CUATRECASAS

Retribución de administradores y directivos

Claves legales y tendencias jurisprudenciales y de mercado

Julio 2025

CUATRECASAS

Retribución de administradores y directivos

Claves legales y tendencias jurisprudenciales y de mercado

Julio 2025

© 2025 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.

Este documento ha sido elaborado con base en la información disponible a fecha de 1 de julio de 2025. Cuatrecasas no asume ninguna obligación ni responsabilidad de actualizar dicha información.

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

ÍNDICE

I. Introducción 6

II. Claves para interpretar el régimen legal de remuneración de administradores 7

Los distintos conflictos de intereses en sociedades abiertas y cerradas, y la respuesta del régimen legal 7

La interpretación de la reforma de 2014 por el Tribunal Supremo 8

III. Cuestiones societarias abiertas o conflictivas en el régimen legal de remuneración de administradores 9

Fijación estatutaria del sistema o sistemas de remuneración 10

Límite máximo de la remuneración. Competencia para fijarlo. El problema del deber de abstención 10

Concepto de consejero ejecutivo 11

Adecuación o proporcionalidad de las remuneraciones 11

Remuneraciones externas 12

IV. Derecho laboral 13

La remuneración de los directivos 13

La doctrina del vínculo 13

Cuestiones que se deben tener en cuenta en el diseño de los paquetes retributivos de los ejecutivos 14

El régimen de Seguridad Social de los administradores 15

V. Derecho tributario 16

Deducibilidad fiscal del gasto en concepto de remuneración de administradores en el Impuesto sobre Sociedades 16

Cuestiones que se deben tener en cuenta en la imposición personal de administradores y consejeros 17

Carried interest 17

VI. Remuneración de administradores en los grupos de sociedades 18

Implicaciones mercantiles 18

Implicaciones fiscales 18

Implicaciones laborales 18

VII. Sostenibilidad 20

VIII. Publicaciones 21

IX. ¿Cómo podemos ayudarte? 22

X. Cuatrecasas: Qué ofrecemos 26

I. Introducción

La retribución de administradores y directivos constituye **uno de los aspectos más relevantes y complejos del gobierno corporativo** de las sociedades de capital, situándose en el centro de numerosos debates jurídicos, económicos y sociales.

La fijación, control y transparencia de la remuneración de quienes ostentan la dirección y administración de las empresas es, además, un elemento clave para prevenir conflictos de intereses, garantizar la adecuada alineación de incentivos y evitar prácticas abusivas o desproporcionadas que puedan menoscabar el patrimonio social o los derechos de los socios minoritarios.

El análisis de la retribución de administradores exige necesariamente **una visión interdisciplinar y un conocimiento de las particularidades** que afectan a determinados negocios y sectores como, por ejemplo, el sector financiero o las empresas emergentes (*startups*). Se trata de una materia en la que, entre otros, confluyen cuestiones de derecho societario, laboral y tributario, consideraciones de sostenibilidad o, en el caso de sociedades cotizadas, recomendaciones y tendencias de buen gobierno corporativo. El carácter interdisciplinar obliga a mantenerse al día de los pronunciamientos judiciales que ayudan a interpretar la normativa en todos los ámbitos de actuación.

Este documento aborda, desde esta perspectiva integral, las **claves legales y jurisprudenciales** del régimen de remuneración de administradores y directivos, analizando los principales conflictos de intereses, la fijación estatutaria, el control de la retribución, los límites legales y los mecanismos de transparencia. Asimismo, se examinan las implicaciones laborales y fiscales, la problemática específica en el ámbito de los grupos de sociedades y la creciente influencia de los criterios de sostenibilidad en la configuración de las políticas retributivas.

En la práctica, es relevante contar con un asesoramiento jurídico especializado para, en fase de **asesoramiento preventivo**, asegurar el correcto cumplimiento de las reglas del régimen de retribución de administradores. Esto implica: (i) identificar de forma adecuada en los estatutos los sistemas de retribución de los administradores; (ii) en su caso, elaborar una política de remuneraciones para su aprobación por la junta general; (iii) revisar los acuerdos de la junta general y comprobar que cumplen con los requisitos legales y jurisprudenciales; y (iv) elaborar los contratos de prestación de servicios de los consejeros ejecutivos y someterlos a su aprobación por el consejo. Y, en fase de **asesoramiento litigioso**, ejercitar o defenderse con éxito de las acciones judiciales que correspondan (impugnación de acuerdos sociales, responsabilidad de administradores, enriquecimiento injusto o procedimientos fiscales).

II. Claves para interpretar el régimen legal de remuneración de administradores

Los distintos conflictos de intereses en sociedades abiertas y cerradas, y la respuesta del régimen legal

El **régimen de remuneración** de administradores de las sociedades de capital **se estructura en dos partes diferenciadas**. Una general para todas las sociedades de capital (regulada en los arts. 217, 218, 219 y 249 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, "LSC") y una parte especial, prevista en el Título XIV LSC, en los arts. 529 sexdecies LSC y ss., en la que el legislador completa, matiza o en su caso, añade especialidades en materia de remuneración aplicables solo a las sociedades cotizadas.

La elaboración de este doble régimen de remuneración de administradores se justifica por las distintas necesidades, problemas jurídicos y conflictos de intereses que se plantean en las diferentes sociedades de capital.

Así, en las **sociedades cotizadas**, la separación entre la propiedad y la gestión, esto es, entre quienes proporcionan los recursos (accionistas) y quienes los dirigen (consejeros), favorece que los segundos asuman el suficiente poder como para imponer su propio interés a la hora de acordar su retribución tratando de evitar que se conozca por los accionistas.

De hecho, los desafíos tradicionales en el régimen de retribución de los consejeros de las sociedades cotizadas han girado en torno a dos aspectos principales: la fijación de la retribución por los propios consejeros ejecutivos que la percibían, y la falta de control por los accionistas de los mecanismos retributivos que quedaban fuera del marco legal. Problemas que fueron abordados por la reforma de la LSC en 2014 (Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora el gobierno corporativo, "Ley 31/2014") con la adopción de diferentes medidas, entre las que se incluyen: la creación de una comisión nombramientos y retribuciones ("CNR") encargada de formular una propuesta sobre la remuneración individual de cada consejero (arts. 529 terdecies 2 y 529 quindecies LSC); y la atribución de competencia al consejo para aprobar un contrato para los consejeros ejecutivos (adoptado con una mayoría cualificada de sus miembros y la abstención del afectado) en el que se detallen todos los conceptos retributivos por las funciones ejecutivas desempeñadas.

