



ANTONIO POLEGRE\*



JAIME SOL\*

# Consejeros: El equilibrio entre remuneración e independencia

"Encontrar el punto de equilibrio entre cualificación, dedicación, remuneración e independencia se ha vuelto más complicado y más importante que nunca".

La fotografía del consejo de administración que tenemos previa a la crisis financiera de 2008 ya no sirve, producto de un cambio que se ha visto dramáticamente acelerado a partir del ejercicio 2020. La evolución regulatoria, el activismo de inversores y otros grupos de interés, la gestión de riesgos complejos (incluidos los tecnológicos y reputacionales), desafíos a la salud como no se habían conocido en nuestra época más reciente, las exigencias de sostenibilidad, la geopolítica y la actual revolución tecnológica, han elevado drásticamente el nivel de conocimientos y experiencias que deben concurrir en el consejo de administración. En este nuevo contexto, la llamada matriz de competencias ha pasado de ser una buena práctica a convertirse en un instrumento casi indispensable, especialmente para las sociedades cotizadas. Las recomendaciones del supervisor español enfatizan que la comisión de nombramientos y retribuciones debe identificar de forma sistemática qué capacidades requiere el consejo en función de los retos a corto, medio y largo plazo. La matriz ya no se limita a las competencias tradicionales –experiencia directiva, finanzas, jurídico, recursos humanos o marketing–. Se ha ampliado hacia ámbitos como la sostenibilidad, la tecnología y los datos, la ciberseguridad, la gestión avanzada de riesgos financieros y no financieros o el conocimiento profundo de la cadena de valor en la que se integra el negocio de la compañía. Las empresas del IBEX 35 utilizan cada vez más estos mapas de capacidades como parte de su política de composición del consejo, garantizando que cada propuesta de nombramiento o reelección responda a un análisis previo de las necesidades del órgano en su conjunto. La consecuencia directa es un aumento del nivel exigido al consejero no ejecutivo. Ya no basta con una trayectoria ejecutiva relevante; se requieren conocimientos, habilidades y experiencias específicas que cierren los gaps detectados en el consejo, así como dos capacidades hoy esenciales: aprender con rapidez temas complejos y trabajar de manera colegiada en un órgano cada vez más diverso en su composición, perspectivas y sensibilidades.

**"Al consejero no ejecutivo ya no le basta una trayectoria ejecutiva relevante, requiere conocimientos, habilidades y experiencias específicas que cierren los gaps detectados en el consejo"**

En paralelo, este nuevo contexto también ha incrementado la dedicación requerida al consejero. Una parte relevante del trabajo fino del consejo se ha trasladado a sus comisiones delegadas. Aunque solo son obligatorias la comisión de auditoría y la de nombramientos y retribuciones en determinadas empresas (cotizadas, entidades financieras y en el caso de la comisión de auditoría, también entidades de interés público), es cada vez más frecuente encontrar estas comisiones en sociedades que no están sujetas a obligación legal alguna, impulsadas por la búsqueda de mejores estándares de gobierno corporativo. Cuando estas comisiones se crean voluntariamente, lo habitual es que adopten las mismas reglas de composición y funcionamiento que las propias de las sociedades cotizadas, de modo que tengan características homologables y no generen confusión sobre su naturaleza, responsabilidades o funciones. El resultado práctico es claro: en cualquier compañía que aspire a un gobierno corporativo robusto, la dedicación de un consejero no ejecutivo ha aumentado de forma muy significativa. A la asistencia a las reuniones se añade la preparación previa –a menudo extensa y técnicamente compleja–, la participación en una o varias comisiones, las interacciones con

directivos, asesores externos y grupos de interés, y un calendario que, en las sociedades más complejas, se aproxima a una dedicación casi profesional. Con este telón de fondo, es lógico que la expectativa retributiva del consejero no ejecutivo también haya aumentado.

La Ley de Sociedades de Capital (LSC), en su artículo 217, aplicable tanto a cotizadas como a no cotizadas, establece que la remuneración de los administradores debe ser razonable respecto a la importancia de la sociedad, coherente con su situación económica, referenciarse a estándares de mercado y orientarse a la sostenibilidad a largo plazo, evitando incentivos que promuevan la asunción excesiva de riesgos. El Código de Buen Gobierno (CBG) añade que la retribución debe ser suficiente para atraer y retener al perfil adecuado y para compensar dedicación, cualificación y responsabilidad, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio del consejero no

ejecutivo. En la actualidad, el principal componente retributivo de los consejeros en compañías con estándares avanzados de gobierno corporativo es la retribución fija, diferenciada en función del rol desempeñado en el consejo y en sus comisiones (vocalía, presidencia del consejo, presidencia o vocalía de comisión). Las dietas siguen existiendo, pero son un complemento, no el eje de la remuneración. El doble mandato que emana de la LSC y del CBG –pagar lo suficiente para atraer el talento adecuado, pero no tanto como para volver “imprescindible” la remuneración y amenazar la independencia– constituye el centro del equilibrio, cada vez más delicado.

