



GCC

GLOBAL CORPORATION CENTER



Building a better
working world



Reinventing
Higher Education

EL CONSEJERO COORDINADOR

Este estudio es fruto de la colaboración del **Global Corporation Center** y **Egon Zehnder**, y tiene como objetivo ayudar en la mejor definición de las funciones y responsabilidades del consejero coordinador. A nadie se le escapa que la figura del mismo está estrechamente relacionada con la discusión sobre presidencia ejecutiva en las sociedades cotizadas.

El estudio se ha apoyado en las conversaciones mantenidas con diferentes consejeros coordinadores de las más importantes sociedades de nuestro mercado de capitales y, en consecuencia, aspira a proporcionar un enfoque lo más práctico posible.

Los autores queremos expresar nuestro agradecimiento a esos consejeros que nos han dedicado su tiempo para este trabajo.



Juan Riva de Aldama
CEO MPC y Consejero en Telepizza



Miguel Ferre
Vicepresidente del Global Corporation Center

Fundador y CEO de Immune Technology Institute, el primer centro de formación integral de tecnología en España y presidente de Multiplatform Content (MPC), consultora líder de transformación y marketing digital. Así mismo, es miembro del consejo de administración de diferentes compañías de tecnología y consumo, como Vaelsys o Telepizza. Anteriormente, fue director general de New Media en Telefónica Media y director general de desarrollo corporativo de Antena 3. Ha sido miembro del consejo de administración de compañías como ST Hilo, Mediapark, Movierecord, Rodven o BBVA Tickets entre otras.

Antes de incorporarse al sector de medios de comunicación, desarrolló su carrera en banca de inversión, trabajando para Credit Suisse y Bankers Trust en Londres y Nueva York.

En la faceta personal, preside la Fundación Nantik Lum, entidad sin ánimo de lucro enfocada en la gestión de microcréditos a mujeres.

Es licenciado cum laude en administración de empresas por European Business School, EMP por Stanford Graduate School y Entrepreneurship program de Harvard Business School.



Lourdes Centeno
Socia responsable de Derecho Societario,
Gobierno Corporativo
y Mercado de Capitales en EY Abogados

Licenciada en Derecho por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, programa de Liderazgo para la Gestión Pública de IESE y perteneciente al Cuerpo de Abogados del Estado desde febrero de 1996.

Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector público, principalmente, en el servicio jurídico del Ministerio de Economía (Dirección General del Tesoro y Política Financiera y Secretaría de Estado de Economía). Fue Secretaria General Técnica del Ministerio de Economía y Competitividad en 2012 y Vicepresidenta de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y Consejera del Banco de España de 2012 a 2016. Durante el mismo periodo fue miembro del Comité Ejecutivo y del Consejo de Administración de la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA). Ha participado en órganos de gobierno de entidades y empresas públicas como el FROB, el Fondo para la Adquisición de Activos Financieros y diversas sociedades estatales.

Fue Vicepresidenta de la comisión constituida en 2013 para la reforma de Gobierno Corporativo en las empresas españolas y también es ponente en congresos, seminarios y autora de publicaciones sobre Gobierno Corporativo y Mercado de Valores. Actualmente es socia responsable de Derecho Societario, Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales en EY Abogados.

Miguel Ferre es Vicepresidente del Global Corporation Center (GCC), un centro de investigación creado por la Fundación EY y el Instituto de Empresa- IE Business School, en materia de buen gobierno corporativo. También, presta servicios a EY como Senior Advisor.

Compagina las actividades anteriores con su labor en el Instituto de Empresa, como Profesor en IE Law School.

En 2012 fue nombrado Secretario de Estado de Hacienda puesto que ha ocupado hasta 2016. Previamente trabajó tanto en el sector privado como público. Ha sido miembro de los Consejos de Administración en el sector público empresarial:

- SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales)
- SEPES (Entidad Pública Empresarial de Suelo)
- Vocal del Consorcio de la Zona Franca de Barcelona.

Es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, y Abogado del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid. Es Inspector de Finanzas del Estado desde 1991.



Pablo Sagnier
Socio Egon Zehnder

Ingeniero Industrial por la UPC (1986) y MBA, IESE Business School, Universidad de Navarra (1990).

Es Socio de Egon Zehnder en España, firma a la que se incorpora en 1999. Egon Zehnder es una firma global de consultoría, especializada en liderazgo, cuyos principales servicios están orientados a asesoramiento a Consejos de Administración, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, "executive search" y evaluación y desarrollo de estructuras directivas.

Inicia su carrera profesional en 1988 como consultor en Arthur Andersen en el área de consultoría de Sistemas de Información. En 1990 se incorpora a McKinsey&Co. donde, durante 6 años, participó y lideró proyectos de consultoría estratégica en diversos sectores en España, USA, Argentina y Portugal. En 1996 asume la posición de Director de Operaciones y, posteriormente, de CFO en el Grupo Winterthur, compañía de seguros perteneciente, en aquel momento, a Credit Suisse.

ÍNDICE

1.	PRÓLOGO	4
2.	ORIGEN Y ACTUAL REGULACIÓN DE LA FIGURA DEL CONSEJERO COORDINADOR EN EL DERECHO ESPAÑOL	6
3.	CONTEXTO INTERNACIONAL	8
4.	EL PERFIL PROFESIONAL Y PERSONAL IDEAL DEL CONSEJERO COORDINADOR	14
5.	RECOMENDACIONES SOBRE LAS FUNCIONES Y ACTUACIÓN DEL CONSEJERO COORDINADOR	24

PRÓLOGO

Recibimos, por parte de Ernst & Young y Egon Zehnder, el encargo de redactar el prólogo de un estudio sobre la figura del consejero coordinador. Seguramente el motivo de dicho encargo radica en nuestra dilatada experiencia en múltiples consejos de administración y, además, en un caso, por las aportaciones realizadas en los sucesivos Códigos de Buen Gobierno y, en otro, por haber vivido una de las primeras designaciones de consejero coordinador en una gran sociedad del IBEX con participación pública mayoritaria.

Debemos destacar la satisfacción de poder realizar este breve trabajo juntos, pues así hemos desarrollado gran parte de nuestra carrera profesional. Además, en nuestro caso, podemos combinar, también, la experiencia en el asesoramiento jurídico-legal, a la hora de redactar normas de gobierno corporativo, con la experiencia vivida en consejos de administración, desarrollando labores de coordinación sin haber contado con una clara definición e interpretación de las disposiciones dictadas.

Como queda reflejado en los distintos trabajos que se publican, la figura del consejero coordinador va íntimamente ligada a la discusión sobre presidencia ejecutiva en las sociedades cotizadas.

Es claro que las normas de gobierno corporativo europeas -que España ha tenido que incorporar- están inspiradas en el sistema que rige en el Mercado de Londres en el que los inversores institucionales, que tienen pequeñas participaciones porcentuales en las sociedades, no están interesados en la gestión, pero reclaman, cada vez más, un exigente gobierno corporativo y una mayor información y transparencia para adoptar las decisiones de compra y venta, que es lo que realmente les interesa.

A efectos de este prólogo interesa destacar especialmente que la estructura normal de gestión de las sociedades anglosajonas se basaba en un primer ejecutivo (CEO) y un presidente no ejecutivo encargado del adecuado funcionamiento del consejo y de las Juntas Generales.

Pero la estructura de las sociedades españolas y de otros países continentales era y es radicalmente distinta, porque existen inversores particulares con participaciones importantes en las sociedades cotizadas, que nombran consejeros de acuerdo con su participación y, normalmente al presidente, que actúa como presidente de las juntas y puede desempeñar el cargo de primer ejecutivo o compartir dichas funciones con un consejero delegado.

Por todo ello, cuando en España se empezaron a aplicar estas reglas europeas en la elaboración del Código ético o Código Olivencia de 1998, surgió el problema de cómo afrontar estas diferencias de estructura de las sociedades a las que había aplicar el Código: en cuanto a los consejeros se consideró necesario crear una distinción en la categoría de los consejeros no ejecutivos entre los independientes y los dominicales. Y, en cuanto al tema que nos interesa, el presidente ejecutivo o no ejecutivo, el Código Olivencia incluye un texto, que nos permitimos reproducir, más que nada, porque fue redactado por uno de los autores de este prólogo, naturalmente con plena conformidad de todos los miembros de la comisión; decía así:

De los diversos problemas que se suscitan en este ámbito, el más destacado versa sobre la oportunidad de separar o de acumular los cargos de presidente del consejo y de primer ejecutivo de la sociedad. La comisión es consciente de que cualquiera de las alternativas ofrece ventajas e inconvenientes. La acumulación de cargo puede proporcionar a la compañía un liderazgo claro en el ámbito interno y externo; y facilitar el reclutamiento de las personas más competentes para

encabezar las sociedades cotizadas. Pero ello no debe hacer olvidar las dos principales desventajas que presenta esta solución, a saber: que concentra demasiado poder en manos de una única persona, y que puede confundir dos tipos de tareas y responsabilidades cualitativamente distintas como son las del dirigir el consejo y la de gestionar la sociedad; todo lo cual puede hacer más difícil para el consejo, en su conjunto, el eficaz desarrollo de la función de supervisión. En tales circunstancias, considerando además que la conjunción de cargos es la pauta más generalizada en nuestro país, como en los de nuestro entorno, la comisión reconoce que, en este momento, no es oportuno ofrecer una directriz general.

