



**CUATRECASAS**

## GUÍA PRÁCTICA

Sobre la estructura, composición  
y funcionamiento de las **comisiones  
del consejo de administración de  
las sociedades cotizadas**

Diciembre 2021



# Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Obligaciones, recomendaciones y buenas prácticas.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Estructura de las comisiones .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Composición de las comisiones .....</b>	<b>12</b>
4.1. Consideraciones generales .....	12
4.2. Composición de las comisiones obligatorias .....	15
4.3. Composición de las comisiones voluntarias .....	20
<b>5. Funcionamiento de las comisiones .....</b>	<b>22</b>
5.1. Funciones de las comisiones.....	22
5.2. Dedicación.....	26
5.3. Frecuencia de las reuniones.....	27
5.4. Remuneraciones de los miembros de las comisiones .....	28
5.5. Procedimiento de evaluación de las comisiones.....	30



# 1. Introducción

La importancia y variedad de las funciones de supervisión y control que corresponden al consejo de administración de las sociedades cotizadas aconsejan que, con independencia de que recaigan sobre él las facultades últimas de decisión, cuente con órganos de apoyo en la preparación de asuntos que sean objeto de decisiones relevantes. En este sentido, las comisiones del consejo de administración son instrumentos fundamentales para la determinación de las políticas corporativas y el cumplimiento de la labor de supervisión y control del consejo, y la labor que desempeñan es cada vez más importante.

Las características y necesidades de cada compañía son distintas y, por ello, deben poder diseñar sus estructuras de gobierno como consideren que es más apropiado. Este ejercicio de autoorganización requiere:

- **Un análisis de sus particulares circunstancias y necesidades.** La estructura, composición y funciones de las comisiones del consejo se verán influenciadas, entre otras, por la capitalización de la compañía, la naturaleza de su actividad empresarial, los riesgos sectoriales a los que se enfrentan y su estructura accionarial.
- **Un conocimiento de la normativa, recomendaciones y buenas prácticas que afectan a las comisiones del consejo.** Este conocimiento no resulta sencillo por dos motivos. En primer lugar, porque existe una dispersión de normas y textos que hacen difícil su conocimiento. Y, en segundo lugar, porque las disposiciones referidas a las comisiones del consejo son muy heterogéneas, en cuanto a su origen y naturaleza.

Por este motivo, en esta guía hemos querido ayudar a las sociedades cotizadas para que puedan diferenciar:

## Nivel 1

**Normas de obligado cumplimiento** previstas en Título XIV de la *Ley de Sociedades de Capital* (“LSC”).

## Nivel 2

**Recomendaciones de buen gobierno sometidas al principio de “cumplir o explicar”** recogidas en el *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* (“CBG”); la *Guía Técnica CNMV 3/2017*; y la *Guía Técnica CNMV 1/2019* (las “Guías Técnicas CNMV”).

## Nivel 3

**Políticas de voto de algunos de los principales inversores institucionales y los asesores de voto** de referencia en el mercado español, ISS y Glass Lewis.



Las compañías deben conocer cuando tienen que cumplir con una norma (Nivel 1) y cuando tienen libertad para seguir una pauta o recomendación, aunque tengan que explicar al mercado el porqué de su actuación (Nivel 2). En esta última decisión influirán las particularidades, circunstancias y riesgos a los que se enfrenta cada una de ellas. Del mismo modo, la presencia en el accionariado de inversores institucionales y el porcentaje del capital flotante resultarán decisivos para que la compañía opte por seguir las prácticas que aprueban los inversores institucionales y los asesores de voto (Nivel 3).

A efectos aclaratorios, en los Niveles 2 y 3 no hemos hecho referencia a aquellas recomendaciones o pautas de las políticas de voto que son de obligado cumplimiento en España y que, por tanto, están incluidas en el Nivel 1. Además, nuestro esquema no detalla las especialidades que afectan a las entidades de crédito, que representan un porcentaje importante de las sociedades cotizadas en nuestro mercado.



## 2. Obligaciones, recomendaciones y buenas prácticas

En las siguientes tablas resumimos el contenido que explicaremos en los siguientes apartados:



### Estructura de las comisiones

#### Nivel 1

LEY

**Comisiones obligatorias:** auditoría y una o dos comisiones separadas de nombramientos y/o retribuciones ("CNR") (art. 529 terdecies 2 LSC).

**Comisiones voluntarias:** cualquier otra que el consejo considere conveniente (art. 529 terdecies LSC)

#### Nivel 2

SOFT LAW

**Separación CNR** para Ibex-35 (R. 48 CBG) y sociedades que "revistan cierto nivel de complejidad" (Guía técnica CNMR 1/2019).

**Atribución de funciones específicas en ESG** a una comisión especializada (R. 53 CBG).

#### Nivel 3

INVERSORES INSTITUCIONALES Y ASESORES DE VOTO

Blackrock y Glass Lewis: la estructura de gobierno debe permitir una gestión y supervisión adecuada de los **riesgos ESG**.



## Composición de las comisiones

**Nivel 1**  
LEY

**Nivel 2**  
SOFT LAW

**Nivel 3**  
INVERSORES INSTITUCIONALES Y  
ASESORES DE VOTO

### CUESTIONES GENERALES | Sobre el consejo o sus miembros que, indirectamente, afectan a las comisiones

**Elaboración de una matriz de competencias** (Guía CNMV 1/2019).

**Elaboración y publicidad de una matriz de competencias.**

**Concepto de independencia/ antigüedad consejeros.** Solo se limita la permanencia máxima (12 años) de los consejeros independientes (art. 529 duodécimos 4 LSC).

**Concepto de independencia/ antigüedad consejeros.** Algunos inversores institucionales exigen una permanencia menor (de 9-10 años) a los consejeros independientes. Blackrock al evaluar la antigüedad de los consejeros tendrá en cuenta si en el seno del consejo hay un nivel suficiente de independencia. Glass Lewis, considera que el análisis sobre la necesidad de modificar la composición del consejo debe realizarse atendiendo a las competencias y habilidades que necesita la compañía y no simplemente a factores como la edad o la antigüedad.

**Diversidad de género.** 40% consejeras en 2022 (R.15 CBG) y política de promoción de la diversidad a nivel de la alta dirección (R.14 CBG). No hay una recomendación específica para las comisiones.

**Diversidad de género.** Con carácter general, ISS/ Glass Lewis recomendarán votar en contra del presidente de la comisión de nombramientos si entienden que no se cumplen los estándares de diversidad de género.

### COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

**Tamaño.** Existe una recomendación sobre el tamaño del consejo (R. 13 CBG) pero no sobre el tamaño de las comisiones.

**Diversidad.** No hay referencias concretas, más allá de la norma programática del art. 529 bis 2 LSC referida al consejo de administración.

**Diversidad.** Alto grado de diversidad en la comisión de auditoría y CNR, en particular en lo relativo a género, experiencia profesional, competencias y conocimientos sectoriales y, tratándose en entidades con fuerte grado de internacionalización, procedencia geográfica (Guías Técnicas CNMV). Elaboración de una matriz con las competencias necesarias del consejo, que debería actualizarse periódicamente.

**Diversidad.** Elaboración de una matriz de competencias del consejo, que debería ser pública.

**Formación y conocimientos.** Al menos uno de los miembros de la comisión de auditoría ha de ser designado teniendo en

**Formación y conocimientos.** Todos los miembros de la comisión de auditoría y, en especial, su presidente, deberían tener

**Formación y conocimientos.** Valorarán si, en su conjunto, reúnen las habilidades y



cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad y auditoría o ambos (art. 529 quaterdecies 1 LSC).

En su conjunto, los miembros tendrán los conocimientos técnicos pertinentes en relación con el sector de actividad.

conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos (R.39 CBG). En función de complejidad, tamaño y sector, al menos, uno de los miembros debe tener experiencia en tecnologías de la información (Guía Técnica CNMV 3/2017).

