunos casos, podrían tener rango de ley en un futuro próximo. Sirvan como ejemplo las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y la representación paritaria y presencia equilibrada de hombres y mujeres en los órganos de administración (dos materias o asuntos que surgieron como meras recomendaciones de gobierno corporativo y han terminado alcanzando rango de ley).

Principios de voluntariedad y proporcionalidad.

Cualquier sistema voluntario de gobernanza pivota sobre dos principios:

a. **Voluntariedad:** corresponde al consejo de administración determinar desde su punto de partida actual qué grado de gobernanza desea alcanzar y el ritmo de la puesta en práctica de las medidas para alcanzar un sistema de gobernanza eficaz y profesional.

b. **Proporcionalidad:** será el consejo de administración el competente para determinar el grado de implicación, teniendo en cuenta su complejidad interna, el tamaño y los recursos disponibles.

Por ello, la flexibilidad es la norma general de cualquier sistema de gobernanza.

El modelo “cumplir o explicar”.

Cuando hablamos de gobierno corporativo es fundamental hacer referencia explícita al principio “cumplir o explicar”, que constituye una manifestación de los principios de voluntariedad y proporcionalidad y que tiene la virtud de ofrecer un margen de flexibilidad para adaptar el régimen de gobernanza a la estructura o idiosincrasia de cada organización.

En virtud del modelo de cumplir o explicar, la PYME jurídica informará del grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo, ofreciendo explicaciones claras y de calidad en caso de incumplimiento, total o parcialmente, de dichas recomendaciones.

Conviene destacar que las normas de gobierno corporativo son, con los matices de rigor, susceptibles de ser aplicados a cualquier

organización, independientemente de su régimen jurídico. En efecto, lejos de ser un concepto reservado para las grandes corporaciones o las sociedades cotizadas, una buena gobernanza es el pilar que sustenta cualquier actividad empresarial sostenible. Se trata, pues, de un instrumento para la profesionalización de los órganos de gobierno que contribuye a la sostenibilidad y competitividad de la empresa, así como a la confianza de los grupos de interés. En concreto, para una PYME jurídica un sistema de buena gobernanza es el fundamento que garantiza su resiliencia, su agilidad y su capacidad para crecer de forma ordenada y ética.

Por qué interesa el gobierno corporativo a la PYME jurídica.

Las PYMES presentan una particularidad que radica en la posible ausencia de diferenciación entre los socios y la gestión. Ante esta realidad, el gobierno corporativo puede dar solución mediante la profesionalización de su gobernanza a través de:

- a. Diferenciar la dirección o gestión de la empresa del propio gobierno.
- b. Tomar decisiones importantes para la empresa colegiadamente, es decir, superando el estilo personalista.
- c. Representar o atender a los intereses de los socios que no participan en la dirección o gestión de la empresa.

Capítulo 1: Introducción y contexto

I.3 Beneficios estratégicos y reputacionales de una buena gobernanza

Adoptar un modelo de buen gobierno no es un coste, sino una inversión con retornos claros y medibles. Para una firma jurídica, los beneficios son dobles al impactar tanto en la propia organización como en la relación con sus clientes.

- **Para el despacho (beneficios internos):**

- **Profesionalización:** visión más exigente de la dirección empresarial y de la estrategia a largo plazo.
- **Atracción y retención de talento:** los mejores profesionales buscan entornos de trabajo justos y transparentes, haciendo más atractivo el despacho para jóvenes abogados y socios potenciales.
- **Mejora en la toma de decisiones colegiadas:** el gobierno corporativo aporta claridad en los roles y procedimientos internos, facilita las decisiones ágiles, transparentes y alineadas

con los objetivos del despacho, y se reduce la posibilidad de conflictos internos.

- **Mayor competitividad:** los procesos bien definidos, permiten innovar, adoptar tecnología y adaptarse a las nuevas demandas del mercado legal.
- **Sostenibilidad del negocio:** se asegura la continuidad y resiliencia frente a crisis y viabilidad en el largo plazo.
- **Acceso a financiación:** las entidades financieras valoran cada vez más la solidez de la estructura de gobierno a la hora de ofrecer financiación.

- **Mitigación y gestión eficiente de riesgos:** un sistema robusto previene riesgos legales, financieros, operativos y reputacionales.

- **Destapa posibles ineficiencias** que pueden estar ocultas por la fuerza de la costumbre.
- Facilita el proceso de **sucesión**.

- **Para tus clientes (beneficios externos):**

- **Refuerzo de la confianza y credibilidad:** los clientes perciben transparencia, profesionalidad y ética, lo que se traduce en fidelidad y recomendaciones.
- **Nuevas oportunidades de negocio:** te posiciona como un asesor de referencia, capaz de guiar a tus propios clientes en la implementación de sus modelos de gobernanza.
- **Construcción de una reputación sólida:** te diferencia en un mercado competitivo, asociando tu marca a la excelencia y la sostenibilidad.
- **Atracción a clientes sensibles a los criterios ASG:** cada vez son más las compañías que buscan proveedores que cumplan estándares de sostenibilidad, diversidad y ética.
- **Protección de la reputación en crisis:** las políticas claras de comunicación y gestión de conflictos limitan los daños reputacionales en situaciones de crisis.
- **Reconocimiento en rankings y premios:** una buena gobernanza se valora en listados de "best law firms" o directorios jurídicos.

Por último, cabe destacar algunos de los obstáculos que perciben las PYMES jurídicas para no desarrollar un sistema de gobernanza sólido:

1. Visión cortoplacista y dificultad para salir del día a día. La rutina impide tener una visión a largo plazo.
2. Esperar a ser de mayor tamaño.
3. Rechazo inconsciente a la transparencia.
4. Miedo a perder poder o autoridad.
5. Motivos económicos.
6. Resistencia a dejar el puesto en el consejo de administración a miembros ajenos sin la condición de socios.
7. Desconocimiento de cómo actuar.

2

Principios y marco normativo



Capítulo 2: Principios y marco normativo

2.1 Integración de criterios ESG: foco en la “G” y su impacto en la sostenibilidad empresarial

Habida cuenta de que los criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) se encuentran en una situación de no retorno que exige el compromiso firme de la organización, transparencia y rendición de cuentas, la arquitectura de dichos criterios no es plana sino jerárquica.

La Gobernanza (“G”) funciona como la **condición habilitante** para que los objetivos ambientales (“A” en su versión en castellano) y sociales (“S”) se integren de forma auténtica y eficaz en la estrategia empresarial.

El órgano de gobierno debe tratar estos asuntos de manera intensa y comprometida. Sin mecanismos de gobernanza que aseguren un compromiso inequívoco e indubitable desde las altas instancias de cualquier PYME jurídica y una adecuada asignación de recursos junto con una supervisión efectiva, las políticas en materia ambiental o social corren el riesgo de convertirse en meras acciones de *greenwashing* en iniciativas aisladas sin impacto real.

Una gobernanza deficiente anula la capacidad de una organización para gestionar riesgos y capitalizar oportunidades. La gobernanza en materia de ASG puede manifestarse no solo en la estrategia de la organización y sus políticas en la materia, sino también a través de la incorporación de cláusulas contractuales, el análisis de riesgos ASG o la evaluación de los proveedores.

Por tanto, la “G” es el vehículo que dota de legitimidad, coherencia y resiliencia estratégica a toda la agenda ASG. Abordar la gobernanza no es posponer la acción en “E” y “S”, sino construir los cimientos indispensables para que dicha acción sea significativa y perdurable.

Capítulo 2: Principios y marco normativo

2.2 Principios fundamentales del buen gobierno

El buen gobierno corporativo es un factor esencial para la generación de valor en la PYME jurídica, la mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza y reputación entre los, socios, empleados y resto de grupos de interés.

Como mencionábamos al principio, el gobierno corporativo dista mucho de ser una materia inerte o estática. En efecto, **cualquier sistema de gobernanza está en continua revisión y actualización, motivado por las demandas de una ciudadanía que considera las organizaciones como entidades responsables** imbricadas en un determinado contexto socioeconómico.

GOBERNANZA: UNA VENTAJA COMPETITIVA REAL

Anticipa riesgos

Facilita decisiones
(rápidas y eficientes)

**Fortalece
reputación.**
Lidera el mercado.

**Atrae inversores,
clientes, talento,
grupos de interés.**
Genera confianza

El buen gobierno se articula sobre cuatro principios:

- **Transparencia:** en el contexto del buen gobierno corporativo, la transparencia es la cualidad que emana de cualquier sistema donde la toma de decisiones obedece a un equilibrio de poderes entre la propiedad, el equipo ejecutivo y el órgano de gobierno. Este equilibrio se sustenta en criterios y límites claros, permitiendo que las acciones y decisiones de la firma puedan ser comunicadas y comprendidas con coherencia y claridad por todos los grupos de interés. La transparencia actúa como catalizador esencial que valida la información no financiera como eje central para la gestión de valor, reputación, rendición de cuentas y confianza de los grupos de interés (*stakeholders*). Esta información no financiera abarca el desempeño ambiental, social y de gobernanza (ASG) de la organización en cuestión y va más allá del mero cumplimiento normativo. En última instancia, la transparencia en la información no financiera no es solo una buena práctica sino una ventaja competitiva decisiva.