Aunque la aprobación del contrato del consejero ejecutivo es aplicable a todas las sociedades de capital administradas por un consejo (art. 249 LSC), en el caso de sociedades cotizadas, esta exigencia incluye, además, la obligación de que la retribución de los consejeros ejecutivos fijada en sus contratos se ajuste a la política de remuneraciones que debe aprobar la junta general, al menos cada tres años (arts. 249.3 y 529 novodecies LSC) con el contenido obligatorio previsto en los arts. 529 septdecies 2, 529 octodecies 1 y 2 y 529 novodecies 3 LSC.

Las sociedades cotizadas cuentan además con mecanismos legales de transparencia, como el informe anual de remuneraciones de los consejeros ("IARC") que favorecen el control por los accionistas (art. 541 LSC).

A estos mecanismos legales se suma el seguimiento de las recomendaciones en materia de remuneración que figuran en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas ("CBG"), así como de las políticas de voto de los inversores institucionales presentes en el capital social de muchas sociedades cotizadas y las recomendaciones de los asesores de voto (*proxy advisors*). Todos ellos actúan como un mecanismo fiscalizador adicional que ejerce presión sobre las compañías para mantener prácticas más transparentes y alineadas con los intereses de los accionistas.

En las **sociedades cerradas**, sin embargo, el problema de la retribución adquiere una dimensión distinta, centrada en el conflicto de intereses que enfrenta a mayorías y minorías. Este escenario se produce, en particular, en compañías en las que los mayoritarios designan a los administradores y fijan como socios su retribución. La experiencia empírica nos enseña que, en ocasiones, los mayoritarios adoptan acuerdos y mecanismos que, en los casos más extremos, pueden dejar vacío el patrimonio social y privar a los socios minoritarios del reparto de dividendos.

Además, los problemas relacionados con acuerdos de remuneraciones "abusivas" se agravan porque, a diferencia de lo que sucede en las sociedades cotizadas, en las sociedades cerradas existe un déficit informativo claro; no hay canales específicos de información como el IARC de las sociedades cotizadas, y las cuentas anuales únicamente ofrecen información genérica de la remuneración de los administradores, de forma agregada sin desglosar ni permitir la identificación de la retribución individual percibida por cada administrador (art. 260 novena LSC).

Como inmediatamente se verá, la problemática específica de las sociedades no cotizadas ha propiciado que las dudas interpretativas que surgieron tras la reforma de 2014 hayan sido finalmente resueltas por el Tribunal Supremo con una interpretación que, aunque posiblemente forzada, resulta más protectora para los intereses de todos los socios.

La interpretación de la reforma de 2014 por el Tribunal Supremo

Desde su promulgación, el núcleo del problema de la reforma operada por la Ley 31/2014 se ha centrado en la aplicación y engranaje de (i) las reglas del art. 217 LSC — referidas, en particular, a los "administradores en su condición de tales"— que, en sus apartados segundo y tercero, exigen que los estatutos incluyan los sistemas de retribución de los administradores y que la junta general apruebe la cuantía máxima anual de dicha retribución; y (ii) las disposiciones específicas previstas en el art. 249 LSC para los consejeros que desempeñan funciones ejecutivas en sociedades administradas por un consejo de administración.

La indefinición del concepto del administrador "en su condición de tal" y la posible desprotección de los socios si la retribución de los consejeros ejecutivos fuera establecida únicamente por el consejo (en los términos del art. 249 LSC), sin constancia estatutaria y sin intervención de la junta, llevaron a que el Tribunal

Supremo adoptara una interpretación acumulativa de ambos artículos en su emblemática sentencia (Sala Civil) de 26 febrero de 2018.

De acuerdo con la interpretación de la reforma de 2014 que hace el Tribunal en esta sentencia, en caso de que se opte por remunerar a los administradores, el procedimiento que se debe seguir es el siguiente:

- **Constancia estatutaria de los sistemas de retribución**. Los estatutos sociales deben identificar los sistemas de remuneración aplicables a todos los administradores y consejeros, incluyendo a los ejecutivos. No es necesario, sin embargo, precisar el *quantum* de la retribución (arts. 217.1 y 2 LSC).
- **Aprobación de la cuantía máxima por la junta general**. Además, la junta general está obligada a aprobar la cantidad máxima anual que puede alcanzar la retribución de todos los administradores y consejeros, incluyendo a los ejecutivos (art. 217.3 LSC).
- **Contrato para los consejeros ejecutivos.** En sociedades administradas por un consejo de administración que cuenten con consejeros ejecutivos, dichos consejeros deben firmar un contrato con la sociedad. Este contrato, aprobado por las dos terceras partes de los miembros del consejo, con abstención del afectado, debe detallar y concretar la retribución de estos consejeros ejecutivos (art. 249 LSC).

En su fundamentación, el Tribunal Supremo subraya en varias ocasiones que esta interpretación conjunta de los arts. 217.2 y 3 y 249 LSC se refiere exclusivamente a las sociedades no cotizadas. Ha de subrayarse que esta interpretación no ha sido alterada en la posterior reforma operada por la Ley 5/2021 de 12 de abril, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y otras normas financieras, en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas ("Ley 5/2021").

Aún más, aunque controvertido, parece que la reforma de la Ley 5/2021 también avala esta interpretación acumulativa en las retribuciones de los consejeros ejecutivos en sociedades cotizadas, lo que refuerza su aplicabilidad en un contexto más amplio.

III. Cuestiones societarias abiertas o conflictivas en el régimen legal de remuneración de administradores

La sentencia de 2018 del Tribunal Supremo, si bien arroja luz sobre algunos aspectos del régimen de retribución de administradores, deja abiertas otras cuestiones y genera dudas interpretativas en otras. Algunas de ellas han sido abordadas parcialmente por la doctrina registral y judicial que ha continuado completando la interpretación del régimen legal. Sin ánimo de exhaustividad, señalamos algunas de las cuestiones societarias que, a día de hoy, siguen mereciendo una reflexión profunda.