En su conjunto, los miembros de la CNR deberían tener conocimientos y experiencia en (a) gobierno corporativo, (b) análisis y evaluación estratégica de recursos humanos, (c) selección de consejeros y directivos, (d) desempeño de funciones de alta dirección, y (e) diseño de políticas y planes retributivos de consejeros y altos directivos.

En las otras comisiones especializadas que se pudieran constituir, deberían designarse a los miembros teniendo en cuenta sus conocimientos, aptitudes y experiencias (R.52 CBG).

experiencias requeridas para tomar decisiones fundadas en las comisiones.

## COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

**Tipología de los miembros.** Comisión de auditoría, exclusivamente consejeros no ejecutivos y la mayoría independientes (art. 529 quaterdecies 1 LSC). CNR, exclusivamente consejeros no ejecutivos y, al menos, dos independientes (art. 529 quaterdecies 1 LSC).

**Tipología de los miembros.** CNR. Mayoría independientes (R.47 CBG). Comisión ejecutiva. Al menos dos consejeros no ejecutivos, siendo uno independiente (R.37 CBG). Comisión de sostenibilidad y otras de carácter voluntario. Exclusivamente no ejecutivos, con mayoría de independientes (R. 52 CBG).

**Tipología de los miembros.** Comisión de auditoría. Blackrock es partidario de que esté compuesta exclusivamente por independientes. Glass Lewis entiende que, por la importancia de las funciones que realizan, los miembros de la comisión de auditoría y de la CNR no deberían estar vinculados ni a la compañía ni a sus accionistas significativos. Finalmente, ISS solicita que (i) un tercio de los miembros de la comisión sean independientes o que (ii) el 50% de los miembros nombrados a instancia de los accionistas sean independientes.

**Presidente.** Comisión de auditoría, debe ser independiente y tendrá que ser sustituido cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido un año desde su cese (art. 529 quaterdecies 2 LSC). CNR, debe ser independiente (art. 529 quaterdecies 1 LSC).

**Presidente.** Comisión de auditoría, se aconseja tener en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos tanto financieros como no financieros (R.39 CBG).

CNR, resulta de interés, aunque no estrictamente necesario, que tenga experiencia previa en compañías comparables por su tamaño o complejidad ya sea como miembro de la CNR, como consejero ejecutivo o miembro de la alta dirección (Guía Técnica CNMV 1/2019).

Comisión de sostenibilidad y otras de carácter voluntario. Carácter independiente (R.52 CBG).

Reúnan las habilidades y experiencia requeridas para tomar decisiones fundadas en la correspondiente comisión.



## Funcionamiento de las comisiones

**Nivel 1**  
LEY

**Nivel 2**  
SOFT LAW

**Nivel 3**  
INVERSORES INSTITUCIONALES Y  
ASESORES DE VOTO

### FUNCIONES DE LAS COMISIONES

**Comisión de auditoría.** Funciones mínimas art. 529 quaterdecies LSC.

**Comisión de auditoría.** Velar porque las cuentas se elaboren de conformidad con la normativa contable (R.8 CBG); las funciones relacionadas con los sistemas de información y control interno, y con el auditor externo que se describen en la R.42 CBG y las funciones identificadas en la Guía Técnica CNMV 3/2017.

### FUNCIONES DE LAS COMISIONES

**CNR.** Funciones mínimas art. 529 quinceces LSC.

**CNR.** Funciones aconsejadas a la comisión de nombramientos (R. 14, 19, 25 y 36 CBG) y a la comisión de retribuciones (R. 50 CBG). Además, la Guía Técnica CNMV 1/2019 recomienda otras funciones (p.ej., *engagement* con inversores, revisión reglamento del consejo o propuesta de la política de diversidad).

Blackrock considera que las CNR deben centrarse, en última instancia, en incentivar la creación de valor sostenible a largo plazo y no en lograr un determinado nivel de apoyo sobre *say on pay* en una determinada junta de accionistas.

**Comisión de sostenibilidad y otras de carácter voluntario.** Evaluar, revisar y supervisar el cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, la política en materia medioambiental y social y de los códigos internos de conducta. Supervisar y evaluar la aplicación de la política general relativa a la comunicación de información y con accionistas y otros grupos de interés (R. 53 y 54 CBG).

### DEDICACIÓN

Los consejeros deben tener una "**dedicación adecuada**" (art. 225.2 LSC).

El legislador no define qué debe considerarse una "dedicación adecuada" sino que **aconseja que sean las propias compañías las que establezcan**, en su reglamento del consejo, el número máximo de consejos de los que pueden formar parte sus consejeros (R.25 CBG).

Un consejero sobrecargado puede suponer un riesgo relevante para los accionistas, especialmente en periodos de crisis. Los inversores institucionales y asesores de voto describen en sus políticas los criterios que siguen para considerar una dedicación como "excesiva"



## FRECUENCIA DE LAS REUNIONES

**Comisión de auditoría.** Un mínimo de cuatro veces al año (Guía Técnica CNMV 3/2017).

**CNR.** Un mínimo de tres veces al año (Guía Técnica CNMV 1/2019).

**Comisión de auditoría.** Glass Lewis fija un mínimo de cuatro veces al año cuando deba facilitarse información de carácter trimestral.

## REMUNERACIÓN

El consejo de administración, previo informe de la CNR, tiene derecho a fijar la retribución individual de cada consejero atendiendo a lo previsto en (a) los estatutos sociales, (b) la política de remuneraciones aprobada por la junta, al menos, cada tres años y (c), en el caso de los consejeros ejecutivos, el contrato que hayan suscrito con la compañía (arts. 529 sexdecies a 529 novodecies LSC).

No debería consistir en sistemas retributivos que pudieran afectar a las decisiones que tengan que tomar los miembros de las comisiones y que, indirectamente, pudieran tener efectos retributivos para ellos. Posibilidad de contemplar la entrega de acciones a consejeros no ejecutivos siempre que estos tengan la obligación de mantenerlas hasta su cese (R.57 CBG)

ISS: la remuneración de los consejeros externos no debería consistir en sistemas vinculados a la acción.

Blackrock: los consejeros externos no deberían percibir sistemas de remuneración variables sino solo sistemas de remuneración fijos.

## PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

El consejo deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas (art. 529 nonies LSC).

La R. 36 CBG y la Guía Técnica CNMV 1/2019 indican los aspectos sobre los que deberían pronunciarse la evaluación y el plan de acción.

El consejo debería contar, cada tres años, con el apoyo de un asesor externo para su autoevaluación (R.36 CBG).

El liderazgo en esta evaluación debería asumirlo la CNR, que debería ser quien elaborase el plan de acción (Guía Técnica CNMV 1/2019).

Importancia de la evaluación periódica de los consejeros, incluidas las efectuadas por asesores externos.

*Fuente: elaboración propia*

*Advertencia. En las columnas de los Niveles 2 y 3 no hemos hecho referencia a aquellas recomendaciones o pautas de las políticas de voto que son de obligado cumplimiento en España y que, por tanto, estarían incluidas en el Nivel 1.*



---

## 3. Estructura de las comisiones

Las compañías cotizadas deben estar administradas por un consejo de administración (art. 528 LSC) que, en sus funciones de autoorganización, puede diseñar sus estructuras de gobierno como entienda que mejor se adecua a sus circunstancias y necesidades.