- **Rendición de cuentas:** es el corolario jurídico del principio de transparencia. Se materializa en explicar la obligación de los administradores de formular las cuentas anuales y someterlas a la aprobación de la Junta General, así como en la existencia de la acción social de responsabilidad como mecanismo último de control.
- **Equilibrio de poderes:** el ordenamiento jurídico lo consagra a través del principio de igualdad de trato a los socios que se encuentren en idénticas condiciones, lo que implica evitar conflictos de interés y prácticas discriminatorias. No obstante, la doctrina del buen gobierno amplía esta visión desde un enfoque de *shareholder* (accionista) a uno de *stakeholder* (grupo de interés), que postula la necesidad de equilibrar los intereses legítimos de todos los grupos que se relacionan con la empresa (empleados, clientes, proveedores, etc.) para garantizar su viabilidad, con la finalidad de promover la diversidad en el liderazgo y la participación efectiva de los *stakeholders*.

- **Sostenibilidad y creación de valor a largo plazo:** este principio encuentra su anclaje jurídico en el concepto de interés social. Si bien tradicionalmente se identificaba con el interés de los socios, la interpretación moderna lo entiende como la creación de valor sostenible y a largo plazo para la compañía. Esto implica orientar la estrategia corporativa hacia la viabilidad futura de la empresa, gestionando los riesgos y oportunidades económicos, sociales y ambientales, en lugar de buscar únicamente la maximización del beneficio a corto plazo.

El consejo entre sus funciones indelegables tiene el deber de liderar la organización al máximo nivel y, por tanto, la obligación de definir la estrategia corporativa.

El consejo debe liderar el cambio cultural para implantar las exigencias derivadas de la sostenibilidad y sus consecuencias prácticas.

Capítulo 2: Principios y marco normativo

2.3 Marco jurídico

El ejercicio de la abogacía puede desarrollarse individualmente por cuenta propia, como titular de un despacho, o por cuenta ajena, como colaborador de un despacho individual o colectivo.

En este sentido, debe hacerse referencia al Real Decreto 1331/2006, que consagra la "relación laboral de carácter especial de los abogados" que prestan sus servicios en despachos de abogados, individuales o colectivos.

Igualmente, los abogados podrán ejercer la abogacía colectivamente, mediante su agrupación bajo cualquier de las formas lícitas en derecho, incluidas las sociedades mercantiles, así como asociarse en régimen de colaboración multiprofesional con otros profesionales liberales no incompatibles. **Está previsto en la Ley 2/2007, de 15 de marzo, de Sociedades Profesionales, en la que el legislador opta por permitir que dichas**

sociedades se acojan a cualquiera de los tipos sociales existentes en nuestro ordenamiento jurídico, asegurando de este modo la flexibilidad organizativa.

En el ámbito jurídico, la Ley 2/2007, de 15 de marzo, de Sociedades Profesionales, permite la constitución de sociedades que ejerzan de forma colectiva actividades profesionales que exigen titulación universitaria y colegiación.

Con ello, **la Ley posibilita la aparición de una nueva figura: la sociedad profesional como sujeto habilitado para ejercer la profesión – incluida la abogacía** – siempre que se constituya conforme a sus disposiciones y se inscriba en el correspondiente Registro de Sociedades Profesionales del Colegio Profesional competente.

Además, y en coherencia con todo cuanto antecede, las sociedades profesionales se someten a un régimen de inscripción constitutiva en el Registro Mercantil en todos los casos, incluso cuando se trate de sociedades civiles, además de la instauración de un sistema registral que se confía a los Colegios Profesionales a fin de posibilitar el ejercicio de las facultades que el ordenamiento jurídico les confiere en relación con los profesionales colegiados, sean personas físicas o jurídicas.

En todo caso, independientemente de la forma jurídica que el abogado/a decida instaurar para el ejercicio de la abogacía deberá implantar un sistema de gobernanza, que estará inspirado por analogía con el derecho societario, en la siguiente normativa:

A. Normas de obligado cumplimiento (*Hard Law*). El cuerpo legal de referencia viene

representado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC). Esta ley articula los deberes fiduciarios de los administradores, que son capilares cuando se habla de buena gobernanza:

- 1. Deber General de Diligencia (Art. 225 LSC):** impone al administrador un estándar de conducta objetivo: el de un "ordenado empresario", esto es, el órgano de administración debe actuar con el mismo cuidado, dedicación y profesionalidad que cualquier persona en una posición similar aplicaría para gestionar un negocio con prudencia. Este criterio abarca la preparación adecuada y fundada de las decisiones, así como la supervisión activa de la sociedad.

La ley protege la discrecionalidad empresarial (*business judgment rule*) para las decisiones estratégicas tomadas bajo ciertos requisitos (actuar de buena fe, tomando la decisión en el interés de la sociedad; con información suficiente, en base a un procedimiento de decisión adecuado y ausencia de interés personal).

- 2. Deber de Lealtad (Art. 227-230 LSC):** exige al administrador actuar en el "mejor interés de la sociedad", prohibiendo anteponer el interés propio o de terceros. Se desglosa en obligaciones específicas, como el deber de secreto, la abstención de competencia y, de forma crucial, el **deber de evitar y, en su caso, comunicar y someter a dispensa las situaciones de conflicto de interés.**

B) Recomendaciones (*Soft Law*). El *soft law* (códigos de buen gobierno, recomendaciones de organismos internacionales como la OCDE) establece un estándar de conducta deseable que, sin ser legalmente vinculante, sirve como guía interpretativa del deber de diligencia y como referente de las mejores prácticas. Sus principios son el puente entre el mero cumplimiento legal y la excelencia en la gobernanza estratégica, organizando los principios en seis áreas clave.

- 1. Garantizar la base para un marco eficaz de gobierno corporativo:** el marco debe promover mercados transparentes y eficientes, estableciendo un equilibrio entre las prácticas empresariales, autorregulación y la regulación legal. La intención es asegurar la implementación efectiva, fomentar la competencia y el crecimiento sostenible.
- 2. Derechos y trato equitativo de los accionistas:** se centra en la protección de los derechos básicos de los accionistas, como el voto, el reparto de dividendos o la participación en decisiones clave, y los mecanismos eficaces para abordar abusos de poder por parte de accionistas mayoritarios, en busca de una igualdad de trato para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y extranjeros.
- 3. Inversores institucionales, mercados de capitales y otros intermediarios:** principio basado en los incentivos que promueven el comportamiento responsable de inversores institucionales.
- 4. Divulgación y transparencia:** divulgación precisa, completa y oportuna de todos los asuntos materiales relacionados con

la empresa, tanto si se trata de temas financieros, como aquellos no financieros, incluyendo ESG.

5. Responsabilidades del consejo de administración: entre sus responsabilidades se encuentra la supervisión estratégica de la empresa y de la gestión de riesgos, la evaluación del desempeño de la dirección y alineación con los intereses a largo plazo de la empresa y sus accionistas, y la independencia, diversidad, ética, competencia y rendición de cuentas del consejo.

6. Sostenibilidad y resiliencia: impulsa un modelo de empresa responsable, estratégica y orientada al largo plazo como un factor crítico de competitividad y gestión del riesgo.

Fuentes y lecturas recomendadas para este capítulo:

- *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.*
- *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), 2020.*
- *Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales.*
- *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE/G20.*



3

Estructura y funcionamiento de la gobernanza



Capítulo 3: Estructura y funcionamiento de la gobernanza

3.I Órganos de gobierno: roles, composición y funcionamiento

Las sociedades de capital necesitan valerse de órganos para el despliegue de su actividad interna y externa. En concreto, su régimen jurídico se articula en torno a dos órganos diferenciados:

- A. El órgano de administración, que es el órgano ejecutivo y representativo a la vez, y
- B. La junta general, que es el órgano supremo y soberano de expresión y de formación de la voluntad social.

A) El órgano de administración.

Es el órgano competente para llevar a cabo la realización de los actos precisos para el desarrollo del objeto social de la PYME jurídica en cuestión, a saber:

- Gestión ordinaria de la sociedad mediante la adopción diaria de decisiones de la administración corriente (incluyendo, en su caso, la ejecución de los acuerdos de la junta); y
- Representación de la sociedad, vinculándola en sus relaciones con terceros.

Su estructura debe estar definida en los estatutos sociales y puede adoptar una de las siguientes formas:

- Un administrador único. En este caso, el poder de gestión y representación corresponde necesariamente a este.
- Varios administradores solidarios. Los administradores actúan de forma independiente entre sí y obligan cada uno separadamente a la sociedad. Por tanto, cada administrador tiene facultad para ejercitar por sí solo las competencias propias del órgano de administración (gestión y representación), sin necesidad de obtener la autorización o aprobación del resto de sus miembros.