Fijación estatutaria del sistema o sistemas de remuneración

- Aunque la sentencia de 2018 extiende la obligación de constancia estatutaria de los sistemas de retribución a los consejeros ejecutivos, el Tribunal Supremo aboga (aunque sin explicar su alcance) por un enfoque flexible respecto a la interpretación de los estatutos. La doctrina registral, en la RDGSJFP de 4 de junio de 2020, concreta esta tarea admitiendo la inscripción de cláusulas estatutarias que permiten sistemas alternativos de retribución para los consejeros ejecutivos. Esta postura modifica el enfoque previo más rígido que solo admitía sistemas acumulativos.
- El Tribunal Supremo parece haber moderado su tradicional rigidez respecto a la declaración de nulidad de retribuciones percibidas al margen de los estatutos. Así, en casos donde los socios tienen conocimiento de las remuneraciones de sus administradores o ejercen un control efectivo sobre ellas, el Tribunal Supremo ha considerado que exigir estrictamente la constancia en estatutos podría considerarse "un abuso de formalidad" que no puede ser aceptado. Así se desprende, aunque tímidamente, de las SSTS de 19 de diciembre de 2011, de 17 de diciembre de 2015 y 20 de noviembre de 2018.

  Conforme a la interpretación que hace el propio Tribunal Supremo sobre la reforma legal, más allá de la exigencia de constancia estatutaria de los sistemas de retribución, la verdadera garantía de protección de los socios radica en la competencia de la junta general para establecer el techo máximo de retribución global de los administradores, incluyendo la retribución de los consejeros ejecutivos. Con todo, como veremos a continuación, la aplicación de esta regla también genera dudas interpretativas.

Límite máximo de la remuneración. Competencia para fijarlo. El problema del deber de abstención

Tanto la fijación del límite máximo de la remuneración como la gestión de los conflictos de intereses en la junta general revelan vacíos legales y desafíos prácticos que requieren una interpretación ajustada para evitar abusos, garantizar la transparencia y el equilibrio en la toma de decisiones societarias.

- Tras la sentencia del Tribunal Supremo de 2018, la autorización por la junta del importe máximo de la remuneración (arts. 217.3 LSC) también es aplicable a los consejeros ejecutivos. Sin embargo, implementar esta regla en ciertos sistemas retributivos, como la participación en beneficios o la entrega de acciones, resulta ciertamente problemática por las dificultades —e incluso la imposibilidad práctica— que implica.
- Además, una interpretación literal del artículo podría llevar a resultados desproporcionados. Imaginemos que cada año la junta debiera prever, por anticipado, todos los escenarios posibles, como los importes debidos en caso de cese anticipado o calcular *ex ante* el número de sesiones del consejo que podrían dar lugar a la percepción de dietas. En situaciones como estas sería más razonable contemplar la posibilidad de autorizar cantidades

determinables —que no requieran intervención posterior de la junta— en lugar de cantidades determinadas.

- Otro aspecto relevante que plantea desafíos interpretativos es el procedimiento aplicable cuando existe un conflicto de intereses en la junta general. En particular, en los casos donde el administrador o consejero cuya retribución se resuelve es socio o accionista de la compañía.

  La LSC, en su art. 190, no establece con claridad cómo abordar este tipo de situaciones. En estos casos surge la necesidad de determinar si el conflicto obliga a esos socios a abstenerse de votar, considerándolo un supuesto de "concesión de un derecho" sujeto a la prohibición de voto prevista en el art. 190.1 c) LSC. O si, alternativamente, debería tratarse como un conflicto de intereses "ordinario", regulado en el art. 190.3 LSC, donde se permite el voto del socio conflictuado. En la práctica es esencial calificar correctamente el conflicto del administrador o consejero con la sociedad para determinar qué regla resulta aplicable y cómo garantizar la protección de los intereses de los demás socios y la integridad del proceso decisorio.

Concepto de consejero ejecutivo

Cuando en este documento nos hemos referido a los consejeros ejecutivos lo hemos hecho para abarcar tanto a los consejeros delegados como aquellos otros miembros del consejo que, en expresión del art. 249.3 LSC, "se les atribuyan funciones ejecutivas en virtud de otro título".

La inclusión de esta última expresión legal fue concebida, desde sus antecedentes doctrinales, como una cláusula antifraude. Lo cierto es que, en la práctica, plantea interrogantes tanto sobre su alcance como sobre su aplicación práctica y su definición resulta crucial para responder a dos cuestiones básicas:

- quién debe firmar el contrato de administración según lo estipulado en el artículo 249.3 LSC, y
- qué reglas de retribución son aplicables, especialmente cuando las funciones ejecutivas no derivan de un nombramiento formal como consejero delegado.

Ante la indefinición legal, desde la sentencia del Tribunal Supremo de 2018, muchas empresas han optado —por prudencia empresarial y para evitar riesgos fiscales— por la interpretación más amplia del concepto de "consejero ejecutivo" incluyendo dentro del mismo tanto a consejeros que realizan funciones ejecutivas de dirección general, como de dirección sectorial. Sin embargo, no es descartable que la última doctrina jurisprudencial en el ámbito tributario (que veremos más abajo) mitigue esta tendencia.

Adecuación o proporcionalidad de las remuneraciones

Además de las restricciones específicas previstas para ciertos sistemas de remuneración, como la participación en beneficios (art. 218 LSC) o la retribución mediante acciones (art. 219 LSC), el legislador establece, de forma general, un principio de adecuación y proporcionalidad. Según este principio,

la remuneración de los administradores debe ser acorde con la dimensión e importancia de la sociedad, su situación económica y los estándares de mercado (art. 217.4 LSC).

Estos criterios operan como un límite a la libertad de fijación de la retribución de los administradores. Aunque, por su ubicación en el régimen general, son aplicables a todas las sociedades de capital, resulta evidente que su implementación es más adecuada en las sociedades cotizadas. Esto se debe, entre otras razones, a que los estándares de mercado en la remuneración de consejeros son más fácilmente comparables en un contexto de mayor transparencia y supervisión.