Por ley, debe delegar determinadas funciones en una comisión de auditoría y una, o dos comisiones separadas, de nombramientos y retribuciones (“CNR”) (art. 529 terdecies 2 LSC). En el caso de las compañías del Ibex-35, se aconseja separar la comisión de nombramientos de la de retribuciones (Recomendación 48 CBG) y la Guía Técnica CNMV1/2019 invita a las “*sociedades cotizadas cuya organización y actividades, procesos de selección de consejeros y altos directivos o sistema retributivo revistan cierto nivel de complejidad*” a valorar también la oportunidad de desdoblarse esta comisión. De acuerdo con el último informe publicado por la CNMV tras examinar los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (“IAGC”) de 2020 presentados por 125 compañías cotizadas (el “Informe CNMV IAGC 2020”), la Recomendación 48 CBG fue una de las menos seguidas por las compañías. Solo un 37,5% de las compañías del Ibex-35 optaron por separar la CNR en el ejercicio 2020. Si excluimos a las entidades financieras, que tienen obligación legal de separar estas dos comisiones, solo siete compañías del Ibex-35 analizadas en el Informe CNMV IAGC 2020 siguieron esta recomendación.

En el caso de que una sociedad opte por la constitución de comisiones separadas de nombramientos y de retribuciones, se considera una buena práctica establecer mecanismos de coordinación entre ellas (p.ej., la celebración de reuniones conjuntas o la presencia de algún miembro en ambas comisiones) para tratar de asegurar la necesaria coherencia de las políticas y criterios aplicados para la atracción y retención de talento (Guía Técnica CNMV 1/2019).

El consejo de administración podrá constituir, además, cualquier otra comisión que considere conveniente (art. 529 terdecies LSC) con la limitación de que, en las compañías cotizadas, son más las facultades indelegables que debe asumir el consejo en pleno y que no se pueden transferir a una comisión (art. 529 ter LSC).

En virtud de sus funciones de autoorganización, el consejo deberá valorar sus circunstancias y necesidades y diseñar sus estructuras de gobierno como entienda que resulta más oportuno. Con carácter general, las compañías cotizadas que cuentan con un mayor número de comisiones suelen ser las entidades financieras. Esto se explica, en parte, porque la propia normativa sectorial les obliga a separar la CNR y a constituir un comité de riesgos. Además, lo habitual es que las compañías de mayor capitalización - las que forman parte del índice Ibex-35- tengan un mayor número de comisiones y las entidades financieras se sitúan entre estas compañías.

Históricamente, y a diferencia de otros países de nuestro entorno, la presencia de comisiones ejecutivas en España era muy importante. Sin embargo, la ampliación de las facultades indelegables del consejo de administración, efectiva desde el año 2015, ha hecho que su constitución haya ido disminuyendo gradualmente en los últimos años. De acuerdo con la información facilitada en el Informe CNMV IAGC 2020, en el ejercicio 2020, solo un 28,8% de las

compañías examinadas tenía constituida una comisión ejecutiva. La presencia de comisiones ejecutivas era mayor en las compañías del Ibex-35 (donde el 50% de las compañías contaba con esta comisión) e iba reduciéndose en las compañías de menor capitalización (el 28,2% en el grupo de compañías con más de 500 millones de capitalización y el 15,4 % entre las compañías con menos de 500 millones de capitalización). Además de que cada vez son menos las compañías que tienen comisiones ejecutivas, en algunas compañías, la frecuencia con la que se reúnen estas comisiones es cada vez menor..



Fuente: elaboración propia<sup>1</sup>.

Dada la relevancia de las cuestiones relativas a sostenibilidad y a aspectos sociales, medioambientales o de gobierno corporativo (“ESG”), se recomienda a las sociedades que identifiquen y atribuyan funciones específicas en esta materia a una comisión especializada, que podrá ser la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos, una comisión de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa u otra comisión *ad hoc*, con el objetivo de impulsar una gestión de estos asuntos más intensa y comprometida (Recomendación 53 CBG). En la práctica, cada vez son más las compañías que optan por tener una comisión de sostenibilidad y, en los dos últimos ejercicios, han sido muchas las compañías que han constituido comisiones de este tipo.

Finalmente, entre las funciones atribuidas a otras comisiones voluntarias destacan las referidas a innovación, tecnología, ciberseguridad, estrategia o gobierno corporativo. Al igual que sucede en el ámbito de la sostenibilidad, en algunas ocasiones, las sociedades constituyen una comisión *ad hoc* y, en otras, atribuyen estas funciones a otras comisiones obligatorias o voluntarias.

<sup>1</sup> No contempla las comisiones de carácter obligatorio que deben constituir las entidades financieras conforme a su normativa sectorial.



---

## 4. Composición de las comisiones

---

### 4.1. Consideraciones generales

En este apartado incluimos algunas cuestiones que afectan al consejo, en su totalidad, o a los consejeros, a nivel individual, pero que influyen en la composición de las comisiones.

**(a) Matriz de competencias.**

La Guía CNMV 1/2019 aconseja que la CNR defina una matriz de competencias del consejo, que permita definir las necesidades cubiertas, identificar los perfiles que se necesitan y justificar la adecuación de los futuros candidatos. Por su parte, los inversores institucionales y los asesores de voto reclaman a las compañías que elaboren una matriz de competencias tras realizar una evaluación preliminar de sus características, los condicionantes y riesgos a los que se enfrentan. Esta matriz, que entienden debería ser pública, se concibe como una herramienta de apoyo para la selección de nuevos candidatos, la reelección de consejeros y la evaluación del desempeño del consejo y sus miembros.

**(b) Edad y antigüedad de los consejeros.**

En nuestro ordenamiento, solo se limita a 12 años la permanencia de los consejeros independientes (art. 529 duodécimo 4 LSC). Blackrock apunta el riesgo de que la antigüedad excesiva de un consejero pueda comprometer su nivel de independencia. Por ello, al evaluar la antigüedad de los consejeros tendrá en cuenta si en el seno del consejo hay un nivel suficiente de independencia que compensar este riesgo. Por su parte el asesor de voto, Glass Lewis, considera que el análisis sobre la necesidad de modificar la composición del consejo debe realizarse atendiendo a las competencias y habilidades que necesita la compañía y no simplemente a factores como la edad o la antigüedad de sus consejeros.

Si analizamos la situación de las compañías, de acuerdo con el Informe CNMV IAGC 2020:

- La edad media de los consejeros en 2020 era de 60,5 años y este promedio ascendía en el Ibex-35 a 61,6 años.
- El promedio de antigüedad fue de 7,4 años y los consejeros. Los de mayor antigüedad media fueron los consejeros ejecutivos (10,7 años), seguidos de los consejeros dominicales (8,6 años). Los consejeros independientes fueron los que menos antigüedad acumularon (4,3 años). En el Ibex-35 los promedios de antigüedad fueron mayores entre los consejeros ejecutivos alcanzando los 10,9 años. Por el contrario, el promedio fue menor para los consejeros dominicales



(7,1 años), cuestión que puede deberse a la distinta estructura de capital de las compañías de mayor capitalización. En el caso de los consejeros independientes la antigüedad también fue ligeramente superior en el Ibex-35 (4,4 años).

En la práctica, esta diferencia en la antigüedad de los consejeros según su tipología permite explicar porque la antigüedad es mayor en la comisión ejecutiva que en las comisiones donde se requiere la presencia exclusiva de consejeros externos. En el caso de las comisiones de sostenibilidad, muchas de ellas de reciente creación, la antigüedad de los consejeros es algo menor que en el resto de las comisiones.

### (c) **Diversidad de género.**

La Recomendación 15 CBG aconseja que las consejeras representen, al menos, un 40% del total de los miembros del consejo no más tarde de 2022. Además, se recomienda a las compañías que cuenten con una política de promoción de la diversidad que incluya medidas que fomenten que haya un número relevante de altas directivas (Recomendación 14 CBG).