- Varios administradores mancomunados.
 - En caso de sociedad limitada, varios administradores mancomunados, que actúan unánime o conjuntamente. En este supuesto el poder de representación se ejercerá mancomunadamente al menos por dos de ellos en la forma determinada en los estatutos.
 - En caso de sociedad anónima, únicamente podrán ser dos administradores mancomunados.
- Consejo de administración. Estará formado por un mínimo de tres miembros. Los estatutos fijarán el número de miembros del consejo de administración o bien el máximo y el mínimo, correspondiendo en este caso a la junta de socios la determinación del número concreto de sus componentes. **En la sociedad de responsabilidad limitada, en caso de consejo de administración, el número máximo de los componentes del consejo no podrá ser superior a doce.** El poder de gestión y representación corresponde al propio consejo, que actuará como un órgano colegiado, esto es, adoptando sus decisiones por el acuerdo mayoritario entre sus miembros. Los consejeros deben reunirse, al menos, una vez al trimestre.

El consejo de administración puede delegar algunas de sus funciones, temporal o permanentemente, mediante la llamada delegación orgánica en favor de uno o varios de sus miembros sin que ello suponga una renuncia a su responsabilidad última sobre dichas materias. **No todas las funciones del consejo de administración son delegables. Por ejemplo, la formulación de las cuentas anuales y su presentación a la Junta General, las decisiones sobre la remuneración de los consejeros, o la convocatoria de la Junta General de accionistas y la elaboración del orden del día y la propuesta de acuerdos no pueden ser objeto de delegación.**

Como se expresa en el principio 9 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, "el consejo de administración asumirá, colectiva y unitariamente, la responsabilidad directa sobre la administración social y la supervisión de la dirección de la sociedad, con el propósito común de promover el interés social."

Los administradores serán nombrados por la junta de socios (art. 214 LSC), y una vez aceptado el nombramiento, deberá ser presentado a inscripción en el Registro Mercantil en los diez días siguientes a la fecha de la aceptación (art. 215 LSC).



La decisión sobre qué estructura de administración elegir no es baladí. Según el interés o el propósito de la organización será más conveniente apostar por una modalidad u otra. A continuación, se mencionan algunas preguntas que deberíamos hacernos antes de decantarnos por una modalidad u otra: ¿busca la empresa crecimiento y competitividad?, ¿agilidad en la toma de decisiones?, ¿es una cuestión de tamaño?, ¿estamos preparando una futura integración?, ¿están los nuevos miembros del órgano de administración en España o en el extranjero?, ¿hay confianza y buena sintonía entre los miembros del órgano de administración?

La opción del consejo de administración presenta ventajas e inconvenientes respecto de las otras opciones. En términos particulares, frente al administrador único un órgano colegiado como el de administración ofrece la posibilidad de tomar decisiones más reflexivas. En relación con los administradores mancomunados, ofrece un menor riesgo de bloqueo. Respecto a los administradores solidarios el consejo de administración evita la dispersión en la gestión. Por el contrario, los inconvenientes radican en una menor agilidad y rapidez en la toma de decisiones y un posible mayor coste para la organización (a efectos de remuneración y logística).

B. La junta general de socios.

Es el órgano soberano de la sociedad donde los socios, reunidos, deliberan y deciden por mayoría sobre los asuntos fundamentales de la vida de la compañía. Sus competencias son indelegables y están tasadas por la ley (Art. 160 LSC). Las más relevantes son:

- Aprobación de las cuentas anuales, la aplicación del resultado y la gestión social.
- Nombramiento y cese de los administradores, liquidadores y, en su caso, auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Operaciones de modificación estructural (fusión, escisión, cesión global de activo y pasivo).

Aparte de las funciones señaladas, también son competencia de la junta general los asuntos relativos al aumento y reducción de capital social; adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales; disolución de la sociedad y la aprobación del balance final de liquidación. Las funciones de la junta general deben llevarse a cabo bajo el principio de transparencia y contando con la información adecuada.

Se distingue entre la junta general ordinaria, que previamente convocada, debe reunirse preceptivamente en los seis primeros meses de cada ejercicio para aprobar la gestión y las cuentas del ejercicio anterior, y las juntas extraordinarias, que son todas las demás. La junta universal, que no necesita convocatoria previa, siempre y cuando esté presente o representada la totalidad del capital social, y acepten la celebración de la reunión por unanimidad.

Capítulo 3: Estructura y funcionamiento de la gobernanza

3.2 Deberes y responsabilidades de administradores

La posición del administrador no es meramente funcional, sino que lleva aparejada una serie de deberes fiduciarios cuya infracción activa un riguroso régimen de responsabilidad. Estos deberes, cuyo epicentro se encuentra en la Ley de Sociedades de Capital, son la piedra angular del sistema de gobierno corporativo.

A. El Deber de Diligencia (Art. 225 LSC). La ley exige al administrador un estándar de conducta objetivo: debe desempeñar su cargo con la diligencia de un ordenado empresario. Este concepto jurídico indeterminado se concreta en dos facetas:

- 1. Diligencia en la decisión:** el deber de informarse de modo adecuado y suficiente sobre los asuntos sometidos a su juicio antes de tomar una decisión, no evalúa el resultado de la decisión, sino el proceso que se siguió para llegar a ella.
- 2. Diligencia en la vigilancia:** la obligación de establecer y supervisar el funcionamiento de los sistemas adecuados de control interno para la correcta marcha de la

sociedad. Esto incluye vigilar la actuación de otros administradores, supervisar a los ejecutivos y establecer controles internos para prevenir fraudes, irregularidades o fallos de gestión. Podemos establecer ese control con el uso de sistemas contables, auditorías internas y protocolos de cumplimiento (*compliance*).

Para proteger la toma de decisiones en un entorno de incertidumbre, la ley ampara la discrecionalidad empresarial (*business judgment rule*), que salvaguarda las decisiones estratégicas de los administradores siempre que hayan actuado de buena fe, sin interés personal, con información suficiente y con arreglo a un procedimiento de decisión adecuado.

Este margen de discrecionalidad representa un espacio de inmunidad en el que determinadas decisiones de los administradores no van a ser evaluadas *ex post* desde el punto de vista de la diligencia a pesar de sus eventuales resultados negativos. Jurídicamente, la actuación del administrador constituye una obligación de medios. Lógicamente, la actividad empresarial lleva implícita la asunción de riesgos, por lo que este margen de discrecionalidad resulta necesario para fomentar una cultura de innovación y facilitar la sana asunción y gestión de riesgos.

B. El Deber de Lealtad (Art. 227-230 LSC). Este deber impone al administrador la obligación fundamental de actuar siempre en el mejor interés de la sociedad y obrando de buena fe. A diferencia de la diligencia, la ley prohíbe taxativamente una serie de conductas:

1. No ejercitar sus facultades con fines distintos a aquellos para los que han sido concedidas.
 2. Guardar secreto sobre informaciones, datos e informes a los que haya tenido acceso, aun después de cesar en el cargo.
 3. Abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos en los que tenga un conflicto de interés, directo o indirecto.
 4. No realizar transacciones con la sociedad, salvo que se trate de operaciones ordinarias, estandarizadas y en condiciones de mercado.
 5. No hacer uso de los activos sociales ni de la información de la sociedad para fines privados.
 6. No aprovecharse de las oportunidades de negocio de la sociedad.
- Estas condiciones no pueden ser limitadas en los estatutos sociales y tampoco se pueden dispensar de forma general, es

dicho, la única dispensa es la del deber de no competencia, y solo si se cumplen determinadas condiciones y son aprobadas por la junta general de manera expresa.

C. El Régimen de Responsabilidad (Art. 236 y ss. LSC). El incumplimiento de estos deberes genera una responsabilidad por el daño causado al patrimonio social. Los administradores responderán solidariamente frente a la sociedad, frente a los socios y frente a los acreedores por los actos u omisiones contrarios a la ley o a los estatutos, o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al cargo, salvo prueba en contrario. No serán exonerados de responsabilidad el/los administrador/es por aquellos actos o acuerdos lesivos que fuesen contrarios a la ley o a los estatutos sociales. La acción principal para exigir esta responsabilidad es la acción social de responsabilidad, que puede ser entablada por la sociedad (previo acuerdo de la Junta General) o, subsidiariamente, por los socios que representen un porcentaje mínimo del capital social. La Junta General puede transigir o renunciar al ejercicio de la acción, siempre que no se opongan a ello socios que representen el cinco por ciento del capital social.

Para proteger la toma de decisiones en un entorno de incertidumbre, la ley ampara la discrecionalidad empresarial (business judgment rule), que salvaguarda las decisiones estratégicas de los administradores siempre que hayan actuado de buena fe, sin interés personal, con información suficiente y con arreglo a un procedimiento de decisión adecuado.



Capítulo 3: Estructura y funcionamiento de la gobernanza

3.3 Sistemas de control interno y gestión de riesgos

Un gobierno corporativo eficaz no puede depender únicamente de la buena fe de sus administradores, sino que requiere del diseño e implementación de sistemas y procesos estructurados que aseguren el cumplimiento normativo, la gestión de los riesgos y la promoción de una cultura ética, minimizando la probabilidad e impacto de riesgos internos y externos.