No obstante, los tribunales están prestando cada vez más atención a la aplicación de los criterios de razonabilidad establecidos en el art. 217.4 LSC en las sociedades de capital. Su infracción está dando lugar a consecuencias legales como:

- **Impugnación de acuerdos sociales.** Las sentencias estimatorias de acciones de impugnación están ocurriendo en casos donde se han aprobado retribuciones abusivas, excesivas o desproporcionadas según los tres criterios de adecuación que establece la norma.
- **Acciones sociales de responsabilidad**. Los tribunales están dictando resoluciones en las que exigen a los administradores devolver e indemnizar a la sociedad lo que últimamente se han dado en llamar "retribuciones tóxicas".

Remuneraciones externas

El art. 229 LSC prohíbe la recepción de las llamadas "remuneraciones externas"; esto es, la obtención de ventajas asociadas al desempeño de su cargo por terceros distintos de la sociedad (por ejemplo, por parte del fondo de inversión o de la empresa de ingeniería que propuso el nombramiento del administrador), salvo que se trate de atenciones de mera cortesía. El fundamento detrás de esta prohibición reside en evitar que los administradores entren en una posición de conflicto de intereses, que les lleve a anteponer el interés del tercero que otorga la remuneración sobre el interés de la sociedad.

Un caso particular, controvertido y no abordado de manera expresa por el legislador, es el de las cartas o garantías de indemnidad (*indemnity letters* o, simplemente, *indemnities*) otorgadas a los administradores de una sociedad por un tercero. Desde la perspectiva del régimen de remuneración de administradores, el problema central radica en determinar si esta *indemnity* puede ser calificada como una "ventaja o remuneración de terceros" prohibida por el art. 229 LSC. En ese supuesto, sería necesario reflexionar sobre posibles mecanismos legales que permitan superar dicha prohibición y, en su caso, otorgar la correspondiente dispensa.

IV. Derecho laboral

La remuneración de los directivos

La remuneración de los directivos en las sociedades de capital presenta particularidades relevantes desde la perspectiva laboral en lo que respecta a la **coexistencia de vínculos de naturaleza mercantil y laboral**.

Es habitual que la persona que ostenta la máxima responsabilidad ejecutiva en la sociedad tenga con esta una relación laboral de carácter especial de alta dirección, conforme al Real Decreto 1382/1985 de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección ("RDAD"), bien por acceso directo al puesto o por promoción interna. Asimismo, es frecuente que dicha persona también sea miembro del órgano de administración.

Esta dualidad de vínculos —laboral y mercantil— plantea importantes implicaciones en materia de remuneración, ya que la calificación jurídica de la relación, mercantil o laboral, determina el régimen aplicable tanto a los conceptos retributivos como al resto de derechos y obligaciones.

En este contexto, resulta esencial analizar con precisión la naturaleza de las funciones desempeñadas, la existencia de **ajenidad** y **dependencia**, así como la **posición accionarial** del directivo, para delimitar correctamente el marco normativo aplicable y evitar contingencias en materia de retribución, cotización y fiscalidad. Es aquí donde adquiere relevancia la denominada "doctrina del vínculo".

La doctrina del vínculo

La denominada "doctrina del vínculo" ha sido tradicionalmente aplicada por la jurisdicción social para resolver los supuestos en los que una misma persona ostenta, de forma simultánea, un vínculo laboral de alta dirección y un cargo en el órgano de administración de la sociedad. Según esta doctrina, **el vínculo mercantil u orgánico absorbe al vínculo laboral**, de modo que la relación entre la sociedad y el directivo-consejero se califica exclusivamente como mercantil, quedando excluida la aplicación de la normativa laboral. Ello tiene consecuencias en los **derechos, obligaciones y jurisdicción competente** para la resolución de los eventuales conflictos.

El fundamento de la doctrina del vínculo reside en que, al integrarse el alto directivo en el órgano de administración, desaparecen los elementos de ajenidad y dependencia propios de la relación laboral, prevaleciendo la naturaleza societaria de la relación. En consecuencia, no existe relación laboral, y la retribución percibida por el directivo en su condición de administrador queda sujeta a las reglas mercantiles, y cualquier controversia sobre la misma debe ser resuelta por la jurisdicción civil.

No obstante, la **reciente evolución normativa y jurisprudencial**, así como la figura del **consejero ejecutivo** regulada en la LSC, han suscitado un intenso debate sobre la vigencia y alcance de la doctrina del vínculo. En particular, se plantea si las funciones atribuidas a los consejeros ejecutivos —que no resultan inherentes al mero desempeño del cargo de consejero— podrían justificar la **pervivencia** de una relación laboral especial de **alta dirección**, siempre que concurran los requisitos de ajenidad y dependencia y el consejero no sea socio mayoritario o tenga el control efectivo de la sociedad.

De hecho, la cuestión se encuentra actualmente en revisión, ya que un Juzgado de lo Mercantil de Madrid ha planteado en enero de 2025 un conflicto negativo de jurisdicción entre el orden social y el civil, pendiente de resolución por la Sala Especial de Conflictos del Tribunal Supremo. El pronunciamiento del Alto Tribunal será determinante para clarificar si la doctrina del vínculo mantiene su vigencia en los términos tradicionales o si, por el contrario, se abre la puerta a una interpretación más flexible que permita la coexistencia de vínculos laborales y mercantiles en determinados supuestos de consejeros ejecutivos.

En definitiva, la correcta identificación y calificación de la relación entre la sociedad y sus directivos resulta esencial para evitar riesgos jurídicos y laborales, así como para garantizar la adecuada estructuración de la política retributiva y la seguridad jurídica de la empresa y sus administradores.

Cuestiones que se deben tener en cuenta en el diseño de los paquetes retributivos de los ejecutivos

En el diseño de los paquetes retributivos de los ejecutivos, es fundamental considerar una serie de cuestiones jurídicas de especial relevancia desde la perspectiva laboral, que pueden tener un impacto directo tanto en la seguridad jurídica de la empresa como en la protección de los intereses de los propios consejeros y ejecutivos.