Aunque eso sí, el Código incluyó una recomendación genérica de que en el caso de que el consejo opte por la fórmula de acumulación en el presidente del cargo de primer ejecutivo de la sociedad, adopte las cautelas necesarias para reducir los riesgos de la concentración de poder en una sola persona.

Los autores de este prólogo que, como queda dicho, hemos compartido muchos años nuestra actividad profesional, hemos vivido juntos dos episodios que confirmán cuanto ya decía el Código Olivencia:

Cuando se planteó un problema de interpretación de los acuerdos que habían llevado a la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya en cuanto a los nombramientos de cargos que había que hacer a raíz del fallecimiento del que había sido presidente del Banco de Vizcaya, las partes se sometieron a la decisión del Banco de España cuyo gobernador emitió un acuerdo fijando los que debían ocupar los cargos directivos y, cuando nombró al que debía ser presidente, añadió: *naturalmente con carácter ejecutivo*.

El banco en el que hemos trabajado juntos hizo un acuerdo con unos de los principales bancos ingleses para gestionar un banco conjunto en España; se produjeron problemas en la directiva del banco inglés que motivaron el cese de la cúpula directiva, nombrando presidente, por supuesto no ejecutivo, a un abogado de prestigio de Londres: por nuestra común profesión jurídica hicimos una buena amistad con dicho nuevo presidente que, al cabo de unos meses, nos dijo que eso de presidente no ejecutivo era imposible, que si él quería ejercer realmente de presidente, presidir por ejemplo la junta general, tenía que conocer y participar de los acuerdos del banco cada día, lo que le exigía una dedicación propia de un ejecutivo.

En uno de los trabajos del estudio se contiene una exposición de las distintas medidas, tanto de recomendaciones, como de preceptos legales, sobre el carácter ejecutivo o no ejecutivo de la presidencia de los consejos que se han adoptado en España y en Europa; de dicha exposición se desprende que, al final, no se ha impuesto ninguna solución concreta, admitiéndose la presidencia ejecutiva, pero exigiéndose, en tal caso, medidas compensatorias, entre las que se encuentra la figura del consejero coordinador, que se ha establecido en España.

En los distintos trabajos que se presentan, a parte de una buena información sobre el consejero coordinador en otros países, resultan especialmente interesantes las conversaciones mantenidas con diferentes consejeros coordinadores de las más importantes sociedades del IBEX.

Hay que reconocer que se abordan prácticamente todos los problemas que pueden suscitarse y, de hecho, se han suscitado, alrededor de la figura del consejero coordinador, poniéndose de manifiesto la escasa regulación existente sobre sus funciones y actuación, por lo que se efectúan una serie de recomendaciones del máximo interés.

Pues bien, dichas recomendaciones pueden ser recogidas, en todo o en parte, en futuras normas reglamentarias o, mejor todavía, por las diferentes sociedades en sus estatutos o reglamentos de funcionamiento del consejo.

Algunos de los problemas planteados han tenido que ser vividos por uno de los firmantes de este prólogo que, en el desempeño de su función, contó con la ayuda inestimable del consejo de administración con su presidente a la cabeza.

Para nosotros adquiere especial relevancia la posibilidad de prórroga en el cargo de consejero coordinador pues, si bien es cierto que no puede prolongarse por mucho tiempo su función para salvaguardar su independencia, no es menos cierto que, si se pretende que ejerza funciones de liderazgo en muchas ocasiones, éste sólo se alcanza después de haber demostrado un buen trabajo al cabo de cierto tiempo.

Muy acertado el criterio de recalcar la necesaria independencia del consejero coordinador, sobre todo en los supuestos en los que el presidente o varios consejeros reúnan la condición de dominicales.

Otras recomendaciones sobre las facultades para desarrollar su función, reuniones con otros consejeros independientes o no, evaluación del consejo o sucesión del presidente, también nos parecen acertadas.

Mayores dudas se nos suscitan en cuanto a su presencia en reuniones con inversores y accionistas, aunque, desde luego, debe atender cuantos requerimientos reciba respecto al cumplimiento de sus funciones.

Igualmente, creemos que resulta demasiado rígida la recomendación de que sólo pueda ser presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, pues por experiencia vivida y por casos de graves problemas surgidos en algunas sociedades, no excluimos, en modo alguno, la presencia e incluso la presidencia de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

También debemos destacar la aportación realizada por Lourdes Centeno que, en su trabajo, centra perfectamente la figura del consejero coordinador y analiza, con detalle, su presencia y funciones a la luz de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre.

Así, valora especialmente, que las recomendaciones contenidas en las comisiones especiales constituidas para lograr un mejor gobierno corporativo se hayan incorporado a la normativa legal vigente.

Recoge con acierto la compatibilidad de la Presidencia con la realización de funciones ejecutivas, aunque, en este caso, resalta la necesidad de nombrar un consejero coordinador, sugiriendo la atribución de las más amplias facultades para garantizar el deseado buen funcionamiento del gobierno corporativo y evitar problemas que ha conocido en el desempeño de sus funciones.

Por último, queremos agradecer a Ernst&Young y Egon Zehnder la iniciativa de impulsar este estudio pues hay muy poco escrito sobre la materia y, además, porque ha de servir de gran ayuda para el cumplimiento por parte de las sociedades, especialmente las admitidas a cotización, de las obligaciones impuestas para establecer un gobierno corporativo acorde con la legislación vigente.

Alfredo Lafita y Enrique Piñel

ORIGEN Y ACTUAL REGULACIÓN DE LA FIGURA DEL CONSEJERO COORDINADOR EN EL DERECHO ESPAÑOL



Lourdes Centeno
**Socia responsable de Derecho Societario,
Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales
en EY Abogados**

La figura del consejero coordinador se introdujo legalmente en España con la reforma de la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo llevada a cabo por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre.

No obstante lo anterior, ya en 1997 la Comisión Especial, presidida por D. Manuel Olivencia Ruiz, y cuya creación acordó el consejo de ministros en su reunión de 28 de febrero de 1997 con el doble cometido de redactar un informe sobre la problemática de los consejos de administración de las sociedades que apelan a los mercados financieros y la elaboración de un Código ético de buen gobierno de asunción voluntaria por estas sociedades, recomendaba la designación, de entre los consejeros independientes, de un vicepresidente coordinador en los casos de acumulación de los cargos de presidente y primer ejecutivo de la sociedad.

Desde entonces, tanto la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas (2002), presidida por D. Enrique de Aldama y Miñón, como el Grupo Especial de Trabajo para asesorar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (en adelante, CNMV) en la armonización y actualización de las recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama sobre el buen gobierno de las sociedades cotizadas (2005) bajo la presidencia de D. Manuel Conthe, continuaron aconsejando

la adopción de medidas de contrapeso, en los casos de optarse por la acumulación de cargos, que permitiesen al consejo funcionar con la mayor independencia del equipo de gestión y conservar su capacidad para fiscalizarlo y desarrollar eficazmente su función de supervisión; y, entre ellas, en particular, la atribución a uno de los consejeros independientes de funciones de coordinación de los consejeros externos.

A lo largo de esos años, nunca se consideró conveniente, en el debate introducido sobre la conveniencia de separar o acumular los cargos de presidente del consejo y de primer ejecutivo de la sociedad, optar por una u otra de las alternativas, pues tanto una como otra ofrecían ventajas e inconvenientes y no se identificaba una práctica uniforme internacional ni tampoco una base empírica que justificasen una norma o recomendación concretas en una u otra dirección.

Sin embargo, todas las comisiones y grupos mencionados coincidieron en destacar la conveniencia de arbitrar medidas de cautela en caso de concurrir ambos cargos en la misma persona, significándose, dentro de todas las posibles, por su efectividad, la que se ha señalado y, que con diversos matices, implicaba la atribución a un consejero de entre los independientes, de determinadas funciones (convocatoria del consejo, inclusión de nuevos puntos en el orden

del día, remisión de información a los consejeros, canalización de sus preocupaciones...) con el fin de contribuir al buen desarrollo de la función general de supervisión que tiene atribuida el consejo de administración de una sociedad cotizada y al correcto funcionamiento de este acorde con su condición de órgano colegiado. Adicionalmente, fue coincidente la voluntad de situar dicha medida como recomendación dirigida a las empresas objeto de los informes de las comisiones y de los códigos correspondientes que fueron aprobados en febrero de 1998 y en mayo de 2006, en el ámbito de la autorregulación.

La Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo que se creó por acuerdo del consejo de ministros de 10 de mayo de 2013, remitió a los Ministerios de Justicia y de Economía y Competitividad, al finalizar ese año 2013, el estudio elaborado tras analizar la situación del buen gobierno de las sociedades en España, a efectos de que el gobierno aprobase las reformas o propuestas normativas que resultasen necesarias y la CNMV completase la revisión del Código Unificado. El estudio y documento elaborados por la citada comisión resultaron en la aprobación de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, de reforma de la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, y del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas por la CNMV en febrero de 2015.

La misma posición de neutralidad que anteriormente se había venido manteniendo con respecto a la separación o la acumulación de los cargos de presidente del consejo de administración y primer ejecutivo de la sociedad es la que también ha consolidado el marco normativo actual, si bien introduciendo este dos novedades principales: de una parte, una norma con rango de ley, la Ley de Sociedades de Capital (en adelante, LSC), admite expresamente la posibilidad de que el cargo de presidente del consejo de administración recaiga en un consejero ejecutivo (no en vano, el mercado regulado español tiene, al menos en comparación con otros mercados, un alto porcentaje de presidentes ejecutivos), salvo disposición estatutaria en contrario y requiriendo su designación, en todo caso, el voto favorable de los dos tercios de los miembros del consejo de administración; y, de otra, se

exige por una norma imperativa (superando el ámbito anteriormente escogido de la autorregulación) el nombramiento, en caso de que el presidente tenga la condición de consejero ejecutivo, y no exclusivamente la de primer ejecutivo (como sucedía en los años previos a



esta última reforma), de un consejero coordinador de entre los consejeros independientes, especialmente facultado para la realización de las actuaciones que especifica la Ley.

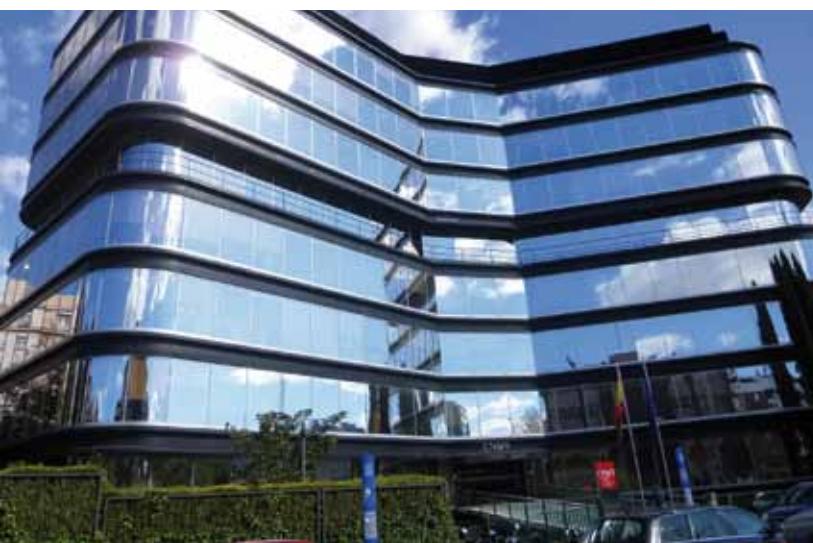
En ese sentido, el nuevo artículo 529 septies de la LSC dispone:

"1. Salvo disposición estatutaria en contrario, el cargo de presidente del consejo de administración podrá recaer en un consejero ejecutivo. En este caso, la designación del presidente requerirá el voto favorable de los dos tercios de los miembros del consejo de administración.

2. En caso de que el presidente tenga la condición de consejero ejecutivo, el consejo de administración, con la abstención de los consejeros ejecutivos, deberá nombrar necesariamente a un consejero coordinador entre los consejeros independientes, que estará especialmente facultado para solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado, coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos y dirigir, en su caso, la evaluación periódica del presidente del consejo de administración."

Esta misma regulación de la LSC es la que se ha introducido en la última versión del Anteproyecto de Ley de Código Mercantil (artículo 283-23) propuesta por la Sección Segunda, de Derecho Mercantil, de la Comisión General de Codificación, en marzo de 2018, tras el Dictamen del Consejo de Estado de 2015. Por medio de esta versión, la comisión elimina la necesidad de prever expresamente en los estatutos la posibilidad de la acumulación de cargos, como hacía la versión anterior, si bien ha optado por mantener la exigencia de mayoría reforzada para la votación. Además, introduce la figura del consejero coordinador como figura de contrapeso para el caso en que el cargo de presidente recaiga sobre un consejero ejecutivo, invistiéndole de ciertas funciones para llevar a cabo su cometido.

De acuerdo con el artículo 529 septies de la LSC, y con independencia de otras facultades que le puedan ser atribuidas (la propia literalidad del precepto invita a ello al determinar que “estará especialmente facultado para...”, convirtiendo la relación de facultades que recoge en una relación de carácter enunciativo y no limitativo), corresponderá al consejero coordinador cuando sea nombrado.



(i) Solicitar la convocatoria del consejo y la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado

El consejero coordinador puede solicitar del presidente o de quien haga sus veces la convocatoria o la inclusión de nuevos asuntos en

el orden del día de un consejo ya convocado. La razón de atribuirle estas dos facultades reside, teniendo en cuenta el rol que está llamado a desempeñar, en la necesidad de asegurar que el consejo pueda abordar cuestiones y asuntos que los consejeros no ejecutivos, y, de modo especial, los independientes consideran trascendentales para la sociedad, con independencia del interés que tengan los ejecutivos en tratarlos. Sería deseable, en este sentido, que en la convocatoria correspondiente se hiciera constar que la misma o la inclusión de determinados puntos se han realizado a petición del consejero coordinador, y que el presidente atendiese tales solicitudes.

Asimismo, corresponden al consejero coordinador:

(ii) Coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos, lo que resulta esencial para poder hacerse eco de sus puntos de vista y preocupaciones, canalizarlos en beneficio del mejor funcionamiento del consejo y trasladarlos directamente, si fuese necesario, al presidente, activar, en su caso, el ejercicio de las dos facultades anteriormente mencionadas o impulsar iniciativas y reflexiones sobre asuntos que hayan sido suscitados por dichos consejeros y, de manera particular, por los independientes en el ámbito de sus funciones y responsabilidades. Tal es la relevancia que adquieren estas reuniones y encuentros que la CNMV ha determinado que se transparente en el informe anual de gobierno corporativo el número de reuniones mantenidas por el consejero coordinador con el resto de consejeros sin la asistencia ni la representación de los consejeros ejecutivos (modelo y estadístico del informe anual de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas incluidos en la Circular 5/2013, de 12 de junio, de CNMV, según redacción dada por la Circular 2/2018, de 12 de junio). Una parte del éxito en el ejercicio de esta facultad atribuida al consejero coordinador residirá, inevitablemente, en la actitud y voluntad del presidente, quien podrá reconocer el valor que añade o, por el contrario, no asumirlo y tratar de limitar su potencial. Por ello, es necesario que las relaciones con el presidente ejecutivo sean buenas y fluidas y que exista transparencia entre ambos; evitándose la confrontación y potenciándose la complementariedad de las dos figuras en el ejercicio y desarrollo de sus respectivas funciones.

(iii) Dirigir la evaluación periódica del presidente del consejo. En relación con esta facultad, la CNMV considera una buena práctica, tal como ha recogido en su recién aprobada Guía Técnica 1/2019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (en adelante, CNR), la involucración del consejero coordinador en el proceso de evaluación anual del funcionamiento del consejo y sus comisiones (que incluirá, entre otros, el desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad) que la CNR debería liderar.



Más allá de lo prescrito por el Legislador, la CNMV ha recomendado en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas que, en caso de ser nombrado un consejero coordinador, ejerza otras facultades adicionales. En concreto, dispone la recomendación 34 del citado Código:

(ii) "Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente".

La ya citada Guía Técnica 1/2019 de la CNMV, en la misma línea seguida por el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de ampliación de las facultades de las que debería estar investido el consejero coordinador, considera buenas prácticas en relación al mismo, su pertenencia a la CNR o, al menos, el contacto habitual de dicha comisión con él (inevitable si recordamos algunas de las facultades que, de acuerdo con la LSC o el Código, debe o debería ejercer; por ejemplo, la dirección de la evaluación periódica del presidente o la coordinación de su sucesión), la ya señalada involucración en la evaluación anual del funcionamiento del consejo y de sus comisiones, su involucración en la comunicación y contactos no sólo con accionistas e inversores, sino también con asesores de voto, y la realización de labores de sondeo en materias concretas, en particular, relacionadas con el gobierno corporativo y la política retributiva de consejeros y altos directivos.