En materia de riesgos el consejo de administración debe desempeñar un papel activo. En concreto, el consejo debe conocer y poder evaluar:

- Los **riesgos** más significativos a los que se enfrenta la compañía.
- Los **posibles efectos** para los accionistas y resto de grupos de interés.
- La gestión de la crisis por parte de la compañía.
- La **importancia de la confianza** en la organización por parte de stakeholders.
- La comunicación con la **comunidad de inversores**.

Además, el consejo debe asegurarse de que:

- Se dedica el tiempo suficiente para debatir la **estrategia de riesgos**.
- Existe la necesaria **concienciación** sobre en toda la organización.
- Los procesos de **gestión de riesgos** funcionen de manera efectiva.
- Se publique una **política clara** de gestión de riesgos.

La metodología COSO también es conocida como el modelo de las tres líneas (de defensa) al definir una estructura a través de la cual se establece cómo se asignan las funciones y responsabilidades de control en la PYME jurídica.



La metodología COSO¹ ha devenido en un estándar de gestión de riesgos reconocido a nivel internacional. Su primera versión se remonta a 1992 con el denominado COSO I.

En 2004 se publica COSO II, conocido como Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial, que aborda cómo asignar y coordinar las tareas específicas con la finalidad de gestionar eficazmente los riesgos a través del sistema de control interno.

La metodología COSO también es conocida como el modelo de las tres líneas (de defensa) al definir una estructura a través de la cual se establece cómo se asignan las funciones y responsabilidades de control en la PYME jurídica. Esta asignación e identificación de las responsabilidades de control y gestión de riesgos se hace en tres grupos o "líneas" separadas:

- Una primera línea (de defensa) que se encarga de la gestión operativa. **Son las responsables de implementar las acciones correctivas que sea necesario adoptar para afrontar las incidencias detectadas gracias a los controles preestablecidos.**

1. COSO es el acrónimo en inglés de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. Se creó en 1985 en EE.UU. a raíz de las malas prácticas empresariales y las crisis que se derivaron de estas. Su finalidad es proporcionar guías sobre distintos aspectos que impactan en la gestión de las organizaciones.

- Una segunda línea (de defensa) que respalda la gestión de riesgos a través del control financiero, la inspección, el cumplimiento normativo o la gestión de riesgos. **Esta segunda línea tiene el objetivo de gestionar los riesgos y el cumplimiento en la organización, ayudando a monitorizar los controles existentes en la primera línea y, en su caso, a crear nuevos controles.**
- Una tercera línea (de defensa) que proporciona conocimiento y aseguramiento independiente. **Esta línea se establece a través de la función de auditoría interna, que goza de un alto nivel de independencia y objetividad y reporta directamente a la alta dirección y al órgano de gobierno.**

COSO II define el riesgo empresarial como el "proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan perjudicar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos".

De esta definición se colige que la gestión de riesgos se caracteriza por:

- Responsabilidad última del consejo de administración en la adecuada gestión de los riesgos e implicación de todos los niveles de la organización.
- Ser un proceso dinámico.
- Orientado a la consecución de objetivos.
- Diseñado para identificar peligros potenciales.

En general, estos sistemas son la manifestación práctica del deber de diligencia en su faceta de supervisión.

A. Compliance o cumplimiento normativo. La función de compliance desempeña una función clave del sistema de buen gobierno de cualquier organización. En esencia, el compliance despliega sus funciones asegurando el respeto a la legalidad en la PYME jurídica y, especialmente, previendo y descubriendo aquellas conductas ilícitas producidas en el seno de la organización, velando por la gestión adecuada de los riesgos de cumplimiento y fomentando la cultura de cumplimiento. En efecto, no se trata solo de evitar sanciones, sino de integrar la cultura de cumplimiento en todas

las decisiones de la empresa, lo que incluye la prevención de la responsabilidad penal de la propia persona jurídica.

Fases para la implantación de un programa de cumplimiento normativo en la organización:

Fase I: Liderazgo y compromiso de la organización.

La primera cuestión que debe tenerse en cuenta para implantar un plan de cumplimiento normativo es el compromiso de la organización con la prevención y evitación de los factores criminógenos que pudieran proceder de la propia PYME jurídica.

Dicho compromiso debe manifestarse a través de una declaración clara e inequívoca del órgano de gobierno de la organización, que se traduce en el llamado liderazgo de la organización: solo si desde el consejo de administración se promueven y difunden los valores y la actitud de sus dirigentes, la cultura ética calará e impregnará a toda la organización (*tone from the top*).

Fase II: Análisis de riesgos.

Verificado el compromiso del consejo, el segundo elemento que debe tenerse en cuenta para implantar un modelo de prevención y gestión es el análisis de riesgos.

El artículo 31 bis 5.1 del Código Penal establece que "se identificarán las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deban ser prevenidos", lo que se traduce en lo que popularmente se ha venido en llamar el mapa de riesgos (o *liability inventory* en la doctrina anglosajona).

El análisis de riesgos, que siempre debe realizarse con anterioridad al código ético, constituye un elemento básico e imprescindible para implantar una cultura de la legalidad en el seno de cualquier organización. Un buen análisis repercutirá en la eficacia y eficiencia del modelo de prevención ya que permitirá asignar razonablemente los recursos preventivos con que cuenta la entidad a aquellos riesgos que resulten más importantes y ante los que, en consecuencia, el control y vigilancia por parte de la empresa debe ser de mayor celo o intensidad.

Fase III: Formación y evaluación del plan de cumplimiento normativo.

En esta tercera fase se prestará atención a dos elementos que intervienen una vez que el programa de prevención ya está implantado en la organización. Se trata, pues, de la formación y de la actualización y seguimiento del plan de cumplimiento normativo (también denominado evaluación).

Formación:

al partir de la premisa de que un programa de cumplimiento normativo responde, entre otras funciones, a la prevención de la comisión de infracciones, es pertinente insistir en la importancia de la formación, que, cuanto más eficaz sea, menos necesarios serán otro tipo de controles. Conviene no confundir la comunicación del programa con la formación.

Las actividades de formación deben incluir a todo el personal de la organización e incluso al personal indirecto que pudiera tener contacto con información confidencial. Por ejemplo, en el caso de organizaciones que gestionan o tratan datos de carácter personal reviste de especial importancia que el personal de limpieza sea consciente de los riesgos que implica el recoger papeles con datos

personales, por lo que deberá estar atento a la política de privacidad de la organización.

Además, la formación debe adecuarse al puesto y a los riesgos de cada empleado, de modo que el nivel de personalización debe ser elevado.

Por último, para el caso de una eventual responsabilidad penal de la persona jurídica, se debe dejar constancia por escrito de la formación impartida a la plantilla, su asistencia y documentar la formación recibida. La trazabilidad de la formación será de ayuda en caso de necesidad de depurar responsabilidades.

Evaluación:

todo plan de cumplimiento normativo que se precie debe ser sometido a una evaluación y supervisión para calibrar su adaptación a las circunstancias. Es competencia del consejo velar por el correcto alcance del plan de *compliance*.

En consecuencia, es responsabilidad del órgano de gobierno aprobar los planes de revisión y valorar si los controles que se han establecido son suficientes. Además, en cada revisión se analizará:

- **El alcance de la supervisión y las deficiencias que se hayan detectado.**

- **La evaluación de los resultados de la supervisión.**
- **Establecer las líneas de trabajo para las acciones correctoras que se hayan detectado.**

Por otro lado, cada día es más frecuente que el consejo encargue una evaluación del modelo de prevención a un tercero independiente, que suele concluir con un documento de opinión sobre la eficacia del modelo de *compliance*.

Por último, es muy importante que la comunicación y reporte de cualquier aspecto relacionado con el cumplimiento normativo sea elevado al consejo por la persona responsable del departamento de cumplimiento normativo, para cuyo desempeño exitoso debe disponer de un canal abierto directo de comunicación con el órgano de gobierno, de quien depende jerárquica y funcionalmente. Debe, por tanto, evitarse una práctica extendida por la que el reporte al consejo lo hace el director general o algún subordinado de este.

B. Códigos éticos y de conducta. Mientras que el *compliance* se centra en el cumplimiento de la norma externa (la ley), los códigos éticos establecen la “norma interna”: el conjunto de principios, valores y pautas de comportamiento que la firma decide autoimponerse. Así, son documentos que contienen y establecen los valores de la empresa, desarrollándolos en un conjunto de reglas con el fin de guiar los comportamientos o conductas de los destinatarios. Definen la identidad y cultura de la organización y sirven como guía para la actuación de todos los profesionales. Entre los beneficios que aporta implementar este tipo de herramientas, podemos destacar: la mejora del clima laboral, contribuyendo a crear un ambiente de trabajo más saludable, seguro y productivo; proporciona un marco de referencia claro para que los empleados sepan cómo actuar correctamente ante dilemas o situaciones de riesgo; es una muestra del compromiso con la ética y transparencia, lo que mejora su reputación ante clientes y una herramienta de *compliance*, que podría eximir a la empresa de responsabilidad penal en situaciones futuras.