No existe una norma o recomendación concreta sobre la diversidad de género en las distintas comisiones. Según la información facilitada en el Informe CNMV IAGC 2020, en ese ejercicio social, de las 324 consejeras que existían, un 7,4% era miembro de la comisión ejecutiva, un 47,2% de la comisión de auditoría y un 40,7% de la CNR. La representación femenina en la comisión ejecutiva (12,7%) fue inferior a la representación que las mujeres tenían en el consejo de administración (26,1%), mientras que, en la comisión de nombramientos y en la de auditoría, fue superior (28,4% y 33,1%, respectivamente). Estos datos se explican bien si tenemos en cuenta que estas últimas comisiones tienen que estar formadas por consejeros externos y, mayoritariamente, por independientes y que la mayoría de las mujeres son consejeras independientes, siendo el porcentaje de consejeras ejecutivas muy reducido. Tras la temporada de juntas de 2020<sup>2</sup>, el 97% de las mujeres presentes en los consejos de administración del Ibex-35 eran consejeras externas. Un 77% eran consejeras independientes, un 18% consejeras dominicales y un 2% estaban clasificadas como “otras externas”.

---

<sup>2</sup> Fuente: *Diez años analizando la Temporada de Juntas en España. Georqueson y Cuatrecasas.*



El Informe CNMV IAGC 2020 indica que, de los miembros de la alta dirección en 2020, el 16,78 % eran mujeres y que los porcentajes eran muy similares en las compañías del Ibex-35 y en el resto de las compañías cotizadas.

ISS recomendará votar en contra del presidente de la comisión de nombramientos (o de otros consejeros, según el caso) si (a) el género infra representado representa menos del 30% de los consejeros de una compañía de gran capitalización, o (b) ambos géneros no están representados en el consejo de una compañía que no sea de gran tamaño. Este asesor de voto podría atenuar su posición si se cumplían los estándares en la anterior junta ordinaria o existe un compromiso público y firme de cumplir los estándares aplicables en el plazo de un año.

En el caso de Glass Lewis considera que los consejeros de cada género deberían representar, al menos, el 30% de los consejeros en las compañías de gran y mediana capitalización y aplicará este criterio a las compañías del Ibex-35 a partir de 2021, y a las del Ibex-Medium Cap, a partir de 2022. Cuando una propuesta de nombramiento no se ajuste a estos objetivos, generalmente recomendará el voto contra al presidente de la comisión de nombramientos o a un nuevo candidato al consejo, según corresponda. Como excepción, no aplicará este criterio a los consejos de cuatro o menos miembros cuando la compañía justifique las razones por las que no ha logrado garantizar el equilibrio de género. En todo caso, Glass Lewis manifiesta que tendrá en cuenta los progresos que hayan realizado las compañías para mejorar la diversidad cuando vayan acompañados de un compromiso de abordar la brecha de género en los próximos nombramientos. Si una compañía no alcanza los objetivos de diversidad de género especificados en el CBG o no avanza en su consecución y no lo justifica de manera adecuada o aprueba un plan para abordar esta cuestión, Glass Lewis recomendará el voto en contra del presidente de la comisión de nombramientos.



**(d) Concepto de independencia.**

En algunos ordenamientos jurídicos de nuestro entorno, el criterio de independencia es más estricto y se establecen periodos de vinculación máximos de los consejeros independientes inferiores a los 12 años permitidos por el legislador español. Esto influye en la posición de algunos inversores institucionales que establecen en sus políticas de voto una permanencia máxima para los consejeros independientes de entre 9 y 10 años.

---

## 4.2 Composición de las comisiones obligatorias

**(a) Tamaño.**

No existe una norma o recomendación concreta referida al tamaño de la comisión de auditoría, la CNR o la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones cuando se haya desdoblado.

De acuerdo con el Informe CNMV IAGC 2020, en ese ejercicio:

- (i) Las comisiones de auditoría de las compañías cotizadas estaban formadas por un promedio de 3,7 miembros y la moda estadística fue de tres, repitiéndose en 71 compañías. En el Ibex-35 la media se situaba en 4,5 miembros y la moda estadística en cuatro, repitiéndose en 14 compañías.
- (ii) Las CNR estaban formadas por un promedio de 3,7 miembros y la moda estadística fue de tres, repitiéndose en 66 compañías. En el Ibex-35 la media se situaba en 4,3 miembros y la moda estadística en cinco, repitiéndose en 14 compañías.

**(b) Diversidad.**

De acuerdo con las Guías Técnicas CNMV, la composición de la comisión de auditoría y la CNR debería ser diversa en lo relativo a género, experiencia profesional, competencias, capacidades personales y conocimientos sectoriales y, tratándose de entidades con un nivel relevante de internacionalización, en los que respecta a experiencia internacional o procedencia geográfica.

Al evaluar la diversidad, la oportunidad de combinar perfiles distintos (por ejemplo, en términos de experiencia profesional, competencias y conocimientos sectoriales; género, edad o procedencia geográfica) está muy condicionada por las particularidades de cada compañía. El sector de actividad y su eventual carácter transnacional, los principales riesgos a los que se enfrenta la compañía (tanto los derivados de su propia estructura accionarial como de la naturaleza de su operativa- riesgos tecnológicos o comerciales), la necesidad de reportar a supervisores en distintos mercados o las particularidades técnicas de cada negocio son algunos de los elementos que podrían determinar, en su



caso, la necesidad de incorporar en las comisiones a consejeros con distintas habilidades, conocimientos técnicos o procedencia geográfica.

Todos estos condicionantes son los que hacen aconsejable un autodiagnóstico por parte de las compañías sobre sus necesidades y riesgos que, posteriormente, deberían reflejarse en una “matriz de competencias” (ver apartado 4(a) anterior).

### (c) **Formación y conocimientos**

#### > **Comisión de auditoría**

Por ley, al menos uno de los consejeros independientes debe ser designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas<sup>3</sup> (art. 529 quaterdecies 1 LSC). Sin embargo, lo deseable es que todos los miembros de la comisión, en conjunto y, de forma especial, su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos, tanto financieros como no financieros (Recomendación 39 CBG). Glass Lewis advierte de que los accionistas deberían desconfiar de aquellas sociedades en cuyas comisiones de auditoría no haya miembros que reúnan estos conocimientos. Esto no quiere decir que necesariamente vaya a recomendar votar en contra de aquellos que no reúnan estos conocimientos, pero sí habrá más probabilidades de que lo haga si existe evidencia de falta de supervisión en la materia.

La Guía Técnica CNMV 3/2017 señala que, en función de la complejidad, tamaño y sector de actividad de la compañía, podría ser recomendable que, al menos, uno de los miembros de la comisión tenga experiencia en tecnologías de la información dado el incremento de la digitalización y la importancia de los procesos virtuales en las entidades. y dependiendo, podría ser recomendable. Entre otras razones, para propiciar una supervisión eficiente de los sistemas internos de control y gestión de los riesgos, que utilizan, generalmente, aplicaciones informáticas complejas, y de poder evaluar adecuadamente riesgos como el de ciberseguridad. Además, destaca la importancia de que los miembros de la comisión tengan conocimientos especializados para la gestión y control de riesgos tanto financieros como no financieros.

---

<sup>3</sup> Conforme al Principio 1.15 de la Guía Técnica CNMV 3/2017 se considera que un consejero cumple con este requisito cuando tiene: (a) conocimiento de la normativa contable, de auditoría, o ambas; (b) capacidad de valorar e interpretar la aplicación de las normas contables; (c) experiencia en elaborar, auditar, analizar o evaluar estados financieros con un cierto nivel de complejidad, similar al de la propia entidad, o experiencia en supervisar a una o más personas involucradas en dichas tareas; (d) comprensión de los mecanismos de control interno relacionados con el proceso de elaboración de informes financieros.



### > CNR

En su conjunto, la CNR debería contar con conocimientos y experiencia en las siguientes áreas (i) gobierno corporativo, (ii) análisis y evaluación estratégica de recursos humanos, (iii) selección de consejeros y directivos, incluida la evaluación de los requisitos de idoneidad que pudieran ser exigibles en virtud de las normas aplicables a la compañía, (iv) desempeño de funciones de alta dirección, y (v) diseño de políticas y planes retributivos de consejeros y altos directivos.