No cabe duda de que la figura del consejero coordinador se ha introducido en nuestro Ordenamiento Jurídico con vocación de convertirse en una pieza fundamental para el buen funcionamiento del consejo de administración de las sociedades cotizadas. Así lo

Más allá de lo prescrito por el Legislador, la CNMV ha recomendado en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas que, en caso de ser nombrado un consejero coordinador, ejerza otras facultades adicionales.

pone de manifiesto el hecho de que su anterior ubicación en el ámbito de la autonomía de la voluntad de la sociedad, que podía o no seguir la recomendación, si bien quedando sujeta al principio "cumplir o explicar", haya sido desplazada por su incorporación a una norma imperativa (como ha sucedido con otras tantas recomendaciones del Código de 2006 convertidas con la última reforma en normas de *ius cogens*), precisamente, como

consecuencia de la reflexión y apreciación por el Legislador de su valor para reforzar en tales casos la independencia y eficacia de los consejos y los mecanismos de equilibrio de poder dentro de los mismos.



A partir de esa realidad, sería deseable que cada compañía, haciendo uso de su capacidad auto-organizativa y de regulación, acordase dotar al consejero coordinador de todas aquellas funciones y facultades que, más allá de las legalmente establecidas (con el carácter de mínimo), se consideren adecuadas, a la vista

de la estructura y composición del órgano de gobierno, para permitir alcanzar el objetivo que se persigue con su nombramiento. Esta parece ser la tendencia si tenemos en cuenta el último informe anual de gobierno corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales elaborado por CNMV con los datos de los informes de las sociedades cotizadas correspondientes al ejercicio 2017, en el que se hace constar que el 74,7% de las mismas siguen la recomendación 34 del Código de Buen Gobierno, atribuyendo sus estatutos o reglamento del consejo al consejero coordinador, además de las facultades legalmente establecidas, las que se incluyen en la citada recomendación.

No cabe duda de que la figura del consejero coordinador se ha introducido en nuestro Ordenamiento Jurídico con vocación de convertirse en una pieza fundamental para el buen funcionamiento del consejo de administración de las sociedades cotizadas.

El objetivo de este documento es poner en valor, una vez más y especialmente transcurridos cuatro años desde su incorporación a nuestro ordenamiento jurídico a través de un norma con rango de ley, la figura del consejero coordinador dentro del consejo de administración, repasando el contexto nacional e internacional de la misma a efectos de que puedan apreciarse las diferencias y semejanzas conceptuales y funcionales en las diversas jurisdicciones destacadas, reflexionando sobre las principales condiciones y características personales que hacen especialmente idóneo a un candidato para desempeñar dicho cargo y proponiendo un conjunto de directrices o recomendaciones a partir de conversaciones mantenidas con diversos consejeros coordinadores de empresas del IBEX 35, que podrán ser tenidas en consideración por las compañías a la hora de configurar internamente el particular estatuto de dicha figura, así como por los propios interesados en el desempeño de su función.

CONTEXTO INTERNACIONAL



Miguel Ferre
Vicepresidente del Global Corporation Center IE & EY

En el ámbito de la Unión Europea, y desde 2010, con motivo de la aprobación del Libro Verde de la Comisión “El gobierno corporativo en las entidades financieras y las políticas de remuneración”, se ha venido abordando esta cuestión, y más recientemente, desde finales de 2017 y principios de 2018, la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) y la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA, por sus siglas, en inglés) emitieron sus Directrices sobre Evaluación de la Idoneidad de los miembros de los órganos de administración y titulares de funciones clave en entidades de crédito, empresas de servicios de inversión, sociedades financieras de cartera y sociedades financieras mixtas de cartera, en las que se apunta cómo los miembros independientes deberán desempeñar un papel clave en el aumento de la eficacia de los controles y contrapesos.

Procede estudiar las prácticas proporcionadas por el derecho comparado, siendo razonable señalar que es en el Reino Unido donde existe el mayor grado de acuerdo. En Estados Unidos la Guía de la “Commission on Corporate Governance” de la NYSE, ya en diciembre de 2014, se limitó a apuntar que la cuestión de la separación de cargos debiera ser analizada caso por caso.

En general, cabe afirmar que esta cuestión ha quedado incorporada, en la mayoría de los casos, en el ámbito de las recomendaciones o códigos de buen gobierno, pero en cuanto al fondo de la discusión sí que existe acuerdo en

que, en el supuesto de que ambos cargos se acumulen en una misma persona, la sociedad debe contar con mecanismos de contrapeso. Por esta razón se ha producido, en algún ordenamiento jurídico como el español, la previsión legal de la figura del consejero coordinador, de sus funciones y del procedimiento de su nombramiento.

De forma breve, baste recordar, ya que no es esta la cuestión objeto de este análisis, que existen consejos de administración con diferentes estructuras porque las empresas de todo el mundo operan en diferentes contextos empresariales. Por simplificar mucho la discusión, podríamos hablar de:

1. Estructuras de las llamadas “One-Tier Board” o Sistema Monista con consejo único, formado tanto por los consejeros ejecutivos como por los consejeros no ejecutivos.
2. Estructuras de dos niveles “Two-Tier Board” o Sistema Dualista con un organigrama doble; es un sistema que consta de un consejo de administración y un consejo de supervisión, que actúan de forma autónoma. El consejo de administración está formado solo por los consejeros ejecutivos, mientras que el consejo de supervisión está compuesto exclusivamente por consejeros no ejecutivos. En consecuencia, existe una separación formal entre los consejeros ejecutivos y los consejeros no ejecutivos, y sus respectivas tareas y responsabilidades

El consejero coordinador en Europa

En el entorno europeo, hay jurisdicciones como Bélgica, Grecia, Islandia, Irlanda, España y el Reino Unido que recomiendan el consejo de administración de un nivel (*One-Tier Board*), mientras que, por ejemplo, Austria, Estonia, Alemania, Letonia y Polonia, recomiendan el consejo de administración de dos niveles (*Two-Tier Board*).



Es la separación de funciones o “roles” entre el “chief executive officer” o CEO de la compañía y el presidente de la misma la que suscita el debate sobre la necesidad de un consejero independiente que contrapese a un presidente ejecutivo.

En el contexto europeo, no puede afirmarse que exista uniformidad en la práctica o en el derecho de sociedades anónimas en cuanto a la separación de funciones entre CEO y presidente del consejo, si bien es cierto que, en el caso de entidades de crédito y sociedades de inversión, la Directiva 2013/36/EU80, o “CRD IV”, establece la separación de los cargos citados para “que el órgano de dirección defina un sistema de gobierno corporativo que garantice una gestión eficaz y prudente de la entidad”.

Sin ánimo de entrar detalladamente en ambas formas de afrontar este asunto, sean las propias legislaciones o recomendaciones emitidas por órganos públicos de supervisión, “soft law”

de cada una de las jurisdicciones europeas, es de interés indicar que en Alemania, Países Bajos y Suecia es el propio derecho positivo el que exige la separación de cargos.

Por otra parte, en otros cuatro estados europeos como Bélgica, Finlandia, Luxemburgo o el propio Reino Unido, son los códigos de gobernanza empresarial los que recomiendan la separación de cargos de presidente del consejo y máximo ejecutivo de la empresa. En caso de no seguir la recomendación, la sociedad deberá explicar las razones para no seguir la recomendación.

Finalmente, en tres jurisdicciones, como Francia, Italia y España, las sociedades pueden optar por separar o no los “roles” de presidente y máximo ejecutivo.

Sirva lo anterior como introducción a la definición del perfil del consejero coordinador.

Si nos atenemos al derecho europeo, no existe previsión para la existencia del consejero coordinador. Sin embargo, un análisis de los ordenamientos jurídicos nacionales de los Estados más relevantes en la Unión Europea nos muestra lo siguiente:

1. En cinco estados como son Francia, Italia, Luxemburgo, Reino Unido y la propia España, los Códigos de Gobierno Corporativo se refieren a la posibilidad de designar un consejero coordinador entre los miembros independientes del consejo de administración. En España, es obligatorio por mandato legal y el Código limita su recomendación a funciones adicionales a las que establece la Ley.
2. Otros cinco estados como son Bélgica, Finlandia, Alemania, Países Bajos y Suecia, sus Códigos no hacen referencia alguna a la figura comentada. Como ya se ha mencionado anteriormente, en tres de estos (Alemania, Países Bajos y Suecia) la separación de funciones y cargos del presidente y del ejecutivo máximo es requerido por la propia ley.

En este punto, merece la pena destacar cómo los códigos italiano y español recomiendan de forma explícita el nombramiento de un consejero coordinador cuando los cargos coincidan.

En el caso español, es la propia ley la que exige su designación cuando se dé la circunstancia de acumulación de cargos.



En Francia, donde la existencia del consejero coordinador es una mera posibilidad para el código en los casos de que el presidente sea ejecutivo, la AMF (*L'Autorité des marchés financiers*) en sus *"Prácticas de Gobierno Corporativo"* apunta como buena práctica que se divulgue cómo el consejo de administración facilita el liderazgo de los consejeros independientes en el caso de que el presidente no sea independiente ni exista un *"Lead Director"* independiente.

Por último, y por lo que se refiere a las obligaciones y funciones del consejero coordinador, la experiencia europea, nos indica un cierto nivel de consenso en sus funciones.