En líneas generales, el código ético o de conducta es el documento que contiene y establece los valores de la organización. Su importancia deriva de constituir la piedra angular sobre la que pivota el modelo de cumplimiento normativo ya que su redacción debe estar íntimamente alineada con el análisis de riesgos que previamente cada organización o entidad debe haber llevado a cabo. Para que un código de esta naturaleza sea ético y no estético debe partirse de las siguientes premisas:

- **Recoge los valores que la organización desea establecer y que, una vez aprobado por el consejo de administración, se hará eco de la cultura corporativa de la entidad en cuestión.**
- **Tiene carácter vinculante, es decir, impone obligaciones a sus destinatarios.**
- **Contiene un régimen disciplinario o de atribución de responsabilidades.**
- **Tiene vocación de universalidad (la entidad lo aplicará en todas sus relaciones internas y externas).**
- **Se revisa y actualiza. Se informa sobre sus incumplimientos y actualizaciones. Se incorpora su adhesión a todos los afectados por el mismo.**

En definitiva, el código ético *positiviza el ADN corporativo* y está ligado al análisis de riesgos que la organización haya realizado previamente. Las ventajas del código ético no son solo internas al representar la mejor muestra del compromiso e implicación del órgano de gobierno con la cultura de la ética, sino que mejora la reputación de la entidad y el sentido de pertenencia a la organización.

En cuanto al estilo del código, se recomienda una redacción que haga posible su lectura y entendimiento por cualquier sujeto interesado, sea personal de la organización o ajeno a la misma. Por tanto, se recomienda huir de una estructura y redacción muy normativista que dificulte su comprensión o incluso que desaliente su lectura y, a la postre, de su seguimiento. Como buena práctica, puede resultar útil incorporar ejemplos de situaciones reales que pueden encontrarse los empleados, tales como **conflictos de intereses en la relación con proveedores, gestión adecuada de información confidencial, o actuaciones ante posibles comportamientos no éticos**.

C. Canal de denuncias. Es la herramienta corporativa que permite canalizar y facilitar cualquier comunicación segura relacionada con el modelo de prevención de riesgos, así como informar, alertar o denunciar infracciones, irregularidades, malas prácticas, incumplimiento de normas

o actos indebidos cometidos durante la actividad empresarial. No se trata solo de un mecanismo de comunicación, sino que con el canal de denuncias nos referimos también a los procedimientos establecidos para su tramitación, gestión e integración dentro del sistema de *compliance*.

Su existencia, por tanto, es fundamental para la detección temprana de riesgos. La Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de **lucha contra la corrupción** obliga al establecimiento de estos sistemas internos de información en (sujetos obligados):

- Personas físicas o jurídicas que tengan contratadas a 50 personas o más.
- Personas jurídicas dentro del ámbito de aplicación de actos de la Unión Europea relativos a mercados financieros, blanqueo de capitales o financiación del terrorismo, seguridad en el transporte y protección del medio ambiente.
- Partidos políticos, sindicatos, organizaciones empresariales y fundaciones que reciban fondos públicos.

- Entidades que integran el sector público conforme al artículo 13 de la Ley 2/2023.

La existencia voluntaria del canal de denuncias constituye una praxis muy recomendable, síntoma de la voluntad de profundizar en la buena gobernanza. Su cumplimiento es muy relevante, ya que no solo evita multas y sanciones reputacionales, sino que previene riesgos legales y facilita el acceso a contratos públicos y fondos europeos, cada vez más ligado al cumplimiento normativo.

D. Auditoría interna. Con la estructura corporativa definida y el apoyo tanto el consejo de administración como de la alta dirección, otro instrumento de control es desempeñado por auditoría interna, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Los auditores internos proporcionan así un aseguramiento que permite mejorar la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de los riesgos y del control interno. **Su misión es evaluar la eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, reportando directamente al máximo órgano de gobierno para garantizar su independencia.** Para garantizar la efectividad de la auditoría interna es importante regirse por un nivel

alto de independencia y objetividad. Es por ello que desde auditoría interna se reporta directamente al consejo de administración.

En todas las organizaciones deberían coexistir las tres líneas de defensa (tal como se explicó en páginas precedentes al hablar del modelo COSO), sin tener en consideración el tamaño o complejidad de la PYME jurídica, de manera que esta sea **más robusta** y las distintas líneas estén identificadas claramente y separadas, mejorando las funciones de control y gestión de riesgos.

Capítulo 3: Estructura y funcionamiento de la gobernanza

3.4 Gestión de conflictos de interés y operaciones vinculadas

La gestión de los conflictos de interés es la manifestación más exigente del deber de lealtad. La ley establece un procedimiento estricto para gestionar estas situaciones y proteger el interés social frente al interés privado del administrador o de las personas a él vinculadas.

El nivel de escrutinio imperante en la sociedad contemporánea no es ajeno a los miembros de los órganos de gobierno. **La repercusión que puede alcanzar un potencial conflicto de interés encara una consecuencia jurídica y, a la par, reputacional.** Por tanto, es altamente recomendable que cada organización diseñe y apruebe una política de conflictos de intereses.

La Ley de Sociedades de Capital no incluye una definición de conflicto de interés, aunque ofrece una delimitación amplia del supuesto que incluye, (i) tanto a los supuestos en los que colisionen el interés estrictamente personal del administrador con la sociedad (conflicto directo), (ii) como aquellos otros en los que entran en conflicto

el interés social y los intereses de un tercero defendidos también por el administrador (conflicto indirecto), (iii) como los conflictos que personas vinculadas a los administradores pudieran tener con el interés de la sociedad.

En cualquiera de estas situaciones, **el deber de lealtad obliga a los administradores a subordinar su interés (directo o indirecto)** o el interés de personas vinculadas a ellos al interés social en aras de procurar el mejor servicio a la sociedad.

La formulación genérica del deber de lealtad de los administradores del artículo 227 de la Ley de Sociedades de Capital se complementa (i) con una enumeración legal de las obligaciones básicas derivadas de esta exigencia (artículo 228 de la Ley de Sociedades de Capital); (ii) con una regulación de las situaciones de conflicto de intereses que los administradores deben evitar (artículo 229 de la Ley de Sociedades de Capital) y (iii) con un régimen de dispensa y autorización por la sociedad (artículo 230 de la Ley de Sociedades de Capital) a las prohibiciones establecidas en el artículo 229 de la Ley de Sociedades de Capital.

Así, del deber de lealtad se derivan cinco obligaciones básicas:

- No se deben ejercitar las facultades inherentes al cargo con fines distintos de aquellos para lo que han sido concedidas.
- Deber de guardar secreto en un sentido amplio, entendiendo por tal todos aquellos datos e informaciones a las que haya tenido acceso o conocimiento por razón del cargo e incluso cuando haya cesado en el cargo (salvo en los casos en que lo permita la ley).
- Deber de abstenerse de participar en la deliberación y voto de decisiones en caso de conflicto de interés, entendiendo por tal las

situaciones de conflicto de interés, directo o indirecto, del administrador o de personas vinculadas a él (por ejemplo: el interés del socio que lo haya nombrado).

- Deber de independencia. Todo miembro de un órgano de gobierno debe actuar con libertad de criterio y sin injerencia de terceros. Este deber es de suma importancia para el correcto desempeño de su función.
- Adoptar medidas necesarias para evitar incurrir en situaciones de conflicto de interés.

En todo caso, y como regla general, **se deben evitar situaciones en las que los intereses particulares de los vocales/consejeros puedan entrar en conflicto con el interés de la entidad. Los miembros del consejo de administración deberían incluir en el Reglamento Interno del Consejo (RIC) o en estatutos referencia expresa al conflicto de interés.**

Procedimiento legal:

cuando un/a administrador/a se encuentra ante un potencial conflicto de interés, la ley le impone dos obligaciones inmediatas:

1. **Deber de comunicación:** debe comunicar la existencia del conflicto al órgano de administración y, en caso de ser

administrador único, directamente a la Junta General. La comunicación debe ser inmediata y completa, proporcionando toda la información relevante para que el resto de los administradores o los socios puedan evaluar adecuadamente la situación de conflicto.

2. **Deber de abstención:** es la consecuencia directa del deber de comunicación. La persona debe abstenerse de participar en la deliberación y votación del acuerdo o decisión en cuestión. El incumplimiento de este deber de abstención hará que el acuerdo sea impugnable.

Especial referencia a las operaciones vinculadas. Son el supuesto más habitual de conflicto de interés y se refieren a cualquier transacción entre la sociedad y sus administradores, socios de control o personas vinculadas. Para que una operación vinculada sea lícita, no basta con la comunicación y abstención; requiere, por regla general, una autorización explícita.