A continuación, se exponen algunas de las cuestiones que suelen requerir un análisis detallado:

- Competencia post contractual: La inclusión de cláusulas de no competencia post contractual es habitual en los contratos de alta dirección y de consejeros ejecutivos. Estas cláusulas buscan proteger los intereses estratégicos de la empresa, limitando la posibilidad de que el ejecutivo preste servicios a competidores o inicie actividades similares tras la extinción de la relación. Su validez y alcance deben analizarse caso por caso, asegurando que cumplen los requisitos legales de proporcionalidad, compensación económica, delimitación temporal y geográfica y consecuencias del incumplimiento.
- Remuneración por participación en capital: La retribución mediante la participación en el capital de la empresa (por ejemplo, entrega de acciones, *stock options* o planes de *phantom shares*) constituye un elemento relevante en los paquetes retributivos de los ejecutivos.

Este tipo de incentivos busca alinear los intereses de los directivos con los de la sociedad y sus accionistas, favoreciendo la retención y el compromiso a largo plazo. Su diseño debe atender a los requisitos legales y estatutarios, así como a las implicaciones fiscales y laborales, asegurando la transparencia y la proporcionalidad respecto a la dimensión y situación de la empresa. Además, es fundamental prever los efectos de la extinción de la relación sobre estos derechos y su devengo y liquidación.

- *Clawback*: Las cláusulas de *clawback* permiten a la empresa reclamar la devolución de incentivos o retribuciones variables ya abonadas al ejecutivo en caso de que, posteriormente, se constate que no se cumplían los requisitos para su percepción (por ejemplo, por resultados incorrectamente calculados o por conductas contrarias a la ética o la normativa interna). Su inclusión refuerza la responsabilidad y la alineación de intereses a largo plazo, y debe estar claramente definida en el contrato.
- Cláusulas *malus*: Similares a las cláusulas de *clawbac*k, las cláusulas *malus* permiten a la empresa retener o reducir el pago de incentivos variables aún no abonados si se producen determinadas circunstancias negativas, como la detección de irregularidades, incumplimientos normativos o resultados adversos posteriores al devengo inicial. Estas cláusulas son especialmente relevantes en sectores regulados y contribuyen a la gestión prudente del riesgo.
- Periodos de devengo de variables: El establecimiento de periodos de devengo y consolidación de la retribución variable es esencial para garantizar que los incentivos estén alineados con la creación de valor sostenible y el desempeño a medio y largo plazo. Es recomendable definir con precisión los plazos, los hitos de cumplimiento y los mecanismos de revisión o ajuste en función de la evolución de los resultados.
- Blindajes: Los blindajes o cláusulas de garantía de indemnización ante la extinción de la relación (por ejemplo, en caso de cese no imputable al ejecutivo) son habituales. Su diseño debe ajustarse a los límites legales y de mercado, evitando situaciones de abuso o desproporción, y considerando su impacto en la reputación y la política interna de la compañía.

El régimen de Seguridad Social de los administradores

A efectos del encuadramiento correcto en Seguridad Social de los administradores, es determinante que ostenten el control efectivo de la empresa.

En términos generales, los administradores con control efectivo quedan excluidos del Régimen General de la Seguridad Social, incluso en los supuestos en los que desempeñen funciones ejecutivas o de alta dirección, y deben encuadrarse obligatoriamente en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA). La jurisprudencia y la doctrina administrativa han reiterado que la existencia de control efectivo prima sobre la naturaleza de las funciones desempeñadas, de modo que, aun cuando el administrador realice tareas

propias de un alto directivo, la concurrencia de control determina su inclusión en el RETA y la exclusión de la relación laboral.

Si el administrador no ostenta el control efectivo de la sociedad, pero ejerce funciones de dirección y gerencia, siendo retribuido por ello, quedará incluido en el Régimen General de la Seguridad Social, sin la cobertura de las contingencias correspondientes a desempleo ni FOGASA.

La incorrecta afiliación o cotización puede dar lugar a contingencias relevantes, tanto para la empresa como para el propio administrador, incluyendo la reclamación de cuotas, recargos y sanciones por parte de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

V. Derecho tributario

Deducibilidad fiscal del gasto en concepto de remuneración de administradores en el Impuesto sobre Sociedades

La principal novedad que se ha producido en esta materia ha venido de la mano de la doctrina casacional fijada por la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Supremo en diversas sentencias, como las de 27 de junio de 2023, 2 de noviembre de 2023, 18 de enero de 2024, 20 de febrero de 2024 y 13 de marzo de 2024.

Esta **doctrina casacional ha modificado la interpretación** sostenida por la Administración tributaria y los tribunales económico-administrativos **que negaban la deducibilidad en el Impuesto sobre Sociedades de las retribuciones satisfechas a los administradores que no "cumplían escrupulosamente" las normas mercantiles**. Considera que, incluso incumpliéndose el requisito de previsión estatutaria, si la retribución satisfecha se corresponde con servicios reales y efectivos prestados por los administradores, y además se encuentran debidamente acreditados y contabilizados, no puede calificarse dicho gasto como "liberalidad" ni como "gasto contrario al ordenamiento jurídico" para negar su deducibilidad fiscal en el Impuesto sobre Sociedades.

Asimismo, en situaciones de doble vínculo en las que una persona simultanea su relación mercantil de administrador con una relación laboral especial de alta dirección, la doctrina casacional del Tribunal Supremo ha establecido que **no puede utilizarse la teoría del vínculo para "hacer de peor condición" a los trabajadores que a la vez son administradores** (incluyendo las propias empresas empleadoras, al negárseles la deducibilidad del gasto) en comparación con aquellos otros trabajadores que no tienen ese doble vínculo. Negar la deducibilidad fiscal del gasto de la empresa con base en la teoría del vínculo supondría una infracción del Derecho de la Unión Europea.