### (d) Tipología de los miembros

#### > Comisión de auditoría

Todos los miembros de la comisión de auditoría deben ser consejeros no ejecutivos y, al menos, una mayoría de ellos deben ser independientes (art. 529 quaterdecies 1 LSC). Con el fin de garantizar la máxima independencia posible en la comisión de auditoría, el reglamento del consejo o el de la propia comisión deberían establecer los criterios para el nombramiento de los miembros de esta comisión. Dependiendo del tamaño y estructura accionarial de la compañía, estos criterios podrían indicar si cabe nombrar consejeros dominicales.

En ocasiones, los estándares de los asesores de voto y de algunos inversores institucionales resultan más exigentes que los previstos en la normativa y recomendaciones españolas. Por ejemplo, Blackrock es partidario de que la comisión de auditoría esté compuesta en su totalidad por consejeros independientes, aunque no sea legalmente obligatorio. Cuando considere que el nivel de independencia es inadecuado recomendará votar en contra del presidente del consejo o de cualquier consejero independiente. Glass Lewis entiende que, por la importancia de las funciones que realizan, los miembros de la comisión de auditoría y de la CNR no deberían estar vinculados ni a la compañía ni a sus accionistas significativos. Finalmente, ISS solicita que (i) un tercio de los miembros de la comisión sean independientes o que (ii) el 50% de los miembros nombrados a instancia de los accionistas sean independientes.

En la práctica:

- (i) La media del nivel de independencia en la comisión de auditoría de las compañías analizadas en el Informe CNMV IAGC 2020 se situó en un 73,4%. Este porcentaje fue mayor en el Ibex-35 donde alcanzó el 78,3%.
- (ii) El número de compañías cuya comisión de auditoría está formada exclusivamente por consejeros independientes ha crecido en los últimos años. En 2020, 22 de las compañías analizadas en el Informe



CNMV IAGC 2020 (nueve de ellas del Ibex-35) tenían una comisión de auditoría formada íntegramente por independientes.

- (iii) El porcentaje medio de consejeros dominicales en la comisión de auditoría en 2020 fue de 21,4% en el total de compañías analizadas en el Informe CNMV IAGC 2020 y del 16,4 % en el Ibex-35, mientras que el de otros consejeros externos fue de un 6% y un 7%, respectivamente. El escaso porcentaje de consejeros pertenecientes a la categoría de “otros externos” es probablemente reflejo del descenso de esta tipología de consejeros en los consejos de administración de las compañías cotizadas.



### CNR

Todos los miembros de la CNR deben ser consejeros no ejecutivos y, al menos, dos de ellos deben ser consejeros independientes (art. 529 quince 1 LSC), aunque el propio CBG recomienda que estos últimos sean mayoría en la comisión (Recomendación 47 CBG).

La Guía Técnica CNMV 1/2019 señala como, en función del tamaño y la estructura accionarial de la compañía, la presencia de “consejeros micro-dominicales” de perfil independiente puede resultar aconsejable. A estos efectos, un “consejero micro-dominical” de perfil independiente es aquel:

- (i) vinculado a accionistas que no tienen control o influencia significativa sobre la gestión de la compañía, ni son titulares de un porcentaje relevante del capital (p.ej., superior al 5%) ni pueden verse afectados por intereses distintos de los que en general son propios de los accionistas minoritarios de la compañía; y que
- (ii) cumple los requisitos previstos en el art. 529 duodécimo 4 LSC, excepto por lo que se refiere al hecho en sí de tener relación con un accionista significativo.

En todo caso, en las compañías en las que exista un accionista de control, considera que la presencia de consejeros independientes debería ser mayoritaria. En aquellas compañías en las que existe un consejero independiente coordinador, la Guía Técnica CNMV 1/2019 recomienda que esté presente en la CNR o, en su defecto, que exista un contacto habitual con él.

En relación con la posición de los asesores de voto, Glass Lewis solicita que la mayoría de los miembros de la comisión de remuneraciones sean independientes (en el sentido de que no estén vinculados a accionistas que tengan, al menos, un 3% de los derechos de voto) si bien, con carácter general, vetará solo la presencia de los consejeros vinculados al accionista de control



(entendido como el titular de, al menos, el 50% de los derechos de voto). Por su parte, ISS solicita que (i) un tercio de los miembros de la comisión sean independientes o que (ii) el 50% de los miembros nombrados a instancia de los accionistas sean independientes. Considera como independientes en la comisión de remuneraciones a quienes no estén vinculados con accionistas significativos.

En la práctica:

- (i) El seguimiento de la recomendación de tener una mayoría de consejeros independientes en la CNR (Recomendación 47 CBG) creció 4,5 puntos porcentuales en 2020 respecto de 2019.
- (ii) El número de compañías cuya CNR está formada exclusivamente por consejeros independientes ha crecido en los últimos años. En 2020, 20 de las compañías analizadas en el Informe CNMV IAGC 2020 (siete de ellas del Ibex-35) tenían una CNR formada íntegramente por independientes.

### (e) **Presidente**

#### > **Comisión de auditoría**

Tanto el legislador español como la comunidad inversora destacan la importancia de la imparcialidad y la objetividad en el ejercicio del cargo de presidente de la comisión de auditoría y señalan como esta independencia puede ir decreciendo a lo largo del transcurso de su permanencia como consejero en las compañías.

Por ley, el presidente de la comisión de auditoría deberá ser designado entre los consejeros independientes y tendrá que ser sustituido cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido un año desde su cese (art. 529 quaterdecies 2 LSC). En la práctica, la media del periodo de permanencia de los presidentes de las comisiones de auditoría en 2020 fue de 4,3 años según el IAGC CNMV 2020.

Al designar al presidente se aconseja, de forma especial, que se tengan en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos tanto financieros como no financieros (Recomendación 39 CBG).

#### > **CNR**

La reflexión sobre la importancia de la imparcialidad y la objetividad del presidente que hemos realizado respecto de la comisión de auditoría es extrapolable a esta comisión. Por ley, el presidente de la CNR deberá ser



designado de entre los consejeros independientes (art. 529 quince y 1 LSC) y la Guía Técnica CNMV 1/2019 considera de interés, aunque no estrictamente necesario, que tenga experiencia previa en compañías comparables por su tamaño o complejidad ya sea como miembro de la CNR, como consejero ejecutivo o miembro de la alta dirección.

---

## 4.3 Composición de las comisiones voluntarias

### (a) Comisión ejecutiva.

Desde el punto de vista del buen gobierno corporativo, el problema que históricamente planteaban las comisiones ejecutivas es que, de facto, sustituyeran al consejo vaciando de contenido sus funciones. Por eso, se recomendaba que tuvieran una composición similar a la del consejo y que su secretario fuera el mismo. En el año 2014, se reformó la LSC y, entre otros, se ampliaron las facultades indelegables del consejo (art. 529 ter LSC). Como consecuencia, la comisión ejecutiva dejó de tener competencia para decidir sobre el núcleo esencial de la gestión y supervisión de la compañía y, por tanto, desapareció el riesgo de que pudiera llegar a sustituir al consejo.

Actualmente, el riesgo que identifica el CBG es que en la composición de la comisión ejecutiva no estén suficientemente representados los consejeros no ejecutivos, especialmente los independientes, y que, por ello, sus funciones sean ejercidas al margen y con una perspectiva distinta de la del consejo. Por este motivo, recomienda que en la comisión ejecutiva haya, al menos, dos consejeros no ejecutivos, siendo uno de ellos independiente; y que su secretario sea el del consejo (Recomendación 37 CBG).