En el contexto europeo, no puede afirmarse que exista uniformidad en la práctica o en el derecho de sociedades anónimas en cuanto a la separación de funciones entre CEO y presidente del consejo

En cuatro estados (Italia, Luxemburgo, Reino Unido y España), los Códigos, o la propia legislación, detallan sus funciones, y de esas descripciones merece la pena señalar lo siguiente:

- a. En Luxemburgo el consejero coordinador es responsable de asegurar el cumplimiento de las reglas del buen gobierno corporativo; así se le define, como la persona de contacto “preferida” para ese aseguramiento y también se recomienda que presidan la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones.
- b. En Reino Unido, el consejero coordinador debe mantener reuniones, al menos una anual, con el resto del consejo sin la presencia de los consejeros ejecutivos para evaluar la actuación del presidente ejecutivo.
- c. En España, sin perjuicio de sus obligaciones legalmente establecidas de forma específica, el Código recomienda que el consejero coordinador asuma responsabilidad en las relaciones con accionistas en materia de gobierno corporativo, gestione el plan de sucesión del presidente, y presida el consejo de administración en los casos de ausencia del presidente; asimismo, debería canalizar las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos, sean independientes, sean dominicales no ejecutivos.

En este punto, se considera conveniente un análisis detallado del marco británico, ya que, sean más o menos discutibles las razones, es innegable la influencia del derecho anglosajón en las actitudes de los inversores institucionales y en sus asesores de voto.

El consejero coordinador en Reino Unido

De acuerdo con el “soft law” británico contenido en el “The UK Corporate Governance Code”, July 2018, la presidencia debe ser independiente y no debería recaer en la misma persona que el máximo ejecutivo. Si excepcionalmente se diera esa circunstancia, los accionistas deberían ser consultados previamente al nombramiento.

Además, el código británico señala expresamente la obligación del coordinador para reunirse con los independientes sin la presencia del presidente, al menos una vez al año o más veces si fuera necesario.

También se establece que las responsabilidades del coordinador (y también las del presidente, consejo, comisiones, etc.) deben establecerse por escrito previo acuerdo del propio consejo y ser objeto de divulgación.



Además, el consejo debe designar, entre los consejeros independientes, al “Senior Director”, que es la denominación británica para la figura, objeto de este estudio. Esta figura ha de servir a la presidencia para sondar al consejo y servir de intermediario o enlace con los consejeros independientes.

Actualmente muchas de las empresas S&P 500 ya tienen un “lead independent director”.

En particular, se prevé que el consejero coordinador sirva de enlace con los otros consejeros y accionistas.

- Específicamente, se menciona la función del “Senior Director” para liderar la evaluación del presidente y para organizar la sucesión del mismo, en coordinación con la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones.
- También se sugiere la conveniencia de que el “Senior Director” participe en comisiones del consejo para mejorar el conocimiento de la gobernanza de la sociedad.
- Se recomienda que el “Senior Director” esté a disposición de los accionistas, cuando estos no estén satisfechos con las relaciones que mantengan con los ejecutivos de la empresa.
- Se destaca que el “Senior Director” desempeñe un “rol” esencial en situaciones de crisis.

Los consejeros deberían tener un entendimiento claro de cuándo debe actuar el “Senior” y se proporcionan ejemplos, entre los que destacan ser la existencia de diferencias entre la presidencia y el CEO, la falta de respuesta adecuada por parte del CEO o del presidente si los accionistas o los consejeros no ejecutivos así lo consideran, la falta de apoyo del consejo a la estrategia empresarial, la falta de apoyo a decisiones por parte del consejo, o una cuestión tan sensible como la falta de seguimiento del plan de sucesión.

El consejero coordinador en Estados Unidos

Actualmente muchas de las empresas S&P 500 ya tienen un “lead independent director”. Una reciente regulación del *Securities and Exchange Commission (SEC)* de EEUU, lo ha establecido con carácter obligatorio para las empresas cotizadas cuyo presidente no sea independiente.



En sentido estricto, no hay requerimiento legal para que una sociedad cotizada separe las posiciones de CEO y de presidente del consejo de administración. En consecuencia, los consejos son libres para designar presidentes ejecutivos. Lo que es innegable es la existencia de una creciente y fuerte presión de los accionistas en mercados de capitales norteamericanos para que el presidente del consejo no sea ejecutivo.

El NYSE y Nasdaq, en sus propias regulaciones, sin embargo, exigen que los consejeros no ejecutivos se reúnan separadamente, sin la presencia de los ejecutivos de la compañía, con carácter regular y continuo. En este contexto, la propia SEC ha adoptado normas para que en el “reporting” de la sociedad se divulgue lo que denomina “estructura de liderazgo del consejo”, de tal forma que la cotizada debe explicar por qué el presidente es ejecutivo y, en ese caso, si tiene un consejero coordinador

y cuáles son las responsabilidades de este tipo de consejeros.

En este punto, cabe acudir a estudios realizados sobre la práctica seguida en las cotizadas de Estados Unidos.

La Firma EY, a través de su “Centre for Board Matters” ha realizado un análisis llamado “Today’s independent board leadership”. En el mismo se apunta la tendencia progresivamente favorable a la separación de funciones entre el máximo ejecutivo y el presidente del consejo (en entidades del S&P 500, el 36% en 2006 y el 51% en 2017), a pesar de todavía ser elevado el número de sociedades que combinan ambos roles.

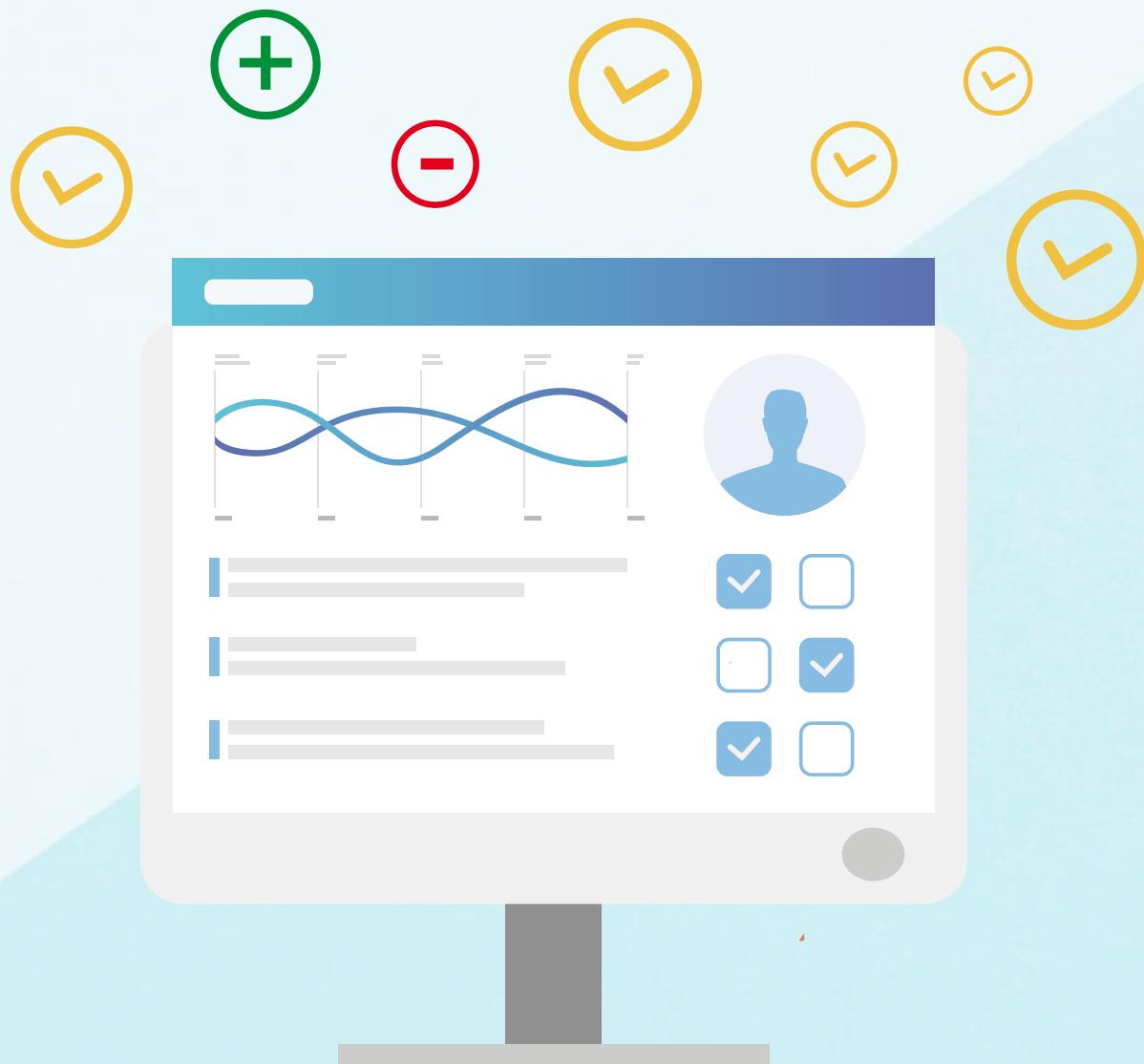
Y, en todo caso, cuando la sociedad no tiene un presidente no ejecutivo, la inmensa mayoría de ellas, designa a un consejero coordinador.