Cuestiones que se deben tener en cuenta en la imposición personal de administradores y consejeros

Existen determinadas circunstancias que pueden tener impacto en la tributación de los administradores y consejeros en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Entre ellas destacan las siguientes:

- La aplicación de la **exención fiscal** sobre las rentas percibidas en concepto de indemnizaciones por **extinción de la relación laboral** dependerá de determinadas circunstancias que deberán valorarse en cada caso, tales como el importe obtenido, si deriva o no de mutuo acuerdo o pacto con la empresa, o la causa de la extinción. La renta obtenida por **extinción de la relación mercantil** puede optimizarse con una adecuada planificación.
- La **calificación fiscal** de la renta obtenida puede ser diferente en aquellas situaciones de concurrencia de la condición de socio y administrador, dependiendo de si se abona por la condición de socio o por la condición de administrador.
- Aunque la naturaleza, mercantil o laboral, de la relación entre administrador y empresa no altera la calificación fiscal de su retribución como rendimiento del trabajo personal, la contraprestación obtenida por la prestación de servicios como administrador o como empleado sí puede tener impacto en el acceso a determinadas ventajas fiscales previstas para los rendimientos del trabajo en especie, tales como los seguros de accidente laboral, los seguros de responsabilidad civil, los seguros de asistencia médica o la entrega de acciones de la empresa.

Carried interest

La normativa tributaria estatal y foral ha sido modificada en los últimos años para aclarar el tratamiento fiscal aplicable a las remuneraciones percibidas en concepto de *carried interest* por parte de gestores y directivos en estructuras nacionales e internacionales de inversión en entidades de capital-riesgo y *private equity*.

En la **normativa estatal** los derechos económicos especiales procedentes de la titularidad de participaciones, acciones u otros derechos en este tipo de entidades se califica fiscalmente en el IRPF como **rendimiento del trabajo** personal, integrable en la base imponible general en un 50% de su importe, bajo el cumplimiento de determinados requisitos.

En la **normativa foral**, la calificación fiscal de dicha renta es la de **rendimientos del capital mobiliario** derivados de la participación de fondos propios de entidades, integrable en la base imponible del ahorro, también bajo el cumplimiento de determinados requisitos.

Un adecuado asesoramiento sobre el tratamiento fiscal de estas estructuras retributivas exige un análisis detallado del cumplimiento del conjunto de requisitos aplicables, tarea en la que resulta necesario el concurso de abogados especializados en la regulación de esta tipología de entidades.

VI. Remuneración de administradores en los grupos de sociedades

Implicaciones mercantiles

Como ocurre con la mayoría del régimen legal de las sociedades anónimas y limitadas, las disposiciones en materia de remuneración de administradores están diseñadas principalmente para regular las sociedades de forma individual, lo que genera disfunciones evidentes al aplicarlas dentro de la dinámica de los grupos de sociedades.

En la práctica, es común que un administrador o consejero de la sociedad matriz ocupe también posiciones similares en otras entidades del grupo. Desde un punto de vista mercantil, es fundamental garantizar que las remuneraciones percibidas por estos administradores —ya sea una única retribución otorgada por la matriz que abarque sus funciones en todo el grupo, o remuneraciones individuales provenientes de las filiales— estén perfectamente coordinadas con las reglas societarias aplicables en cada caso: estatutos sociales, acuerdos de junta y, en su caso, contratos de consejeros ejecutivos.

Implicaciones fiscales

Desde el punto de vista fiscal, podría cuestionarse la deducibilidad del gasto en concepto de remuneración de los administradores en situaciones en las que un consejero o directivo de la sociedad matriz del grupo es nombrado consejero delegado o ejecutivo en una filial sin que reciba retribución alguna por los servicios prestados a esta última.

En estas situaciones, la prevención de posibles contingencias fiscales requerirá identificar, por una parte, quién presta los servicios y quién los recibe dentro del grupo y, por otra, quién los retribuye y quién resulta ser el beneficiario de la remuneración.

Implicaciones laborales

La remuneración de administradores y directivos en el contexto de grupos de sociedades plantea una serie de cuestiones laborales de especial relevancia, derivadas de la complejidad organizativa y de la posible concurrencia de diferentes tipos de relaciones jurídicas entre el directivo y las distintas entidades del grupo.

Naturaleza de la relación laboral y dualidad de vínculos

En la práctica, es frecuente que un directivo o administrador desempeñe funciones ejecutivas en varias sociedades del grupo, ostentando simultáneamente cargos de alta dirección en la sociedad matriz y posiciones de administración o dirección en filiales. Esta situación puede dar lugar a la coexistencia de una relación laboral especial de alta dirección (regulada por el RDAD) con la sociedad matriz y una relación mercantil u orgánica con la filial, en calidad de consejero delegado o administrador.

La correcta calificación de la relación jurídica es fundamental, ya que determina el régimen aplicable en materia de derechos, obligaciones, retribución, cotización y jurisdicción competente. En principio, la relación de alta dirección con la matriz se rige por la normativa laboral especial (contrato de trabajo y RDAD), mientras que el cargo de administrador en la filial se encuadra en el ámbito mercantil. No obstante, la existencia de un grupo de empresas puede generar situaciones de solapamiento funcional y organizativo que exigen un análisis detallado de las funciones efectivamente desempeñadas, el grado de dependencia y ajenidad, así como la existencia de instrucciones y control por parte de las distintas sociedades.

Riesgos jurídicos asociados a la dualidad de relaciones

La dualidad de vínculos —laboral y mercantil— puede dar lugar a riesgos jurídicos relevantes, especialmente en lo relativo a la aplicación de anteriormente comentada "doctrina del vínculo", conforme a la cual, cuando una persona tiene simultáneamente un cargo de alta dirección y una posición en el órgano de administración, el vínculo mercantil absorbe al laboral, quedando la relación sujeta exclusivamente al régimen societario. Sin embargo, en el ámbito de los **grupos de sociedades**, la delimitación de los ámbitos de actuación y la identificación de la sociedad que ostenta la condición de empleador pueden resultar **controvertidas**, especialmente si existe una prestación de servicios indistinta o una dirección unitaria de hecho.

En este sentido, la jurisprudencia ha establecido que, para que exista un grupo de empresas "a efectos laborales", deben concurrir determinados elementos, tales como la confusión patrimonial, la prestación de servicios simultánea o sucesiva en varias sociedades del grupo, la unidad de caja o la existencia de una dirección unitaria abusiva. Si se acredita la existencia de un grupo laboral, todas las sociedades implicadas pueden ser consideradas responsables solidarias de las obligaciones laborales y de Seguridad Social, lo que incrementa significativamente el riesgo jurídico para el grupo.