En la práctica, según el Informe CNMV IAGC 2020, la presencia de:

- (i) Consejeros ejecutivos en esta comisión suele ser proporcionalmente superior a la del consejo de administración.
- (ii) Consejeros independientes es la menor de todas las comisiones.
- (iii) “Otros externos” es mucho mayor que en otras comisiones.

### (b) Comisión de sostenibilidad y otras comisiones de carácter voluntario.

Cuando el consejo, en ejecución de sus facultades de autoorganización, constituya otras comisiones especializadas el CBG recomienda que (i) estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con una mayoría de consejeros independientes, y que (ii) su presidente tenga carácter independiente.



Al seleccionar el perfil de los miembros de la comisión se deberían tener presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión (Recomendación 52 CBG).

---

## 5. Funcionamiento de las comisiones

---

### 5.1 Funciones de las comisiones

#### (a) Comisión de auditoría

Las funciones mínimas de la comisión de auditoría están reguladas por el [art. 529 quaterdecies LSC](#) y, entre ellas, se encuentra la de supervisar la eficacia del control interno, la auditoría interna, los sistemas de gestión de riesgos (en general, financieros y no financieros) y el proceso de elaboración de la información y presentación de la información financiera preceptiva.

El CBG subraya la importancia del papel que juega la comisión de auditoría en la supervisión del proceso de elaboración e integridad de la información financiera y del correcto funcionamiento de la auditoría interna, así como de los sistemas de detección, evaluación y prevención de impactos incontrolados o no tolerables derivados de la materialización de riesgos. Es por ello que el CBG por su parte, recomienda que, además de las previstas en la LSC, correspondan a la comisión de auditoría la función de velar por que las cuentas anuales que el consejo presente a la junta general, se elaboren de conformidad con la normativa contable (Recomendación 8 CBG) y las funciones relacionadas con los sistemas de información y control y interno; y con el auditor externo listadas en la Recomendación 42 CBG.

Por último, más allá de las funciones mínimas legalmente establecidas y las recomendadas por el CBG, entre las buenas prácticas recomendadas por la Guía Técnica CNMV 3/2017 nos gustaría destacar las siguientes funciones que se recomienda encomendar a la comisión de auditoría:

- (i) La elaboración y difusión de un reglamento propio de la comisión con el contenido mínimo que establece la Guía Técnica CNMV 3/2017.
- (ii) La aprobación de un plan de trabajo anual que incluya unos objetivos específicos, un calendario de reuniones, una sistematización del orden del día e información que se tratará en las distintas sesiones, una planificación de las reuniones o comunicaciones con los directivos de la compañía, el auditor interno y el auditor externo, la previsión (cuando sea posible) de la asistencia de un experto externo y una planificación de la formación requerida por los miembros de la comisión.
- (iii) La implantación de un programa de bienvenida para los nuevos miembros de la comisión.



- (iv) La supervisión del funcionamiento general del canal de denuncias anónimo, que permita a los empleados y otras personas relacionadas, tales como consejeros, accionistas, proveedores o subcontratistas comunicar irregularidades de potencial trascendencia.
- (v) La evaluación sobre la necesidad de contar con un área independiente para el control y gestión de riesgos y un área de auditoría interna y la aprobación anual de sus funciones. En caso de que no existan estas áreas, la comisión debe asegurarse de que se han implantado procesos alternativos.
- (vi) La implementación un modelo de control y gestión de riesgos basado en diferentes niveles del que formará parte una comisión especializada en riesgos cuando las normas sectoriales lo prevean o lo estimen oportuno.
- (vii) La definición de un proceso de selección del auditor externo, que tendrá en cuenta las recomendaciones previstas en la Guía Técnica CNMV 3/2017.

### (b) CNR

En la práctica, el protagonismo de la CNR en el modelo de gobierno corporativo español es cada vez mayor. Su implicación en el diálogo con los inversores (*engagement*) cobra cada vez más importancia y los inversores demandan, con mayor frecuencia, un diálogo directo con el presidente de la CNR o el consejero independiente coordinador. En términos de *engagement*, los inversores han pasado de mantener diálogos con las compañías que se limitaban a asuntos de índole netamente financiera, a tratar temas vinculados con el buen gobierno corporativo de las cotizadas y, en los últimos años, los asuntos relativos al impacto de las operaciones en el medioambiente y en la sociedad en la que operan.

La respuesta por parte de la compañía a las peticiones que puedan hacer los inversores es importante. En este sentido, Blackrock advierte que votará en contra de los miembros de las comisiones o del presidente del consejo de administración cuando entienda que hay una falta de respuesta, en un tiempo razonable, a las peticiones que puedan haber hecho sobre cuestiones que afecten a la composición del consejo de administración o remuneración de sus miembros.

Las funciones<sup>4</sup> mínimas de la CNR están reguladas por el [art. 529 quince de la LSC](#). Además, el CBG recomienda atribuir:

---

<sup>4</sup> La Guía Técnica CNMV 1/2019 indica que podría resultar adecuado que las actuaciones generales de la comisión afectasen también al secretario del consejo y que se ampliasen las funciones de la comisión respecto de la alta dirección previstas en el art. 529 quince LSC. A estos efectos, la Guía Técnica CNMV 1/2019 considera “alto directivo” al auditor interno y a quienes desarrollen funciones directivas bajo dependencia directa del consejo, las comisiones ejecutivas o el primer ejecutivo.



- > A la comisión de nombramientos las siguientes funciones listadas en sus Recomendaciones 14, 19, 25 y 36:
  - (i) Verificar anualmente el cumplimiento de una política dirigida a favorecer una composición apropiada del consejo.
  - (ii) Verificar, de forma previa a su incorporación en el IAGC, la explicación de las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital social.
  - (iii) Asegurar que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.
  - (iv) Evaluar la independencia del consultor externo que deba auxiliar al consejo en la evaluación de las distintas comisiones.
  
- > A la comisión de retribuciones las funciones descritas en la Recomendación 50:
  - (i) Proponer al consejo las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
  - (ii) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la compañía.
  - (iii) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la compañía.
  - (iv) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.
  - (v) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.
  
- > Por su parte, la Guía Técnica CNMV 1/2019 aconseja atribuir a la CNR otras funciones que no emanan de obligaciones legales o de recomendaciones del CBG, por ejemplo:
  - (i) La involucración en el engagement con los inversores institucionales.
  - (ii) La revisión y verificación de la información pública sobre gobierno corporativo y retribuciones.



- (iii) La revisión del contenido de la página web, en materias que le competen, y su adecuación a las recomendaciones del CBG.
- (iv) La propuesta al consejo de políticas de diversidad.
- (v) La información a la junta general sobre sus actividades y la contestación a las consultas planteadas en materias de su competencia.
- (vi) La colaboración en la actualización del reglamento del consejo, en los ámbitos que le competen.

En relación con las solicitudes de los inversores institucionales, Blackrock espera que la CNR, al evaluar los planes de retribución, tenga en cuenta los resultados de las votaciones de las últimas juntas, así como los comentarios recibidos de los accionistas. Además, considera que la CNR debe centrarse, en última instancia, en incentivar la creación de valor sostenible a largo plazo y no en lograr un determinado nivel de apoyo sobre *Say on Pay* en una junta de accionistas. Finalmente, incide en la importancia de que los consejos informen con transparencia sobre el uso de consultores en materia de remuneración. La información debería incluir el nombre del consultor, la naturaleza de todos los servicios prestados y la cadena de responsabilidad (por ejemplo, si reporta al consejo o a la dirección de la compañía).

### (c) **Comisión ejecutiva.**

Tras la reforma de la LSC en 2014, la comisión ejecutiva dejó de tener competencia para decidir sobre el núcleo esencial de la gestión y supervisión de las compañías como consecuencia de la ampliación de las facultades indelegables del consejo, lo que ha supuesto que la comisión ejecutiva no tenga funciones propias. Por este motivo, cada vez son menos las compañías cotizadas que cuentan con una comisión ejecutiva.