En estos casos, aun siendo cierto que no tiene la misma “autoridad” que un presidente, detentan, generalmente, unas responsabilidades muy relevantes

1. Capacidad para convocar reuniones de los consejeros independientes.
2. Presidencia de reuniones de los consejeros independientes.
3. Responsabilidad de enlace entre la dirección ejecutiva de la entidad y los consejeros no ejecutivos.
4. Adopción de calendarios de reuniones y de las órdenes del día.
5. Decisión sobre el tipo de información que debe ser enviada a las reuniones del consejo.
6. Disponibilidad para una comunicación directa con accionistas o sus asesores.

También desempeñan otro tipo de tareas, aunque en una frecuencia más limitada, en un 25 % de los casos:

1. Dirección de la evaluación del desempeño del presidente ejecutivo.
2. Dirección de la evaluación del consejo.



EL PERFIL PROFESIONAL Y PERSONAL IDEAL DEL CONSEJERO COORDINADOR



ENTREVISTA a Pablo Sagnier
Socio de Egon Zehnder

El objetivo de esta ENTREVISTA A PABLO SAGNIER es describir el perfil profesional y personal más adecuado para la figura del consejero coordinador.

¿Cuál es el perfil más adecuado para el consejero coordinador?

En primer lugar, queremos insistir en que lo más importante es recordar cuál es el perfil adecuado de un “consejero” y, posteriormente,

precisar las competencias adicionales para ser un consejero “coordinador” efectivo.

El consejo de administración, como órgano colegiado responsable de administrar una sociedad requiere una composición equilibrada

de individuos con el perfil necesario para contribuir y asumir sus responsabilidades de forma rigurosa.

¿Cuál es el perfil profesional y personal más adecuado para un consejero?

Las mejores prácticas en esta materia indican que el perfil de un consejero debe ser detallado, exhaustivo, adaptado a las necesidades de la compañía y enmarcado en una matriz de experiencias/competencias que define la composición objetiva del consejo de administración en su conjunto.

En particular, ¿Qué características deben concurrir?

Las variables más importantes a tener en cuenta son:

- **Trayectoria profesional:** alta dirección, servicios profesionales, académico/investigación, consejos de administración.
- **Experiencia:** sectorial, funcional, geográfica, reto estratégico (ej. crecimiento, restructuración, etc....).
- **Perfil personal:** género, nacionalidad, idiomas, cultura, valores.
- **Encaje:** motivación, disponibilidad, ausencia de conflicto de interés.
- **Competencias generales:**
 - **Orientación a resultados:** capacidad de aportar en la creación de valor de los accionistas en el largo plazo. Contribución en el análisis, definición y seguimiento de medidas concretas orientadas a conseguir los objetivos.
 - **Visión estratégica:** capacidad de colaborar en la definición de la estrategia de la compañía y en su implantación.
 - **Capacidad de colaboración y trabajo en equipo:** abierto a ser “retado” y a participar en debates rigurosos y constructivos con el objetivo de alcanzar una visión común. Promotor de la colaboración interna y con capacidad de evitar la existencia de posturas polarizadas.
 - **Integridad e Independencia:** capacidad (y voluntad) de dar su opinión de forma proactiva, anteponiendo los intereses de la compañía a los suyos propios.

¿Qué competencias adicionales debería tener el consejero coordinador?

La relevancia y complejidad del papel del consejero coordinador influye en las competencias

específicas necesarias para esta figura. En base a nuestra experiencia en el análisis de consejos de administración, pensamos que, además de las experiencias y competencias descritas de un consejero, se requieren otras adicionales para ejercer la posición con eficacia. En concreto, nos gustaría resaltar:

- **Capacidad de liderazgo** entendida como la capacidad de alinear y comprometer a los consejeros no ejecutivos en su cometido, con un enfoque coherente con el desarrollo del consejo en su conjunto.
- **Capacidad de colaboración e influencia en diversos ámbitos.** Cabe resaltar la importancia de la colaboración e influencia interna para liderar su cometido en base al consenso y sin conflictos, especialmente con los consejeros independientes y con el consejo. En concreto, la colaboración con el presidente del consejo es clave dado su papel determinante en la dinámica del consejo y en el funcionamiento e impacto de la propia posición de consejero coordinador.
- **Elevada experiencia** en cuestiones relacionadas con **gobierno corporativo**, teniendo en cuenta la complejidad de los temas a tratar y las actuaciones que debe liderar. En este contexto, la experiencia en comisiones del consejo es recomendable y, de hecho, es común en los consejos de administración en España.
- **Credibilidad personal** que combine determinación y humildad. Por un lado, es preciso tener la capacidad y voluntad de actuar y tomar decisiones en situaciones complejas. Por otro lado, es necesario demostrar una actitud de servicio, sin voluntad de protagonismo, anteponiendo los intereses de la compañía a la agenda personal.
- **Capacidad de comunicación e interlocución externa**, teniendo en cuenta el rol creciente de esta figura con “stakeholders” externos. Creemos que el papel de la figura del consejero coordinador se va a seguir reforzando en nuestro mercado, al igual que ha sucedido en otros países como UK, en el que tanto el “Corporate Governance Code” y el “Guidance on Board Effectiveness” (ambos de Julio 2018) enfatizan con recomendaciones detalladas el papel del “senior independent director”. En concreto, pensamos que la figura de consejero coordinador se va a extender a un número mayor de compañías y, adicionalmente, se van a elevar sus atribuciones.

RECOMENDACIONES SOBRE LAS FUNCIONES Y ACTUACIÓN DEL CONSEJERO COORDINADOR

Fruto de las conversaciones mantenidas con ocho consejeros coordinadores de entidades cotizadas pertenecientes al selectivo IBEX 35, en las que han compartido su experiencia y conocimiento, se presentan determinadas recomendaciones con el ánimo de que permitan ilustrar y facilitar la actuación y el desempeño de su rol por parte de los consejeros coordinadores, ante la escueta regulación vigente al respecto.

Alberto Rodríguez Fraile	GESTAMP
Patrick Cescau	IAG
Don Johnston	MERLIN
Joaquín Ayuso	BANKIA
José Miguel de Andrés	BBVA
Carmen Gómez de Barreda	RED ELECTRICA
Carlos Fernández-Lerga	COLONIAL
Juan Riva	TELEPIZZA
Alberto Terol	INDRA

1. Existencia del consejero coordinador

La presencia del consejero coordinador en el consejo de administración ha pasado a ser obligatoria en las sociedades cotizadas en las que el presidente del consejo de administración tiene la condición de consejero ejecutivo, incorporando explícitamente algunas competencias.

La mayoría de los entrevistados valora positivamente la figura, con las facultades que tiene atribuidas, y la consideran una práctica de gobierno corporativo eficaz.

Este enfoque es confirmado por los contactos con los accionistas y “proxy advisors”, que lo consideran uno de los contrapesos relevantes en la estructura y composición del consejo para el adecuado equilibrio de los distintos poderes y responsabilidades. Así, por ejemplo, ISS, el principal asesor de voto a nivel global, en sus “Guidelines” por las que divulga sus criterios de voto en acuerdos de juntas generales en Europa, explica que, con carácter general, votará en contra de la elección o reelección de presidentes ejecutivos; esta posición se matiza cuando, analizando cada caso, la sociedad ofrezca mecanismos de control del consejo como, precisamente, la existencia de un consejero coordinador.

Existen sociedades cotizadas que, a pesar de no estar obligadas por no concurrir el presupuesto legal, de forma espontánea y voluntaria deciden nombrar entre los consejeros independientes un consejero

coordinador que será el que, en su caso, promueva el proceso de separación de cargos de presidente del consejo y primer ejecutivo. En este sentido, en un caso aislado pero que parece reseñable por la singularidad, desde el propio consejo se decidió proponer a la Junta General de Accionistas la aprobación de una modificación de los Estatutos Sociales para incorporar dicha figura en los mismos términos en los que ya había sido previamente recogida en el reglamento del consejo de administración. Asimismo, en los casos en los que el presidente tiene la condición de consejero dominical y, especialmente, cuando es titular de una participación significativa o representa a un accionista significativo, se destaca por algunos de los entrevistados la conveniencia de designar un consejero coordinador que permita equilibrar la composición del consejo y contribuir a gestionar los conflictos que potencialmente puedan derivarse de dicha situación.

RECOMENDACIÓN 1.

Sin perjuicio de que legalmente esté circunscrita la exigencia de la figura del consejero coordinador a los supuestos en los que el presidente de una empresa cotizada tenga la condición de ejecutivo, debería valorarse su extensión a otros supuestos en los que, por razón de las circunstancias concurrentes, resulte conveniente reforzar la independencia del consejo, como por ejemplo, cuando el presidente sea titular de una participación significativa en el capital social o represente a un accionista significativo.