VII. Sostenibilidad

La sostenibilidad, que atraviesa todos los aspectos del gobierno corporativo de las sociedades, ha influido también en el régimen de retribución de administradores. En los últimos años ha aumentado el número de sociedades —cotizadas y no cotizadas— que voluntariamente están vinculando la retribución variable de sus administradores y directivos a criterios ESG.

A pesar de que España no ha incorporado la Directiva 2022/2464/UE ("Directiva CSRD") en plazo, muchas grandes compañías (incluidas las sociedades cotizadas) han seguido la recomendación emitida por la Comisión Nacional del Mercado de Valores y el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) y han presentado sus cuentas anuales conforme a la Directiva CSRD, con determinados ajustes para cumplir con la normativa vigente. En la práctica, el nuevo formato y contenido de la información de sostenibilidad debería facilitar:

- La monitorización del "*pay-for-performance*". Esto es, la capacidad para evaluar si la remuneración variable de los consejeros y directivos se ajusta al desempeño en el ámbito de la sostenibilidad.
- La selección de los parámetros de sostenibilidad de la remuneración variable, que deberían ser coherentes con los riesgos materiales identificados en el informe de sostenibilidad tras un análisis de doble materialidad.

En febrero de 2025, la Comisión Europea aprobó una propuesta de simplificación en materia de información y debida diligencia en el ámbito de la sostenibilidad (la "**Ómnibus I**") que ha derivado en la aprobación de (i) la conocida como Directiva *Stop-the-Clock* (2025/794/UE) y (ii) la propuesta de Directiva de modificación de determinados requisitos de los informes de sostenibilidad y de la debida diligencia en materia de sostenibilidad ("**Propuesta de Modificación de Requisitos**").

La Directiva *Stop-the-Clock*, que debería transponerse antes del 31 de diciembre de 2025, ha retrasado dos años la aplicación de los requisitos de información previstos en la Directiva CSRD para algunas compañías. En particular, las grandes compañías que debían informar en 2026 (respecto del ejercicio 2025) deberán hacerlo en 2028 (respecto del ejercicio 2027) mientras que las PYMES cotizadas que debían informar en 2027 (respecto del ejercicio 2026) deberán hacerlo en 2029 (respecto del ejercicio 2028).

El propósito de este aplazamiento ha sido proporcionar a las empresas más tiempo para adaptarse y cumplir con la normativa de sostenibilidad, que está siendo objeto de una profunda revisión, sin incurrir en costes innecesarios. Desde Cuatrecasas estamos realizando un seguimiento de la reforma Ómnibus I —particularmente, de la Propuesta de Modificación de Requisitos— que incluirá el análisis de su posible repercusión en los sistemas de remuneración variable ligados a criterios ESG.

VIII. Publicaciones

13.06.2025	Remuneración de administradores y seguros D&O
28.05.2025	El Tribunal Supremo pone coto al automatismo en la exigencia de deudas tributarias derivadas a administradores
20.01.2025	Consejero delegado no remunerado: requisitos de su nombramiento
12.03.2025	De nuevo sobre la teoría del vínculo
06.03.2025	Cotización adicional de solidaridad
07.01.2025	El criterio en el IVA de disponibilidad para uso particular en la cesión de vehículos a empleados
17.12.2024	Criterios del Tribunal Supremo sobre el pacto de no competencia post contractual
02.12.2024	El registro retributivo no debe recoger información salarial individualizada
25.10.2024	Los servicios del representante del administrador persona jurídica a examen
04.10.2024	La DGT y los servicios prestados por administradores
01.10.2024	Exención en el IRPF por trabajos realizados en el extranjero
30.09.2024	Sociedades Cotizadas: Preparando la Temporada de Juntas 2025

IX. ¿Cómo podemos ayudarte?

A través de un equipo multidisciplinar, asesoramos a nuestros clientes sobre políticas de compensación, con una perspectiva que engloba todos los aspectos legales implicados.

Equipo multidisciplinar especializado por tipología de cliente y sector de actividad, que se adapta a las necesidades de cada cliente.

Profundo conocimiento y experiencia en el diseño, análisis e implantación de políticas retributivas y planes de previsión, incluidos:

- Planes y esquemas de retribución a largo plazo; y
- Esquemas de participación de directivos y consejeros (*sweet equity*, entrega de acciones, *stock option plans*, *phantom shares* o compensaciones vinculadas a la jubilación).

Seguridad jurídica

Garantizamos máxima seguridad jurídica.

Servicio proactivo y preventivo, asumiendo representación letrada ante administraciones públicas y Tribunales de diferentes jurisdicciones.

Capacidad *cross-border*

Amplia experiencia en asuntos internacionales:

- Fiscalidad internacional.
- Regulaciones transfronterizas.
- Políticas de teletrabajo.
- Implementación de sistemas de incentivos y planes de previsión de grupos internacionales.

Personalización y visión de industria

Clientes de sectores muy diversos:

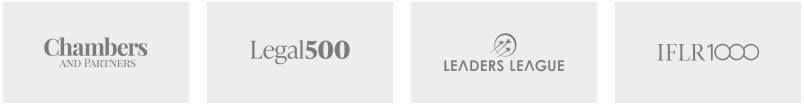
- Sociedades cotizadas y no cotizadas.
- Entidades financieras y aseguradoras.
- Fondos de inversión y capital riesgo.
- Fondos de venture capital.

Gobierno corporativo

Retribución de administradores en sociedades de capital, incluyendo multinacionales, sociedades cotizadas o incorporadas a sistemas multilaterales de negociación (SMN), empresas familiares, compañías emergentes (*startups*) o en crecimiento (*startups*) o sociedades que operan en sectores regulados.

Control de cumplimiento normativo (legal y estatutario), seguimiento de recomendaciones de buen gobierno corporativo, y adecuación a las prácticas de mercado y a las políticas de los inversores institucionales y asesores de voto (*proxy advisors*).

