

AUTOR

Mario Lara Sanz

Director del Centro de
Gobierno Corporativo de
Esade
Director de Esade Madrid

Octubre 2026

¿Necesita mi consejo un consejero coordinador?

A esta pregunta hemos querido responder en el informe publicado recientemente por el Centro de Gobierno Corporativo de ESADE en colaboración con Georgeson "El Consejero Independiente Coordinador en España".

Soy, como alguno de los consejeros entrevistados para el informe, de los que en 2006 dudaba de la decisión del regulador de introducir la figura del Consejero Independiente Coordinador (en adelante CIC) en nuestra arquitectura de gobernanza como una recomendación del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Hoy tenemos evidencia de que la figura no sólo se ha ido consolidando, sino que, desde que en 2014 dejó de ser una recomendación para los casos de presidente ejecutivo y se incorporó como obligatoria en la Ley de Sociedades de Capital (art 529 septies), se sentaron las bases para extender su presencia más allá de los límites que el regulador pensó: las compañías con presidente ejecutivo.

En 2026 tenemos compañías cotizadas con presidentes no ejecutivos que disponen de CIC; es más, me atrevería a decir que han encontrado sentido a disponer de una figura que contribuye a su mejor gobernanza o sus inversores y accionistas los han llevado a ese convencimiento. Me refiero a las compañías que tienen en su presidencia a un antiguo ejecutivo o cuyo accionariado cuenta con un accionista (o núcleo de accionistas) con una representación en el consejo lo bastante significativa para influir en el nombramiento del presidente, aunque no sea formalmente un presidente dominical.

Como decimos en el informe, el desarrollo de la figura no es homogéneo en todas las compañías que disponen de la misma; e igual que hay compañías no obligadas a disponer de un CIC que disponen del mismo, hay otras compañías obligadas por la LSC que siguen sin ver el valor y el potencial del CIC.

¿Qué es lo que ha llevado a la figura del CIC a crecer en su desarrollo y romper los límites que la propia norma definía?

El valor del CIC no reside ni en la norma ni en el listado de funciones que se le atribuye; el valor de su aportación está en el papel que desempeña como elemento de equilibrio interno en la arquitectura de poder del consejo, y su capacidad para agregar (que no integrar) el sentir colegiado de los consejeros externos y poder compartirlo abiertamente con la presidencia y, en ocasiones, incluso con los propios accionistas que inspiraron su nombramiento o directamente lo nombraron.

Las entrevistas que hemos realizado como base del estudio refuerzan esta visión más amplia: cuando existe una concentración real de poder en el presidente, aunque sea no ejecutivo, el CIC adquiere una especial relevancia para preservar la colegialidad, ordenar el debate y facilitar que afloren posiciones distintas dentro del consejo.

¿Dónde se muestra especialmente eficaz la figura del CIC?

Este es uno de los hallazgos del trabajo más interesantes. Destaca especialmente el papel que puede jugar el CIC cuando se producen crisis de gobernanza; cuando el consejo se fractura por conflictos accionariales, surgen crisis reputaciones graves, cuando se produce una salida o cese inesperado del primer ejecutivo, así como transiciones complejas del presidente o del propio CEO o se abordan operaciones corporativas transformadores. Como nos gusta decir en el Centro de Gobierno Corporativo, su papel cobra más relevancia en los “momentos de la verdad”, donde la calidad de la gobernanza, la estructura de gobierno o el desempeño de los puestos clave del consejo, son los que pueden contribuir a que se resuelva o se aborde de una forma u otra.

¿Quién puede ser un buen CIC?

Como en cualquier rol, identificar bien a quien le damos la responsabilidad es crítico. Si además depende de la opinión del conjunto de los consejeros externos pues le añade un plus de dificultad.

Por ello en el informe, basado en diferentes estudios académicos, identificamos 6 atributos que pudimos contrastar con nuestro entrevistados: (i) independencia real o sustantiva; (ii) autoridad moral o reputacional; (iii) experiencia sectorial y conocimiento del negocio; (iv) capacidad de comunicación y gestión de conflictos; (v) disponibilidad de tiempo y dedicación (que no es tan obvio en todos los miembros de un consejo) y (vi) criterio ético.