La reflexión no puede limitarse a la independencia “formal” de los consejeros independientes, que deben cumplir requisitos específicos. La ley recuerda que todos los consejeros, independientemente de su clasificación, están sujetos al deber de lealtad, que exige libertad de criterio e independencia frente a instrucciones de terceros. El CBG refuerza la idea de que el consejo actúe con unidad de propósito e independencia de juicio guiada por el interés social. Como ya se ha comentado, las compañías tienen obligación de determinar la retribución de sus consejeros basándose en criterios comunes a todos ellos y fundamentalmente objetivos (importancia y situación económica de la sociedad, mercado de referencia, dedicación, cualificación y responsabilidad). Pero una parte del potencial conflicto de independencia puede provenir de cuestiones puramente subjetivas atinentes a cada uno de los consejeros. Cuanto mayor sea el peso relativo de la remuneración como consejero en la renta total de una persona, mayor puede ser la tentación –en muchas ocasiones inconsciente– de “no incomodar” a los ejecutivos, no contradecir la voz mayoritaria del consejo y de mostrar aquiescencia aun cuando existan serias dudas de si lo que se está votando perjudica el interés de algunos de los accionistas o la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo. La cuestión de considerar las restantes ocupaciones

relativo de la remuneración como consejero en la renta total del mismo, como parte de la protección de la independencia y libertad de criterio de los consejeros, debería cuidarse en su selección, además de que tengan capacidad de tener tiempo suficiente para el desempeño de sus funciones, el que no estén “demasiado desocupados” como indicativo de un potencial conflicto de interés por el peso relativo que pueda suponer sus retribuciones como consejero. Y esto entendemos que debería ser así, porque algunas de las cualidades más deseables en los consejeros no ejecutivos, no solo en los formalmente independientes, pero especialmente respecto estos últimos por su papel esencial como protectores de los intereses de los minoritarios y de la sostenibilidad de las compañías en el largo plazo, son:

- La capacidad para formular preguntas (especialmente las más incómodas) a los miembros ejecutivos del consejo de administración y a la alta dirección y, en definitiva, requerir cuanta información adicional consideren necesaria para formar un sólido criterio en cuestiones relevantes para la compañía;
- La capacidad para resistirse al pensamiento gregario;
- La ausencia de conflictos de intereses que pudieran comprometer su capacidad para desempeñar sus funciones de manera independiente y objetiva; y,
- En definitiva, ser capaz de decir “no”, cuando crean que este es el camino para la defensa de los intereses de los accionistas (especialmente los minoritarios) y para proteger la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

En conclusión, la transformación del papel del consejero no ejecutivo es profunda e irreversible. El aumento de la complejidad empresarial y regulatoria exige perfiles más sofisticados, una dedicación creciente y una remuneración acorde. Pero, a la vez, obliga a preservar la independencia como piedra angular del gobierno corporativo. Encontrar el punto de equilibrio

**“Cuanto mayor sea el peso relativo de la remuneración como consejero en la renta total de una persona, mayor puede ser la tentación –en muchas ocasiones inconsciente– de ‘no incomodar’ a los ejecutivos y no contradecir la voz mayoritaria del consejo, aun cuando existan serias dudas de si lo que se está votando perjudica el interés de alguno de los accionistas o la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo”**

de los consejeros es tratada tanto por la LSC como por el CBG y por la Guía de la CNMV sobre comisiones de nombramientos y retribuciones desde la óptica de asegurar que los consejeros no ejecutivos tengan suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones. En el sector financiero, se establece incluso por ley un número máximo de cargos combinados considerando tanto ejecutivos como no ejecutivos.

No obstante lo anterior, cabe aquí plantearse si, en tanto como ya se ha adelantado, una parte del potencial conflicto de independencia proviene del peso

entre estos factores –cualificación, dedicación, remuneración e independencia– se ha vuelto más complicado... y más importante que nunca. La perspectiva de si el sistema retributivo establecido para todo el consejo conforme a los criterios establecidos en la LSC y el CBG, puede suponer desde el punto de vista subjetivo de cada uno de ellos un conflicto en lo que se refiere a la independencia y libertad de criterio, debería incorporarse sin duda alguna al proceso de nombramiento y renovación. ■

\* Autores del libro *Nombramiento y remuneración de consejeros y directivos* (LID Editorial).