La normativa en relación con los conflictos de intereses afecta también a las personas vinculadas con el administrador. Según el artículo 231 de la Ley de Sociedades de Capital, tendrán la consideración de personas vinculadas a los administradores:

- El cónyuge o la persona **con análoga relación de afectividad**.
- Los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge del administrador.
- Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador.
- Las sociedades o entidades en las cuales el administrador posee directa o indirectamente, incluso por persona interpuesta, una **participación que le otorgue una influencia significativa** o desempeña en ellas o en su sociedad dominante un puesto en el órgano de administración o en la alta dirección.
Se entiende que otorga influencia significativa cualquier participación igual o superior al 10% del capital social de los derechos de voto o en atención a la cual se ha podido obtener, de hecho o de derecho, una representación en el órgano de administración de la sociedad.
- Los socios representados por el administrador en el órgano de administración.

En todo caso, el administrador debe comunicar al consejo aquellas situaciones de conflicto, directo

o indirecto, de él mismo o de personas vinculadas a ellos con la sociedad. **En aras de la transparencia y el buen gobierno**, las situaciones de conflictos de intereses serán objeto de información en la memoria.

Por último, el apartado segundo del artículo 231 se pronuncia sobre el caso de los administradores personas jurídicas, en cuyo caso se entenderán que son personas vinculadas las siguientes:

- a. Los socios que se encuentren, respecto del administrador persona jurídica, en alguna de las situaciones contempladas en el apartado primero del artículo 42 del Código de Comercio.
- b. Los administradores de derecho o de hecho, los liquidadores y los apoderados con poderes generales del administrador persona jurídica.
- c. Las sociedades que formen parte del mismo grupo y sus socios.
- d. Las personas que respecto del representante del administrador persona jurídica tengan la consideración de personas vinculadas a los administradores (de conformidad con lo que se establece en el apartado anterior -artículo 231 antes transcripto).

Régimen de autorización: en cuanto al órgano competente para acordar la dispensa, esta solo puede ser acordada por la Junta General cuando tenga por objeto la dispensa de la prohibición de obtener una ventaja o remuneración de terceros, o afecte a una transacción cuyo valor sea superior al 10% de los activos sociales. **En las sociedades de responsabilidad limitada, también deberá otorgarse por la Junta General la autorización cuando se refiera a la prestación de cualquier clase de asistencia financiera, incluidas garantías de la sociedad a favor del administrador o cuando se dirija al establecimiento con la sociedad de una relación de servicios u obra.** En los demás casos, la autorización también podrá ser otorgada por el órgano de administración siempre que quede garantizada la independencia de los miembros que la conceden respecto del administrador dispensado, la autorización sea inocua para el patrimonio social o que se realice en condiciones de mercado y con transparencia. En todo caso, constituye una regla de oro que el administrador que vaya a ser dispensado no participe en el otorgamiento de la dispensa.

El incumplimiento de este régimen no solo hace que la operación sea potencialmente anulable, sino que constituye una infracción clara del deber de lealtad, pudiendo activar la acción social de responsabilidad contra el administrador.

4

Particularidades en PYMES Jurídicas



Capítulo 4: Particularidades en PYMES Jurídicas

4.I Adaptaciones necesarias frente a grandes corporaciones

La principal adaptación de la gobernanza en una PYME jurídica no consiste en replicar estructuras complejas, sino en gestionar su mayor desafío: la **superposición de roles** en un grupo reducido de personas

La dificultad de saber ejercer el rol adecuado en cada momento es la fuente más común de conflictos. A diferencia de una gran corporación, donde la propiedad y la gestión están separadas, aquí el socio, el administrador y el abogado a menudo son la misma persona, generando tensiones inherentes:

- **Conflicto socio vs. administrador (capital vs. futuro):** el socio, como inversor, busca legítimamente un retorno a su capital (dividendos). El administrador, sin embargo, tiene el deber de velar por la sostenibilidad a largo plazo de la firma. Este conflicto se materializa en decisiones clave: ¿se reparte el beneficio de un buen año o se reinvierte en

tecnología, en la reforma de la oficina o en la contratación de talento joven para asegurar el futuro?

Otros conflictos jurídicos comunes que se dan entre estos sujetos son el abuso de poder por parte del administrador, tomando decisiones que perjudiquen a otros socios; el incumplimiento del deber de lealtad, realizando transacciones con la empresa en beneficio personal o de un tercero y la negligencia en la gestión, en el caso de no cumplir con las obligaciones legales y reglamentarias.

Otros conflictos jurídicos comunes que se dan entre estos sujetos son el abuso de poder por parte del administrador, tomando decisiones que perjudiquen a otros socios; el incumplimiento del deber de lealtad, realizando transacciones con la empresa en beneficio personal o de un tercero y la negligencia en la gestión, en el caso de no cumplir con las obligaciones legales y reglamentarias.



- **Conflict gestor vs. abogado (inversión de tiempo vs. facturación):** el abogado exitoso es aquel que maximiza sus horas facturables, enfocándose en la prevención de riesgos y la resolución de conflictos ya existentes. El buen gestor, en cambio, sabe que debe dedicar tiempo a tareas no facturables que son cruciales para el negocio: la gestión de equipos, la formación de *juniors*, el desarrollo de negocio o la innovación en los servicios, además del cumplimiento diario y la ejecución de trámites. La tensión surge al decidir cómo se valora y compensa ese tiempo de gestión, que compite directamente con la generación de ingresos a corto plazo.
- **Conflict familiar vs. profesional (vínculos vs. mérito):** en despachos con un componente familiar, este es seguramente el factor crítico. Los conflictos más comunes se dan en supuestos de sucesión no planificada, en el que no hay un protocolo claro sobre quién y cómo asumirá la dirección; falta de definición de roles, en el que personas no cualificadas ocupan puestos influenciados por sus relaciones afectivas, en lugar de basarse en criterios objetivos de mérito y capacidad;

injerencias familiares en la gestión, donde los conflictos familiares se trasladan a la empresa, y problemas en la remuneración y equidad, en el que los salarios o dividendos se asignan en base a relaciones familiares en lugar de la contribución profesional. Esto en la práctica no solo genera agravios comparativos, sino que pone en riesgo la competitividad y la supervivencia de la firma.

En resumen, la estructura teórica de una PYME jurídica es clara, pero en la práctica una misma persona puede ser:

- **Socio:** buscando maximizar su dividendo.
- **Administrador:** obligado a defender el interés social a largo plazo.
- **Abogado director de equipo:** defendiendo sus casos y los miembros de su propio equipo.

Esta **superposición de roles** es la principal fuente de conflictos y de decisiones subóptimas.

Capítulo 4: Particularidades en PYMES Jurídicas

4.2 Modelos de gobernanza ágiles y eficientes para estructuras reducidas: El sistema de gobernanza para PYMES jurídicas

Si la superposición de roles es el principal desafío, un sistema de gobernanza ágil debe tener como objetivo principal la clarificación y formalización de las reglas del juego. En esta Guía proponemos un sistema basado en dos pilares: un documento fundacional (el pacto de socios) y un marco operativo sencillo (la definición de roles y procesos).

A. El pilar fundacional: el pacto de socios.

El pacto de socios es la herramienta más poderosa y flexible para una PYME. Es un contrato privado entre los socios para su regulación interna que "aterriza" y detalla todo lo que los estatutos no estipulan, estableciendo las bases de gobernanza y la estrategia a largo plazo, anticipándose a los conflictos que se han identificado previamente. Para que sea eficaz, este documento debe abordar, como mínimo:

- **Política de retribución:** ¿Cómo se remunera a los socios? Esta política es el conjunto de principios y decisiones que el órgano de gobierno establece para determinar cómo y cuánto va a compensar a sus socios y empleados por su trabajo. Va mucho más allá de simplemente pagar un salario; es una herramienta estratégica fundamental para atraer, motivar, retener y alinear el talento con los objetivos del negocio. Por tanto,

debería fijarse una fórmula que equilibre la aportación de negocio, las horas facturadas y, crucialmente, el tiempo dedicado a la gestión no facturable.

- **Toma de decisiones y mayorías reforzadas:** definir qué decisiones estratégicas (por ej., la entrada de un nuevo socio, un endeudamiento significativo, apertura de otras sedes, etc.)

requieren un consenso superior al legal. Este tipo de mayorías se utiliza fundamentalmente para proteger al socio minoritario; obligar a los socios a negociar y buscar un consenso para las decisiones clave; proteger las inversiones y mantener el control sobre la dirección de la empresa.

- **Régimen de transmisión de participaciones:** se refiere a las reglas y procedimientos que regulan la compraventa o la transferencia de las participaciones sociales de una empresa. ¿Qué ocurre si un socio desea abandonar la firma o fallece? Por tanto, deben establecerse las reglas de valoración y los derechos de adquisición preferente para proteger la continuidad de la firma.
- **Compromisos de permanencia y no competencia:** el compromiso de permanencia obliga a un empleado o socio a permanecer en la empresa por un período de tiempo

determinado. Si el empleado decide abandonar la empresa antes de que finalice el período acordado, se le exige que reembolse una parte proporcional de la inversión realizada por la empresa. El compromiso de no competencia limita la capacidad de un empleado, socio o directivo para trabajar o invertir en empresas competidoras, ya sea durante su relación laboral o durante un período de tiempo posterior a su finalización, ya que poseen información sensible y relaciones clave, que, en caso de acabar en manos de la competencia, podría causar un gran perjuicio. Estos compromisos pactados se encargan de regular la salida de los socios para evitar fugas de clientes y talento.