### (d) **Comisión de sostenibilidad.**

Las funciones mínimas recomendadas por en la Recomendación 54 CBG son las siguientes: (i) la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo y de los códigos internos de conducta de la compañía, velando asimismo por que la cultura corporativa esté alineada con su propósito y valores, (ii) la supervisión de la aplicación de la política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa, así como a la comunicación con accionistas e inversores, asesores de voto y otros grupos de interés. Asimismo se hará seguimiento del modo en que la compañía se comunica y relaciona con los pequeños y medianos accionistas, (iii) la evaluación y revisión periódica del sistema de gobierno corporativo y de la política en materia medioambiental y social de la compañía, con el fin de que cumplan su misión de promover el interés social y tengan en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés, (iv) la supervisión de que las prácticas de la compañía



en materia medioambiental y social se ajustan a la estrategia y política fijadas, y (v) la supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

## 5.2 Dedicación

Con carácter general, los consejeros deben tener una dedicación adecuada para garantizar la buena dirección y el control de la compañía (art. 225.2 LSC). El legislador no define qué debe considerarse una “dedicación adecuada” sino que aconseja que sean las propias compañías las que establezcan, en su reglamento del consejo, el número máximo de consejos de los que pueden formar parte sus consejeros (Recomendación 25 CBG).

Glass Lewis entiende que un consejero sobrecargado puede suponer un riesgo relevante para los accionistas, especialmente en periodos de crisis. Por este motivo, los asesores de voto e inversores institucionales suelen calificar en sus políticas lo que consideran una dedicación excesiva por parte de un consejero que les llevará a emitir una recomendación de voto en contra. A continuación, recopilamos los criterios que utilizan para determinar que la dedicación resulta excesiva:

<b>Glass Lewis</b>	Consejero ejecutivo en más de dos consejos de administración de compañías cotizadas; o consejero en más de cinco consejos de administración de compañías cotizadas. A estos efectos, considera que, por lo general, la posición de presidente del consejo computa como dos puestos, dado el mayor compromiso de tiempo asociado a sus funciones. Por este mismo motivo, recomienda además a los presidentes que reduzcan sus compromisos externos de forma adecuada.
<b>Blackrock</b>	Consejero no ejecutivo (pero no presidente del consejo) en más de cuatro consejos de administración de compañías cotizadas; presidente no ejecutivo del consejo y consejero no ejecutivo (pero no presidente del consejo) en más de dos consejos de administración de otras compañías cotizadas; presidente no ejecutivo de dos consejos de administración de compañías cotizadas y consejero no ejecutivo de uno o más consejos de administración de otras compañías cotizadas; o consejero no ejecutivo (pero no presidente del consejo) en más de un consejo de sociedades cotizadas y al mismo tiempo ser consejero ejecutivo en una compañía cotizada.  En el caso de un consejero ejecutivo, votará en contra de su (re)elección solo en los consejos de administración en los que ejerza como consejero no ejecutivo.
<b>Norges Bank</b>	(i) Formar parte de más de cinco consejos de administración; (ii) ocupar más de dos presidencias de consejo; (iii) tener demasiadas funciones en el consejo o en la gestión de la compañía para cumplir eficazmente con sus responsabilidades; o (iv) asistir a menos del 75% de las reuniones del consejo en los últimos dos años.
<b>Fidelity</b>	Ser consejero delegado de una compañía cotizada que forma parte de más de dos consejos de administración de compañías cotizadas no asociadas; o asistir, durante el ejercicio anterior, a menos del 75% del número total de reuniones del consejo y de las comisiones de las que forme parte, salvo circunstancias atenuantes.
<b>ISS</b>	Tener más de cinco cargos en compañías cotizadas. A efectos de calcular este límite, un nombramiento como consejero no ejecutivo cuenta como un cargo, una presidencia no ejecutiva cuenta como dos cargos, y un cargo de consejero ejecutivo (o una función comparable) se cuenta como tres cargos.  Ocupe el cargo de consejero ejecutivo (o una función comparable) en una compañía y el de presidente no ejecutivo en otra compañía.



Se prevén algunas excepciones, por ejemplo, para los cargos que se ocupen dentro de un mismo grupo o en los casos en los que un consejero representa a una compañía cuyo único objetivo es gestionar una cartera de inversiones.

Con carácter general, al evaluar la dedicación de los consejeros, Glass Lewis tiene en cuenta factores como el tamaño y la ubicación de las demás compañías en las que el consejero forma parte del consejo, así como la naturaleza de la función (incluida la pertenencia a comités) que el consejero desempeña en estas compañías, si el consejero forma parte del consejo, si el consejero es consejero ejecutivo o no ejecutivo de una gran compañía y el historial de asistencia del consejero en el resto de compañías.

Con frecuencia los consejeros participan también en asociaciones, fundaciones o instituciones educativas, por ejemplo. Los asesores de voto no se pronuncian a este respecto pero Blackrock sí menciona que tomará en cuenta otras ocupaciones de los consejeros, citando los puestos en fundaciones como ejemplo.

En relación con la dedicación, el CBG aconseja también que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el IAGC (Recomendación 27 CBG). Por su parte, la Guía Técnica CNMV 3/2017 señala que los miembros de la comisión de auditoría deberían dedicar tiempo suficiente antes de las reuniones formales para analizar y evaluar la información recibida. Más allá de esta previsión no existe una disposición concreta sobre la dedicación que deberían tener los miembros de la comisión de auditoría ni de otras comisiones del consejo de compañías cotizadas.

---

### 5.3 Frecuencia de las reuniones

#### (a) Comisión de auditoría.

La Guía Técnica CNMV 3/2017 señala que la importancia, complejidad y volumen de las funciones asignadas a la comisión de auditoría, hace aconsejable un mínimo de cuatro reuniones anuales. La guía recomienda que la comisión de auditoría se reúna, al menos, con ocasión de cada fecha de publicación de información financiera anual o intermedia, y, en estos casos, contar con la presencia del auditor interno y, si emite algún tipo de informe de revisión, del auditor de cuentas en aquellos puntos del orden del día a los que sean invitados. Según el Informe CNMV IAGC 2020, el promedio de reuniones de las comisiones de auditoría en las compañías cotizadas fue de ocho durante 2020.

La guía señala que al menos una parte de estas reuniones con el auditor interno o el auditor de cuentas debería tener lugar sin la presencia de la dirección de la compañía, de manera que puedan discutirse exclusivamente con ellos las cuestiones específicas que surjan de las revisiones realizadas.



Glass Lewis votará en contra del presidente de la comisión de auditoría cuando considere que esta comisión no se ha reunido con la frecuencia necesaria teniendo en cuenta su situación financiera y sus obligaciones de información financiera. Al igual que la Guía Técnica CNMV 3/2017 fija un mínimo de cuatro reuniones anuales cuando deba<sup>5</sup> facilitarse información de carácter trimestral.

**(b) CNR.**

La Guía Técnica CNMV 3/2017 considera aconsejable que la CNR se reúna con la suficiente frecuencia, preferiblemente, un mínimo de tres veces al año. Según el Informe CNMV IAGC 2020, el promedio de reuniones de las CNR en las compañías cotizadas fue de seis durante 2020.

La CNR debería reunirse con suficiente antelación respecto de las reuniones del consejo, especialmente, antes de la fecha de publicación del informe anual de remuneraciones de los consejeros (“IARC”) para que este contenga toda la información necesaria y con el suficiente nivel de detalle.

**(c) Comisión ejecutiva, comisión de sostenibilidad y otras comisiones voluntarias.**

No existe una regulación expresa ni recomendaciones en relación con la frecuencia con la que se deberían reunir la comisión ejecutiva y el resto de las comisiones voluntarias, si bien el CBG recomienda que sus reglas de funcionamiento, entre las que se encuentra la frecuencia de sus reuniones, sigan pautas similares a las de las comisiones obligatorias (Recomendación 52 CBG).