Elaboración de contratos de consejeros ejecutivos.



Firma líder. *Corporate*

"*Professionalism and extensive knowledge in the field. They are professionals with in-depth knowledge and are agile in their responses*."

Chambers, 2025

Perspectiva fiscal

Diseño e implementación de estructuras de compensación y retribución, así como en políticas de movilidad internacional de trabajadores y directivos.

Diseño y ejecución de esquemas retributivos de gestores de entidades de capital-riesgo y *private equity*.

Servicio proactivo orientado al cumplimiento tributario derivado de la implementación de estructuras de retribución y compensación, tanto a empresas como a trabajadores, administradores y consejeros en su imposición personal, aportando seguridad jurídica.

Seguimiento de cambios legislativos y jurisprudenciales para adecuar las estructuras retributivas actuales.

Participación habitual en asuntos transfronterizos, con amplio conocimiento de la fiscalidad internacional.

Interlocución con la Administración tributaria en los procesos legislativos en esta materia.

Firma líder
Tier 1 en Tax y Wealth Management

"*Technical excellence of all its professionals, who are fully trained to handle complex and sophisticated issues*."

Chambers, 2025

Perspectiva laboral

Planificación y gestión de la retribución individual, colectiva, fija, variable, en especie y retribución flexible, beneficios sociales, previsión social complementaria (planes de pensiones, seguros colectivos de vida).

Asesoramiento preventivo para evitar contingencias legales y posibles conflictos sobre la política de retribución y compensación, con especial atención a las novedades legislativas y judiciales, y con el foco en la atracción y retención del talento.

Asistencia en procedimientos administrativos y judiciales tanto individuales como colectivos.

Firma líder
Tier 1 en Employment

"*The service is just amazing; they are on top of everything. I can always count on them*."

Chambers, 2025

Valor añadido en nuestro servicio

Cuatrecasas cuenta con un Área de Conocimiento e Innovación formada por abogados, académicos y técnicos dedicados a la I+D+i, que ayudan a garantizar un asesoramiento jurídico excelente, singular e innovador.

En el ámbito de la retribución de administradores y directivos ofrecemos, entre otros:

- Diseño e impartición de programas de formación *in-house* y para clientes.
- Publicación de actualizaciones jurídicas para clientes.
- Seguimiento normativo, jurisprudencial, registral y doctrinal.
- Estudio, interpretación y coordinación técnica de criterios en temas controvertidos relacionados con la remuneración y compensación de plantillas, equipo directivo y administradores y consejeros de empresas.

Firma más innovadora de Europa continental, 2023, 2019, 2018

"Most Innovative Legal Intrapeneur 2024"

Idoya Fernández

Directora del Área de Conocimiento e Innovación

Firma más innovadora en la categoría "Using data", 2022

X. Cuatrecasas: Qué ofrecemos

Asesoramos en todas las áreas del derecho empresarial y ayudamos a nuestros clientes en las cuestiones más exigentes, en cualquier territorio, aportando la experiencia y el conocimiento de equipos especializados.

FT INNOVATIVE LAWYERS
20 YEARS: TOP 10 EUROPEAN LAW FIRM

Firma más innovadora de Europa continental
2005-2025

Talento

Un equipo multidisciplinar y diverso, de más de **1.300 abogados y 29 nacionalidades**. Nuestra fortaleza son las personas y estamos comprometidos con la inclusión e igualdad.

Experiencia

Desde una **visión sectorial** y enfocada a cada tipo de negocio, acumulamos un profundo conocimiento y experiencia en el **asesoramiento más sofisticado**, ya sea recurrente o transaccional.

Innovación

Fomentamos una cultura de la innovación aplicada a la actividad legal, que combina **formación, procesos y recursos tecnológicos** para aportar mayor eficiencia.

Especialización

Aportamos valor gracias a la alta especialización de nuestros equipos, que ofrecen soluciones eficientes a través de una **visión transversal del negocio** de nuestros clientes.

Chambers AND PARTNERS · IFLR1000 · LATIN LAWYER 250 · Legal500

Recomendados para las principales áreas del derecho en Europa y Latinoamérica

IFLR AWARDS 2025 EUROPE WINNER

Firma del año en Europa, 2025
Firma del año en Portugal, 2025

LACCA

6ª firma internacional más popular en Latinoamérica, 2024

Contamos con una red de 25 oficinas en 12 países, con marcada implantación en España, Portugal y Latinoamérica. Ofrecemos el equipo que mejor se adapta a las necesidades específicas de cada cliente y situación.

Máxima cobertura en la Península Ibérica

Con oficinas en las principales ciudades de España y Portugal, nuestros equipos locales combinan la cercanía y conocimiento local, con la especialidad y recursos globales de firma.

Consolidada trayectoria en Latinoamérica

Con un equipo de más de 300 profesionales en la región y una trayectoria de más de 20 años, asesoramos en todas las áreas del derecho de los negocios desde nuestras oficinas de Chile, Colombia, México y Perú.

Red internacional flexible

Disponemos de equipos en Bruselas, Casablanca, Londres, Luanda, Nueva York y Shanghái, y una alianza europea con firmas líderes en Alemania, Francia e Italia. Seguimos un modelo de colaboración flexible, sin exclusividades ni obligaciones, con prestigiosas firmas de otros países.

CUATRECASAS
ESG

En Cuatrecasas integramos criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno (ESG) en la prestación de nuestros servicios y en nuestra gestión interna.

Aquí se detallamos los parámetros con los que medimos nuestra ESG.

Acceda también a nuestro último Informe de Sostenibilidad Corporativa.

GOLD | Top 5%
ecovadis
Sustainability Rating
FEB 2025

CUATRECASAS

España y Portugal	› Alicante › Barcelona › Bilbao › Girona › Lisboa › Madrid › Málaga › Oporto › Palma de Mallorca › San Sebastián › Sevilla › Valencia › Vigo › Vitoria-Gasteiz › Zaragoza
Internacional	› Bogotá › Bruselas › Casablanca › Ciudad de México › Lima › Londres › Luanda* › Nueva York › Santiago › Shanghái

** en asociación con la correspondiente firma local*

www.cuatrecasas.com