Este pacto de socios es confidencial, y sólo vincula a quien lo suscribe, no surtiendo efecto frente a terceros, a diferencia de los estatutos sociales que son públicos y obligatorios para todos los socios.

B. El marco operativo.

Una vez firmado el pacto de socios, el sistema se completa con el marco operativo, que es el conjunto de procesos, herramientas y dinámicas que garantizan que lo acordado en el pacto se traduzca en una gestión diaria eficiente y en una toma de decisiones coherente con la estrategia definida. Para ello, será necesario:

- **Definir los roles de gestión:** los profesionales con competencias en la gestión actúan como un puente entre la alta dirección y los empleados de primera línea. Su rol consiste en traducir los planes de la alta dirección en acciones concretas. Entre sus funciones principales pueden incluirse:
 - Implementar los planes estratégicos: desarrollan tácticas específicas para sus departamentos o proyectos.
 - Asignar recursos: distribuyen personal, presupuesto y equipo para cumplir con los objetivos.

- Supervisar el rendimiento: evalúan el progreso del equipo y se aseguran de que se cumplan las metas.
- Motivar y desarrollar al personal: ayudan a los empleados a crecer y a resolver problemas.
- **Crear un “Comité de Dirección”:** este comité se centra en el panorama general y el largo plazo de a PYME jurídica. Sus responsabilidades pueden ceñirse a:
 - Establecer la visión y la misión de la empresa: deciden hacia dónde se dirige la organización.
 - Debatir y analizar decisiones clave que elevarán al consejo en caso necesario: inversiones importantes, fusiones o grandes cambios en la estructura de la empresa.
 - Interactuar con el entorno exterior: representan a la empresa ante inversionistas, el gobierno y otras partes interesadas.

Este comité debe elaborar un calendario de reuniones con la periodicidad que se estime conveniente en función de sus circunstancias. La asistencia al comité de dirección es una forma de obligar a los líderes de la empresa a salir de la rutina operativa para pensar en el futuro.

Con la creación de estos comités se consigue que las decisiones se basen en un análisis conjunto de datos, en lugar de en la intuición de una sola persona. Además de ser un método de conseguir que el equipo directivo esté alineado y evitar conflictos y esfuerzos duplicados.

Por último, demuestra a los empleados, clientes e inversores que la empresa se gestiona de manera profesional y estructurada.



5

Buenas prácticas de gobernanza



¡Pasamos a la acción!

En este capítulo comprobaremos cómo el buen gobierno corporativo es una realidad tangible susceptible de ser aplicado en cualquier PYME jurídica. Usaremos escenarios comunes en un despacho para contrastar una mala praxis (lo que suele ocurrir por inercia) con una buena praxis (lo que debería ocurrir si se aplica nuestro sistema de gobernanza).

| Escenario 1 | Mala práctica | Gobernanza -o desgobernanza- por inercia | Buena práctica | Gobernanza ágil |
|--|---------------|--|----------------|-----------------|
| <p>Decisión sobre una inversión estratégica (p. ej., abrir una nueva sede)</p> <p>• La idea surge en una conversación informal de pasillo entre dos de los tres socios.</p> <p>• Se convoca una reunión sin orden del día claro ("ver tema nueva oficina"). No se envía documentación previa.</p> <p>• En la reunión, un socio presenta un cálculo aproximado en una servilleta. El segundo socio lo apoya con entusiasmo. El tercer socio, que no estaba en la conversación inicial, se siente presionado y expresa dudas vagas.</p> <p>• La discusión se vuelve personal. Los roles se confunden: se mezclan argumentos de "a mí me hace ilusión" (interés personal) con "esto dará mucho dinero" (opinión sin datos).</p> <p>• Resultado: la decisión se pospone por falta de consenso o se aprueba en falso, generando resentimiento y un alto riesgo de que el proyecto fracase por falta de un análisis real. No queda acta ni constancia del acuerdo.</p> | | | | |

Escenario 2

comunicación de la anulación del bonus anual

Mala práctica

Gobernanza por inercia

- **El sistema es opaco:** no existen unos objetivos claros y medibles vinculados al bonus. Se percibe como una decisión arbitraria del "jefe".
- **La comunicación es nula o informal:** la noticia se esparce a través de rumores. No hay una comunicación oficial. Los socios evitan el tema y, cuando se les pregunta individualmente, dan excusas vagas.
- **La decisión es incoherente:** el equipo se entera de que, aunque no hay bonus para ellos, los socios sí se han repartido un dividendo significativo, lo que genera una enorme sensación de agravio y desconfianza.
- **Falta de formación:** el equipo no entiende la diferencia entre beneficio, dividendo y la tesorería necesaria para la buena marcha del despacho, porque nunca se les ha explicado. No comprenden el riesgo que asumen los socios-administradores frente a su rol como empleados.
- **Resultado:** cuando la anulación del bonus se gestiona sin criterios claros ni comunicación formal, la decisión se percibe como arbitraria e injusta. La falta de coherencia –especialmente si los socios sí reparten dividendos– deteriora la confianza, genera desmotivación y debilita la cultura interna, con impacto directo en el compromiso y la retención del talento.

Buena práctica

Gobernanza ágil

- **Se anticipa (el sistema es claro):** a principios de año se comunicó a todo el equipo la política de retribución variable. Por ejemplo: "Si la facturación del despacho supera X cifra y el beneficio es superior a Y, se repartirá un 5% de ese beneficio extra como bonus". Los criterios son conocidos, transparentes y medibles.
- **La decisión es coherente:** los socios, en su reunión de Comité de Dirección, constatan que no se ha llegado a los objetivos. Deciden (y se recoge en acta) no repartir bonus, y también moderar o anular el reparto de dividendos para ser coherentes y destinar los beneficios a fortalecer la tesorería.
- **La comunicación es responsable (rol de administrador):** el socio-director convoca a todo el equipo. Expone los datos de forma sencilla, agradece el esfuerzo y explica por qué no se cumplen las condiciones para el bonus. Comunica también la decisión sobre los dividendos para demostrar que el esfuerzo es compartido. Transmite una visión de futuro y los objetivos para el año siguiente.
- **Resultado:** cuando la anulación del bonus se gestiona sin criterios claros ni comunicación formal, la decisión se percibe como arbitraria e injusta. La falta de coherencia –especialmente si los socios sí reparten dividendos– deteriora la confianza, genera desmotivación y debilita la cultura interna, con impacto directo en el compromiso y la retención del talento.

Escenario 3

Mala práctica

Gobernanza -o desgobernanza- por inercia

gestión de un conflicto de intereses

El caso: un socio propone contratar a la agencia de marketing digital de su cónyuge para el proyecto de renovación de la web y la estrategia de redes sociales del despacho.

- **Se "informaliza" el conflicto:** el socio lo presenta como una ventaja o un favor. ("Oye, mi mujer tiene una agencia y nos puede hacer un buen precio. Ya hablo yo con ella"). Se evita usar el término "conflicto de interés".
- **No hay proceso de selección:** no se piden presupuestos a otras agencias. La decisión se basa en la confianza personal y la supuesta "comodidad" de la situación.
- **La decisión es opaca:** los otros socios aceptan para no generar un mal ambiente, aunque tengan dudas sobre si es la mejor opción profesional o económica. No queda constancia escrita de la decisión ni de sus condiciones.
- **Resultado:** se sienta un precedente peligroso. Si el proyecto va mal, generará un grave conflicto personal y profesional. Si va bien, otros socios pueden sentirse con derecho a proponer a sus propios familiares para otros servicios, abriendo la puerta al nepotismo.

Buena práctica

Gobernanza ágil

- **Se formaliza el conflicto (rol del socio afectado):** el socio comunica formalmente al resto la situación, siguiendo el deber de lealtad. "Propongo que consideremos a la agencia X para este proyecto. Como sabéis, es propiedad de mi cónyuge, por lo que tengo un conflicto de interés directo y, por supuesto, me abstendré de participar en la decisión final".
- **Se establece un proceso objetivo (rol de los administradores):** los demás socios (sin conflicto) asumen la responsabilidad de la decisión. Definen unos criterios de selección claros (experiencia en el sector legal, precio, portfolio...) y solicitan propuestas y presupuestos a, como mínimo, otras dos agencias independientes.
- **La decisión es informada y documentada:** se comparan las tres propuestas objetivamente. La decisión final la toman exclusivamente los socios no afectados y se recoge en un acta, justificando la elección en base a los criterios definidos.
- **Resultado:** la decisión es profesional, transparente y defendible. Si se elige a la agencia del cónyuge, es porque ha demostrado ser la mejor opción en un proceso justo. La confianza entre los socios queda intacta y reforzada.