Pero, por encima de estos atributos hay algo del candidato ideal que sólo la experiencia en el consejo permite comprobar: en el estudio concluimos que una interlocución fluida con el presidente, fruto de haber construido una relación de confianza, es quizás la mejor palanca para que el rol sea eficaz. Por otra parte, tiene que ser capaz de construir un diálogo honesto, abierto y transparente con los consejeros externos. Cuando se dispone de esa capacidad de diálogo hacia el presidente y hacia el resto de los consejeros externos, el CIC actúa como un “sounding board” y altavoz colegiado; cuando no es así su desempeño tiende a reducirse, en el mejor de los casos, al cumplimiento formal, pero eludiendo los temas más sustantivos.

Y es que contar con un “gran perfil” (con lo que pueda significar para cada uno) pero que no esté habilitado para poder alcanzar la expectativa por la que pudo ser nombrado, convierte el cargo en un rol decorativo y en un coste de tiempo, esfuerzo y dinero para la compañía, además de erosionar la confianza de accionistas, inversores y resto de consejeros en la gobernanza.

¿Cómo evolucionará la figura del CIC?

En jurisdicciones como UK, se espera que toda compañía que no tenga una presidencia ejecutiva disponga de un Senior Independent Director (equivalente a nuestro CIC) y los grandes inversores y principales proxys advisors están consolidando la opinión de que cuando la presidencia carece de independencia efectiva hay que introducir un mecanismo de contrapeso en la gobernanza. Una de las conclusiones claras del estudio, basada en la opinión de los CIC entrevistados, va en esa dirección: extender su presencia, más allá de consejos con presidencias ejecutivas.

Conclusión: ¿Cuándo necesita mi Consejo un Consejero Coordinador?

Más allá de cuando legalmente es exigible -tengo un presidente ejecutivo- toda compañía cuya presidencia no es independiente debería de valorar, si disponer de un consejero coordinador puede:

1. Reforzar la legitimidad del modelo de gobernanza, al evitar que los intereses de los accionistas que nombraron al presidente, o que influyeron de forma determinante en su nombramiento, prevalezcan sin contrapeso frente a los del resto de accionistas.
2. Introducir un elemento de apoyo al Presidente para conocer de forma más eficaz de la opinión de los consejeros externos ante debates complejos con intereses contrapuestos o que afectan a accionistas que, si no de control, sí tengan una influencia relevante. Un apoyo que puede contribuir a ordenar mejor los debates, facilitar que las distintas posiciones afloren y se conozcan, y priorizar diálogos sobre temas sensibles que afecten a la presidencia del consejo.
3. Mejorar, en consecuencia, la calidad deliberativa del Consejo porque puede contribuir a coordinar a los consejeros no ejecutivos; canalizar inquietudes; aglutinar consensos y trasladar al presidente el sentir colectivo.
4. Contribuir a abordar mejor las futuras crisis de gobernanza o “momentos de la verdad” del consejo.

En este sentido una de las conclusiones más contundentes del estudio es que existe un amplio consenso entre los CIC entrevistados sobre la conveniencia de extender la figura a consejos cuando el presidente no ejecutivo es:

- Consejero dominical, en particular cuando es el fundador o un representante del accionista de control; e incluso cuando es un accionista significativo.
- Consejero externo no independiente, especialmente cuando es un antiguo CEO, que puede mantener gran influencia en los equipos de la compañía.

También se identifican algunas situaciones que hacen esta figura muy aconsejable: cuando existe un núcleo accionarial concentrado, accionistas de referencia significativos o participación estatal relevante;

El éxito de un CIC está en su capacidad para actuar como elemento de equilibrio, coordinación y cohesión dentro del consejo. **Su utilidad** depende del contexto de gobernanza, de la estructura accionarial y del “poder efectivo” de la presidencia (aunque no sea ejecutiva). **La eficacia** del rol dependerá del perfil de quien ocupe el cargo.