2. Duración del nombramiento

Para la totalidad de los entrevistados es conveniente establecer un plazo o período determinado, que razonablemente podría ser de tres años, para el desempeño de sus funciones por el consejero coordinador.

En ciertos casos, se excluye la posible reelección; sin embargo, en este punto existen opiniones divergentes puesto que la eventual permanencia en la posición durante un período razonable puede resultar de utilidad para reforzar la independencia y la generación de confianza por parte del consejero coordinador.

De hecho, en la mayoría de las entrevistas se sostuvo que el período inicial (que no debería ser inferior a dos años) debería ser susceptible de renovarse por iguales períodos de tiempo, por el mismo procedimiento dispuesto para el nombramiento y con un límite que, en todo caso, debería establecerse.

En cualquier caso, se recomienda flexibilidad y que si concurren circunstancias que determinen que el consejero coordinador deba dejar de desempeñar sus funciones (porque pierda su condición de consejero o, en su caso, la de independiente o por cualquier otra causa que deberá, en todo caso, ser apreciada por el consejo de administración, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones) lo haga, aunque no haya expirado el período correspondiente por el que hubiera sido designado.

La mayoría está de acuerdo en que los Estatutos o el Reglamento del consejo de administración establezcan la obligación de rotación del consejero coordinador.



RECOMENDACIÓN 2.

La posición de consejero coordinador debería estar sujeta a rotación, pero respetándose un plazo mínimo de tres años susceptible de renovarse por idéntico período de tiempo con el límite que decida establecerse.

3. Previsión Estatutaria

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), en su Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, recomienda que, bien en los Estatutos Sociales, bien en el Reglamento del consejo de administración, se atribuyan al consejero coordinador, además de las facultades legalmente atribuidas, otras que se presentan como especialmente adecuadas para el cumplimiento de los fines que se pretenden conseguir con esta figura.

De acuerdo con dicha recomendación, varias sociedades cotizadas han incorporado a sus estatutos nuevos artículos referidos al puesto de consejero coordinador, elevando el reconocimiento de esta figura a un rango estatutario y completando su configuración y facultades.

En atención a la relevancia de la contribución del consejero coordinador al buen funcionamiento del consejo de administración, parece razonable, más allá de constituir una exigencia legal cuando el presidente tiene la condición de consejero ejecutivo, aconsejar la incorporación a los Estatutos Sociales de dicha figura, siendo el Reglamento del consejo de administración el instrumento en el que deban, si no lo hace la norma estatutaria, concretarse sus funciones y su régimen de actuación.



RECOMENDACIÓN 3.

Los Estatutos Sociales deberían reconocer expresamente la necesidad de nombrar un consejero coordinador entre los independientes en el supuesto de tener el presidente la condición de ejecutivo, así como en otros supuestos que lo hagan aconsejable, debiendo desarrollarse sus funciones y su régimen de actuación en el Reglamento del consejo de administración.

4. Funciones y facultades

La Ley de Sociedades de Capital, en su redacción dada por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, atribuye al consejero coordinador, entre otras facultades, la de solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado; coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos y dirigir, en su caso, la evaluación periódica del presidente del consejo de administración.

La CNMV recomienda que, además de las facultades que le corresponden legalmente, ejerza otras adicionales.

En particular, se menciona que debería “hacerse eco” de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.

Dada la relevancia del rol que está llamado a desempeñar el consejero coordinador, especialmente cuando el presidente tiene la condición de ejecutivo o es titular o representa, tal como se ha expuesto anteriormente, una participación cualificada en el capital de la sociedad (algunas jurisdicciones, como Reino Unido, aconsejan su nombramiento aun cuando no concurren tales circunstancias), es importante que se le dote de los recursos (y, por supuesto, de facultades) necesarios para poder desarrollar adecuadamente su misión de contrapeso y equilibrio en el consejo de administración, reforzando su independencia y contribuyendo con ello a su eficaz funcionamiento.

Es preciso que el rol del consejero coordinador sea ejercido de manera efectiva de modo que no sea una figura que se limite a dar cumplimiento “formal” a las exigencias legales o a las prácticas recomendadas de buen gobierno corporativo. Por ello es esencial asegurar que el desempeño de sus funciones sea permanente y no ocasional, con motivo de situaciones de crisis, a pesar de reconocerse la relevancia de su involucración en estas últimas.

RECOMENDACIÓN 4

Las funciones y facultades que se atribuyan al consejero coordinador en los Estatutos y en el Reglamento del consejo de administración no deberían ser únicamente las legalmente establecidas (con el carácter de mínimas), sino todas aquellas que, de acuerdo con la estructura y composición del consejo de administración, sean necesarias para permitirle alcanzar lo que se espera de esta figura.

Hay coincidencia general en la necesidad de que las relaciones con el presidente ejecutivo sean fluidas y de que exista transparencia entre ambos, siendo conveniente establecer las herramientas y mecanismos necesarios para que ello ocurra. Debe evitarse la confrontación y potenciarse la complementariedad de las dos figuras en el ejercicio y desarrollo de sus respectivas funciones en aras del óptimo funcionamiento del consejo de administración. A tal fin, el consejero coordinador debería diseñar un esquema de comunicación o enlace entre los consejeros no ejecutivos y el presidente.

Es mayoritaria la aceptación de la idea de que debe corresponderle determinar los plazos mínimos para proporcionar información a los consejeros (salvo que estén establecidos en el Reglamento del consejo de administración), al constituir la recepción de información con la antelación necesaria una medida esencial para asegurar que aquellos pueden adoptar las correspondientes decisiones con objetividad e independencia. También debería reconocérsele la facultad de canalizar las solicitudes de información de los consejeros no ejecutivos, con el fin de facilitarles el ejercicio de este derecho.

La facultad a la que se da mayor importancia es la de servir de cauce de interlocución o de portavoz de posiciones comunes de todos los consejeros no ejecutivos ante el presidente del consejo de administración, el propio consejo y las comisiones del consejo.



El consejero coordinador debe presidir las sesiones del consejo de administración en los casos de ausencia del presidente (y vicepresidentes, si existen). Asimismo, debe convocar reuniones, ordinarias o extraordinarias, del consejo de administración, por razones debidamente justificadas que deberán adjuntarse a la convocatoria, cuando tal petición no haya sido atendida por el presidente del consejo.

Finalmente, es recomendable que el consejero coordinador participe en la elaboración del calendario anual de sesiones del consejo de administración, en coordinación con el presidente y el secretario del consejo.

Todas estas facultades deben servir, en definitiva, para facilitar al consejero coordinador el desarrollo de su función de enlace entre los consejeros no ejecutivos y el presidente.

RECOMENDACIÓN 5

Deben reconocerse al consejero coordinador las facultades necesarias para permitirle desarrollar su función de enlace entre los consejeros no ejecutivos y el presidente; entre ellas: determinar los plazos mínimos de recepción de información, canalizar las solicitudes de información, comunicar las posiciones comunes de los consejeros no ejecutivos, participar en la elaboración del calendario anual de sesiones del consejo de administración y convocar reuniones del mismo si su petición no es atendida por el presidente y concurren razones justificadas, que deberán hacerse constar en la convocatoria.

El consejero coordinador debe generar espacios de confianza con los demás consejeros no ejecutivos para que estos puedan apoyarse en él.

Esto debe conllevar la organización de encuentros bilaterales o en grupo, para que los consejeros no ejecutivos sean conscientes de la existencia de este cauce y lo utilicen. Tales encuentros pueden ser útiles para debatir sobre la efectividad de la composición del consejo, así como sobre determinadas operaciones como las vinculadas y las estratégicas. Se subraya la conveniencia de reuniones individuales con cada uno de los consejeros no ejecutivos y, en particular, de los independientes, con la periodicidad que se estime conveniente, pero, al menos, cada seis meses. Asimismo, se estima conveniente mantener conversaciones individuales después de las reuniones del consejo de administración para verificar el grado de satisfacción de cada consejero no ejecutivo y, especialmente, de los independientes. En definitiva, el consejero coordinador debe ser consciente de la conveniencia de instaurar una dinámica interna de encuentros y reuniones que facilite el cumplimiento de los mencionados objetivos.

RECOMENDACIÓN 6

El consejero coordinador debería reunirse periódicamente con los consejeros no ejecutivos y, al menos, dos veces al año de forma individual con cada uno de ellos.

La relación del consejero coordinador con la Comisión de Nombramientos y de Retribuciones ha sido valorada específicamente en la mayoría de las entrevistas; también, la capacidad de observación y análisis que debe desarrollar para valorar el funcionamiento del consejo y detectar eventuales debilidades e impulsar acciones para subsanarlas.

La Ley de Sociedades de Capital ha elevado a norma de obligado cumplimiento una práctica elemental de buen gobierno como es la evaluación anual del funcionamiento del consejo y el de sus comisiones.