6

Herramientas y recursos



6.1 Checklist de autoevaluación de gobernanza

Instrucciones: responde "Sí" o "No" a las siguientes preguntas. Cada respuesta "No" representa una potencial área de mejora y un punto de partida para la acción de tu PYME.

| Sección 1: Estructura formal y órganos de gobierno. | |
|--|---|
| Órganos definidos: | ¿Están claramente definidos y separados por escrito los roles y facultades de la Junta General y del Órgano de Administración? ¿Están claramente definidos y separados por escrito los roles y facultades de la Junta General y del Órgano de Administración? |
| Gobierno operativo: | ¿Existe un Comité de Dirección o similar que se reúna con periodicidad fija (mínimo, trimestral) para tratar exclusivamente temas de gestión? |
| Formalidad de las reuniones: | ¿Se preparan y envían órdenes del día con antelación a estas reuniones? |
| Registro de decisiones: | ¿Se levanta siempre un acta (aunque sea simple) de las reuniones donde se recojan los acuerdos adoptados? |
| Pacto de Socios: | ¿Existe un Pacto de Socios escrito y actualizado que regule materias como la transmisión de participaciones, valoración, derechos de arrastre/acompañamiento y compromisos de no competencia? |
| Mayorías cualificadas: | ¿Están definidas en el Pacto de Socios las "materias reservadas" que exigen una mayoría superior a la legal para ser aprobadas (p. ej., endeudamiento superior a X€, entrada de nuevos socios)? |

Sección 2: Procesos de decisión y control interno.

| | |
|---------------------------------|---|
| Presupuesto y control: | ¿Se elabora un presupuesto anual y se realiza un seguimiento periódico (mínimo, semestral) de las desviaciones? |
| Política de retribución: | ¿La política de retribución de los socios es transparente, pre establecida y combina criterios objetivos (resultados, gestión, aportación comercial, etc.)? |
| Conflictos de interés: | ¿Existe un procedimiento formal para la comunicación y aprobación de operaciones vinculadas y la gestión de conflictos de interés? |
| Mapa de riesgos: | ¿Se ha elaborado un mapa de riesgos de la firma (no solo legales, sino también operativos, financieros, ESG y reputacionales) y se revisa anualmente? |
| Código de Conducta: | ¿Existe un Código Ético o de Conducta escrito y comunicado a todos los miembros de la firma? |
| Canal de denuncias: | ¿Se ha implementado un canal de denuncias formal y confidencial, conforme a la normativa vigente? |

Sección 3: Estrategia, sostenibilidad y gestión del talento.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Planificación estratégica: | ¿Se dedica al menos una jornada completa al año, fuera de la oficina, para discutir y definir la estrategia a largo plazo? |
| Plan de sucesión: | ¿Existe un plan de sucesión documentado y viable que asegure la continuidad del despacho ante la salida o jubilación de socios clave? |
| Evaluación de socios: | ¿Hay un sistema formal para evaluar el desempeño de los socios en todas sus facetas (no solo la facturación)? |
| Fidelización del talento: | ¿Existen planes de carrera claros y definidos para los empleados, con evaluaciones de desempeño periódicas? |
| Cultura de feedback: | ¿Se realizan encuestas de clima laboral o se han habilitado canales para recoger el <i>feedback</i> del equipo de forma anónima y constructiva? |
| Sostenibilidad (ESG): | ¿Se ha empezado a medir y a tomar decisiones considerando el impacto social y ambiental de la firma (p. ej., políticas de igualdad, reducción de papel, pro bono etc.)? |
| Formación en sostenibilidad: | ¿Se ofrece formación periódica al equipo sobre sostenibilidad, ética, buen gobierno y riesgos ESG? |
| Ciberseguridad y privacidad: | ¿Existen protocolos formales de ciberseguridad y protección de datos que se revisan regularmente? |

Interpretación de resultados. Suma el número total de respuestas "Sí" para obtener tu puntuación.

| Puntuación 16-20 (Nivel avanzado): | Puntuación 11-15 (Nivel sólido): | Puntuación 6-10 (Nivel básico): | Puntuación 0-5 (Nivel de riesgo crítico): |
|--|--|--|---|
| ¡Enhorabuena! Tu despacho opera con un nivel de gobernanza profesionalizado y robusto. No solo cumples con las expectativas, sino que utilizas la gobernanza como una herramienta estratégica para la creación de valor y la sostenibilidad a largo plazo. | Tienes una base de gobernanza muy buena y has superado la etapa de la gestión por inercia. Las áreas de mejora son puntuales y te permitirán pasar de una buena gestión a la excelencia operativa. | Has empezado a formalizar ciertos aspectos, pero la estructura es todavía frágil y vulnerable a los conflictos de roles y a los riesgos imprevistos. Es un buen punto de partida, pero requiere una acción decidida para fortalecer los cimientos. | La falta de una estructura formal de gobierno es un riesgo significativo para la continuidad, rentabilidad y cohesión del despacho. Es fundamental y urgente empezar a construir un sistema de gobernanza desde cero. |

Capítulo 6: Herramientas y recursos

6.2 Recursos adicionales y lecturas recomendadas

A. Códigos y principios de referencia (*Soft Law*).

- Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV) [Enlace al documento: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf]: aunque está pensado para sociedades cotizadas, es la principal fuente de inspiración en España para entender qué se consideran las mejores prácticas en materia de gobernanza. Es útil leer sus recomendaciones y "traducirlas" a la escala de una PYME.

- Principios de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE [Enlace al documento en la web de la OCDE: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/fb38c737-es.pdf]: es el estándar global de referencia. Ayuda a comprender los fundamentos del buen gobierno a nivel internacional y conocer las tendencias en la materia.

B. Normativa Clave (*Hard Law*).

- Real Decreto Legislativo 1/2010, Ley de Sociedades de Capital.
- Ley 2/2007, de Sociedades Profesionales.
- Ley 2/2023, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones.

7

Conclusiones y recomendaciones



Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones

7.1 Resumen de aprendizajes clave

A lo largo de esta guía hemos realizado **un viaje desde los fundamentos teóricos del gobierno corporativo** hasta su aplicación práctica en el entorno único de una PYME jurídica. Las ideas fundamentales son:

La "G" de Gobernanza no es un criterio más de la agenda ESG, sino el pilar que sostiene cualquier iniciativa ambiental o social.

- El mayor desafío de una PYME jurídica es la **superposición de roles** (socio, administrador, abogado), y la principal solución es la clarificación y formalización de las reglas del juego.
- Implantar un sistema de gobernanza no requiere replicar estructuras complejas, sino **adoptar herramientas ágiles** y a medida.
- La gobernanza no es un coste, sino una **inversión estratégica** que protege a la firma de conflictos, la hace más competitiva y transparente, y contribuye a atraer y retener el mejor talento.



Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones

7.2 Recomendaciones para fortalecer la “G” en tu organización

A. Ámbito de aplicación interna (recomendaciones para tu despacho).

- Realiza un autodiagnóstico sincero:** utiliza el *checklist* del capítulo anterior para identificar vuestras fortalezas y, sobre todo, vuestras áreas de mejora.
- Empieza por el pacto de socios:** es la piedra angular. Si no lo tenéis, es la prioridad número uno. Si lo tenéis, revisadlo para asegurar que responde a los desafíos actuales de la firma.
- Formaliza una reunión clave:** no intentes cambiarlo todo a la vez. Empieza por establecer una reunión mensual o trimestral de “Comité de Dirección”, con su orden del día y su acta de decisiones. Será el foro para empezar a separar los roles.
- Define la política de retribución:** poner por escrito cómo se remunera a los socios, combinando criterios objetivos, es una de

las conversaciones más difíciles, pero también de las más rentables para la salud de la firma a largo plazo.

B. Ámbito de aplicación externa (recomendaciones para tus clientes).

El conocimiento que has adquirido con esta guía te posiciona en un lugar privilegiado para mejorar tu propio sistema de gobernanza, así como para explorar una nueva vía de negocio, convirtiendo la gobernanza en una nueva área de expansión y práctica.

- Profundiza tu formación:** el buen gobierno es un campo con muchas ramificaciones, por lo que, si quieras asesorar a tus clientes, profundiza su estudio con los programas de desarrollo profesional que existen en el mercado, lee los códigos de la CNMV y la OCDE e interéstate por la formación específica en buena gobernanza corporativa.

Adapta el mensaje: aprende a “traducir” estos principios para cada tipo de cliente. Las necesidades de una *start-up* tecnológica no son las mismas que las de una empresa familiar industrial. Tu valor reside en esa capacidad de adaptación.

Crea un nuevo servicio: empaqueta tus nuevos conocimientos y ámbito de especialización en un servicio concreto. Puedes ofrecer una “Revisión - Diagnóstico de Gobernanza”, la elaboración de un pacto de socios o el diseño de un plan de sucesión.

Lidera con el ejemplo: la mejor herramienta de *marketing* es tu propio despacho. Poder decir a un cliente “nosotros lo tenemos implementado y nos funciona” tiene una credibilidad inigualable. La coherencia es la mejor garante de una buena reputación.



www.mutualidad.com