---

## 5.4 Remuneraciones de los miembros de las comisiones

Al determinar los distintos componentes de la política retributiva las sociedades suelen tener en cuenta el nivel de responsabilidad asumido por el consejero y el tiempo de dedicación. En la práctica, es muy habitual que se otorgue una retribución por pertenencia a una de las comisiones del consejo de administración, distinguiendo con frecuencia en función del cargo que desempeñen dentro de ellas.

Los sistemas más utilizados para remunerar la función desempeñada en las comisiones son una retribución fija de carácter anual determinada por la junta general de accionistas y/o dietas por asistencia. El importe de las dietas en algunas ocasiones lo determina la junta con carácter anual y, en otras, se establece una cantidad por sesión. En este último caso, es frecuente que se limite el número de sesiones que pueden celebrarse al año.

---

<sup>5</sup> A estos efectos, recuérdese que, desde el 3 de mayo de 2021, las sociedades cotizadas dejaron de estar obligadas a presentar informes trimestrales aunque pueden continuar haciéndolo de manera voluntaria.



Como hemos mencionado anteriormente, solo los consejeros externos (es decir, los clasificados como independientes, dominicales u “otros externos”) pueden ser miembros de la comisión de auditoría o de la CNR. El CBG recomienda que esta tipología de consejeros no perciba determinadas formas de remuneración para evitar potenciales conflictos de intereses (Recomendación 57 CBG). Considera que los consejeros no ejecutivos no deberían participar en sistemas retributivos que pudieran afectar a las decisiones que tengan que tomar y que, indirectamente, pudieran tener efectos retributivos para ellos (p.ej., remuneraciones ligadas al rendimiento de la compañía, al desempeño personal o a la evolución de la acción o sistemas de ahorro a largo plazo). Como excepción, se podría contemplar la entrega de acciones a consejeros no ejecutivos siempre que estos tengan la obligación de mantenerlas hasta su cese (salvo aquellas que necesiten enajenar para satisfacer los costes relacionados con la adquisición de las acciones).



Respecto del posicionamiento de los asesores de voto e inversores institucionales, ISS tiene previsto recomendar el voto en contra de las propuestas para retribuir a los consejeros externos con sistemas de remuneración vinculados a la acción (p.ej., planes de opciones sobre acciones o retribuciones referenciadas al valor de la acción – *phantom stock* o *stock appreciation rights*). Cuando se retribuya a los consejeros externos con un sistema mixto (una combinación de efectivo y sistema de remuneración vinculado a la acción) o se presente en una única propuesta la remuneración para consejeros ejecutivos y no ejecutivos ISS analizará su recomendación de voto



en función de las particularidades del caso. También se posiciona en contra de retribuir a esta tipología de consejeros con esquemas de remuneración variable en efectivo vinculados al desempeño o sistemas de ahorro a largo plazo.

Blackrock tampoco es partidario de los sistemas de remuneración variables para los consejeros externos y prefiere que estos sean retribuidos mediante importes fijos (ya sea en efectivo o en acciones) cuando se ajuste a la práctica del mercado. Se muestra también a favor de la práctica de exigir a los consejeros externos que tengan una participación mínima en el capital de la compañía.

---

### 5.5 Procedimiento de evaluación de las comisiones

La cualificación y suficiente dedicación de los consejeros para el desempeño de sus funciones resulta clave para el buen gobierno de una compañía. La cualificación de los consejeros debe valorarse de forma periódica, tanto a nivel individual como global. Para este ejercicio de evaluación la “matriz de competencias” del consejo es una herramienta de gran utilidad.

A efectos de facilitar esta evaluación, los nombramientos deben ir precedidos de una propuesta del consejo o de la CNR, según sea el caso (art. 529 decies LSC) y deben votarse de forma separada (art. 197 bis LSC). Además, para dar a conocer la cualificación de los consejeros, se aconseja a las compañías que mantengan actualizados en su página web sus perfiles profesionales y biográficos (Recomendación 18 CBG). La Guía Técnica CNMV 1/2019 recomienda que la CNR revise que la información que se difunde en la página web sobre la experiencia y trayectoria profesional de los consejeros resulta suficiente y adecuada.

El consejo deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas (art. 529 nonies LSC). La Guía Técnica CNMV 1/2019 señala que esta evaluación debería pronunciarse, al menos, sobre: (i) la calidad y eficiencia de su funcionamiento; (ii) su tamaño, composición y diversidad; (iii) el desempeño del presidente y del primer ejecutivo; (iv) el desempeño y aportación de los consejeros (prestando especial atención a los responsable de las distintas comisiones); (v) la frecuencia y duración de las reuniones; (vi) el contenido del orden del día y el tiempo de dedicación a los temas en función de su importancia; (vii) la calidad de la información recibida; (viii) la amplitud y apertura de los debates y aprovechamiento de las aportaciones realizadas; (ix) el dominio o fuerte influencia de un miembro o grupo reducido de miembros sobre el proceso de toma de decisiones. Se deberían cuantificar las inasistencias y, cuando las de un consejero sean más frecuentes de lo normal, la CNR debería recabar información sobre los motivos y, en la medida de lo posible, proponer medidas correctoras. El CBG y la Guía Técnica CNMV 1/2019 incluyen la recomendación del contenido que debería tener el plan de acción.

El CBG, en su Recomendación 36, aconseja que, cada tres años, el consejo cuente con el apoyo de un asesor externo para su autoevaluación de forma que pueda enriquecerse con aportaciones objetivas.



La Guía Técnica CNMV 1/2019 aconseja que el liderazgo en esta evaluación lo asuma la CNR, que debería ser quien elaborase el plan de acción para su consideración por el consejo.

El CBG y la Guía Técnica CNMV 1/2019 recomiendan (i) el asesoramiento por parte de un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos, (ii) la descripción en el IAGC de (a) el proceso y las áreas evaluadas, (b) las relaciones de negocio que tuviera el consultor con la compañía o su grupo y (c) los servicios prestados por el consultor y su remuneración, (iii) la comunicación a cada consejero por parte del presidente de la comisión de nombramientos y retribuciones (y, si lo estima oportuno, del presidente del consejo y el consejero coordinador) de los resultados de la evaluación y, en su caso, las medidas a adoptar para mejorar su desempeño, (iv) el diseño y organización, por parte de la comisión de nombramientos y/o retribuciones, de programas de actualización de conocimientos para los consejeros, con carácter periódico, y (vi) la información a la comisión de nombramientos y/o retribuciones sobre los procesos de evaluación de la alta dirección.

En sus políticas de voto para Europa continental en 2021 Glass Lewis insiste en la importancia de la evaluación periódica de los consejeros, incluidas las efectuadas por asesores externos. Las decisiones sobre la renovación del consejo no deberían apoyarse exclusivamente en los criterios de edad y antigüedad de los consejeros, sino que deberían fundamentarse en los resultados de estas evaluaciones y en el análisis de las habilidades y conocimientos que se requieren en el órgano de administración.

---

Para obtener información adicional sobre el contenido de este documento puede dirigirse a su contacto habitual en *Cuatrecasas*.

©2021 CUATRECASAS

Todos los derechos reservados.

Este documento es una recopilación de información jurídica elaborado por Cuatrecasas. La información o comentarios que se incluyen en el mismo no constituyen asesoramiento jurídico alguno.

Los derechos de propiedad intelectual sobre este documento son titularidad de Cuatrecasas. Queda prohibida la reproducción en cualquier medio, la distribución, la cesión y cualquier otro tipo de utilización de este documento, ya sea en su totalidad, ya sea en forma extractada, sin la previa autorización de Cuatrecasas.