La mayoría de los entrevistados coincide en destacar la involucración que debe tener el consejero coordinador en la evaluación periódica del presidente, dirigiéndola, tal como dispone el artículo

529 nonies de la Ley de Sociedades de Capital, así como en la que se realice anualmente del propio consejo y sus comisiones, la cual debería liderar la CNR, tal como sugiere la CNMV en su Guía Técnica 1/2019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones.

RECOMENDACIÓN 7

El consejero coordinador debería tener una involucración especial en los procesos de evaluación anual del funcionamiento del consejo de administración y de sus comisiones.

Es comúnmente entendido que el consejero coordinador debe involucrarse en el proceso de la sucesión del presidente, postura está recogida en el propio Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (que menciona una función de coordinación del plan de sucesión del presidente) y en la mencionada de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (que considera buena práctica en la organización de la sucesión del presidente del consejo la involucración del consejero coordinador, en el caso de que este puesto exista y que no sea ya miembro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones). Dicha implicación debería conllevar la participación tanto en la elaboración del plan, como en su revisión periódica para adaptarlo a las nuevas necesidades y circunstancias que puedan surgir y en la gestión del propio proceso de la sucesión que deba activarse como consecuencia de acaecer cualquiera de las circunstancias determinantes de la misma.

La mayor parte de los consejeros entrevistados consideran que si, además de un presidente, existiera un consejero delegado ejecutivo y un consejero coordinador, este último debería participar también en la organización de la sucesión del primer ejecutivo.

RECOMENDACIÓN 8

El consejero coordinador debería involucrarse en la organización de la sucesión del presidente del consejo y del primer ejecutivo, en su caso.

Es un hecho conocido que, para la mayoría de los inversores institucionales y sus asesores de voto ("proxy advisors") en las Juntas, la concurrencia en una sola persona de la presidencia del consejo de administración de la compañía y la responsabilidad como primer ejecutivo plantea riesgos de conflictos de interés. De hecho, es una circunstancia, tal como ya se ha indicado anteriormente, que ha provocado recomendaciones de voto negativas en los casos de elección de presidentes, a no ser que quede debidamente justificada su conveniencia y acreditado el contrapeso ejercido por un consejero nombrado para desempeñar dicho rol de entre los independientes. En este sentido, puede resultar especialmente relevante la interlocución de los consejeros coordinadores con aquellos.

No obstante, lo anterior, los "road shows" con inversores institucionales y asesores de voto ("proxy advisors") generan opiniones diversas en cuanto al papel que debe desempeñar el consejero coordinador.

La práctica parece mostrar que las dos posibilidades son seguidas. Por un lado, hay consejeros coordinadores que consideran que deben tomar la iniciativa con los inversores y sus asesores y entablar un diálogo que permita a estos últimos conocer las principales características y buenas prácticas de gobierno corporativo seguidas por la entidad correspondiente, así como disipar las dudas y preocupaciones que pudieran albergar al respecto, contribuyendo ello a facilitar un adecuado desarrollo de las Juntas Generales; por otra parte, hay consejeros coordinadores que opinan que su relación con los inversores debe producirse exclusivamente cuando esos inversores o sus asesores reclamen tal intervención. La mayoría de los consejeros entrevistados es partidaria, en todo caso, de la implicación proactiva del aquellos.

Una implicación proactiva significa el mantenimiento de contactos con accionistas, inversores y asesores de voto para conocer sus puntos de vista y formarse una opinión sobre sus preocupaciones

en relación con el gobierno corporativo de la sociedad, de conformidad con las directrices generales que, en su caso, establezcan la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o el consejo de administración, a los que mantendrá regularmente informados.

Es esta una demanda cada vez mayor del mundo inversor internacional, que todavía no parece ser atendida por gran parte de las empresas cotizadas españolas. En todo caso, es importante limitar el alcance de esta tarea para no generar distorsiones con el ejercicio de otras funciones por parte del equipo gestor de la sociedad; la relación con inversores desarrollada por el consejero coordinador debe desarrollarse exclusivamente para informar sobre el gobierno corporativo de la sociedad emisora.

RECOMENDACIÓN 9

El consejero coordinador debería implicarse en las relaciones con inversores y accionistas con el objetivo de informarles sobre el gobierno corporativo de la sociedad.

Ante situaciones de crisis (tomas de control, investigaciones por motivos fiscales o medioambientales, entre otras), se plantea la cuestión de cuál debe ser el grado de implicación del consejero coordinador.

En estas situaciones es especialmente relevante la actuación de los consejeros no ejecutivos y, en particular, de los independientes, que deben velar por la protección de los intereses de los socios minoritarios y del conjunto de los demás *stakeholders*, y, especialmente, la del consejero coordinador, quien debería coordinar el flujo de información con el resto de consejeros no ejecutivos, y, si fuera necesario, actuar como portavoz de ellos.



En estos casos, puede resultar necesario convocar el consejo de administración, por iniciativa propia o a petición de los consejeros no ejecutivos, si la misma no es atendida por el presidente; reunir a los independientes de forma separada o previa a ese consejo; o hablar (solo o acompañado del presidente de la Comisión de Auditoría, o de la de Riesgos en caso de que exista, o de cualquier otra persona de la organización que se determine por el propio consejo de administración) con inversores para determinadas cuestiones que puedan surgir con motivo de dicha situación (en todo caso, con la prudencia debida, para no revelar información confidencial).

RECOMENDACIÓN 10

En situaciones de crisis el consejero coordinador debería asumir una función de liderazgo del resto de los consejeros no ejecutivos.

Es reconocida mayoritariamente la capacidad que debe tener el consejero coordinador para dar curso a peticiones de apoyo y asesoramiento técnico que los consejeros no ejecutivos y, en particular, los independientes, hagan tanto en el marco del consejo de administración como de sus comisiones en relación con materias complejas que así puedan justificarlo.

Como principio general, tanto el consejo como sus comisiones deben contar con consejeros con perfiles profesionales diversos y, en consecuencia, con variedad de capacidades y experiencia. Sin embargo, es evidente que en sociedades cotizadas y con presencia internacional amplia, así

como con líneas de negocio diferenciadas surgirá, sin duda, la necesidad de valorar cuestiones especialmente complejas (tratamientos contables novedosos o dudosos, valoración de activos, tratamientos fiscales, etc.). En esos casos el consejero coordinador, en su función de enlace con el equipo ejecutivo, debe tener reconocida la facultad de valorar y canalizar las peticiones de asesoramiento externo realizadas por los consejeros no ejecutivos, tanto los independientes como los dominicales y los otros externos.

RECOMENDACIÓN 11

Los consejeros coordinadores deberían tener la capacidad de canalizar, previa apreciación por él de su justificación, las solicitudes de asesoramiento externo realizadas por los consejeros no ejecutivos.

5. Perfil

Teniendo en cuenta el rol que está llamado a desempeñar el consejero coordinador y las facultades que tiene atribuidas, parece que su perfil deberá ser el de una persona con aptitudes y actitudes de escucha activa, diálogo, coordinación de posiciones y búsqueda de soluciones, proactivo y no reactivo, con especial habilidad para los procesos informales, capacidad de diagnóstico y análisis e identificación de tendencias; una persona de reconocida prudencia, lealtad y espíritu crítico.

Para la mayor parte de los consejeros entrevistados, debería ser una persona con experiencia en puestos de dirección en sociedades relevantes, con *auctoritas* y capacidad para comprender bien el alcance de sus funciones y desarrollarlas sin extralimitaciones respecto del presidente, los consejeros ejecutivos y el equipo directivo de la compañía.

Deberá poder dedicar tiempo suficiente al desempeño de sus funciones, también en períodos de especial actividad, como cuando se produce una modificación estructural o una situación de crisis o cuando hay una dificultad importante con una o más de las operaciones de la compañía, teniendo en cuenta que en tales períodos puede requerirse de él un mayor grado de dedicación. En este sentido, para compensar su dedicación y desempeño, el puesto de consejero coordinador debe contar con una remuneración adicional a la del resto de los consejeros no ejecutivos, acorde con los estándares de mercado de empresas comparables.

Sin perjuicio de valorarse la participación del consejero coordinador en las comisiones constituidas en el seno del consejo de administración y, en particular, en la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (tal como también expresamente recomienda la Guía Técnica de la CNMV sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones), la mayor parte de los consejeros entrevistados considera que, en atención a la especial dedicación que conlleva el desempeño de sus funciones, dicha participación debería ser en calidad de vocal y no de presidente y que, en caso de presidir una, sea la mencionada comisión.

RECOMENDACIÓN 12

Preferentemente, el consejero coordinador debería ser una persona con experiencia y conocimientos en materia de gobierno corporativo, dirección y gestión de conflictos.

RECOMENDACIÓN 13

En caso de pertenecer a alguna comisión del consejo, el consejero coordinador debería hacerlo, con carácter general, en calidad de vocal. En el supuesto de que, por razones operativas, fuera conveniente su designación como presidente de alguna comisión, debería serlo de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

