

esade

Center for Corporate
Governance

Georgeson

Part of the Computershare Group

El Consejero Independiente Coordinador en España

Julio 2026

Do Good. Do Better.

Esade Centro de Gobierno Corporativo:

Mario Lara Sanz

Director del Esade Center for Corporate Governance y Director de Esade Madrid

Susana Guerrero

Adjunta a la Dirección y responsable del área de opinión y debate público del Esade Center for Corporate Governance

Nestor U. Salcedo

Investigador postdoctoral en Esade Center for Corporate Governance

Georgeson

Carlos Sáez

Country Head for Spain at Georgeson

Claudia Morante

Head of Corporate Governance for Spain at Georgeson

Eva Martí Serra | Araceli López

Corporate Governance Manager for Spain at Georgeson

GEORGESON

Fundada en 1935 en Nueva York es la compañía más antigua y con mayor reconocimiento a nivel internacional en servicios de comunicación e información a los accionistas. Con más de 90 años de experiencia, las compañías confían en Georgeson sus Juntas de Accionistas, la consultoría de Gobierno Corporativo y sus Fusiones y Adquisiciones.

En 2025 volvió a ser el primer operador del mercado español en términos de Juntas de Accionistas y Tender Offers gestionadas. Georgeson es un colaborador crítico en el éxito de sus clientes, actuando en una variedad de roles como adquisiciones hostiles y amistosas o proxy fights.

El portafolio de servicios de la compañía incluye Proxy Solicitation; servicios de Global Information Agent; servicios de Identificación (ID) & Análisis; consultoría en Gobierno Corporativo (Evaluaciones del Consejo, Asesoramiento en Retribuciones del Consejo, Programas de Mejora de Gobierno Corporativo) e ESG; campañas para Inversores Minoritarios y reestructuración de deuda, entre otros.

CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Centro de Gobierno Corporativo se crea con el objetivo de convertirse en un referente en el ámbito de Gobierno Corporativo en España que contribuya a la mejora del buen gobierno en las empresas e instituciones. Un Centro que aborde de forma integral los nuevos retos a los que se enfrenta el Gobierno Corporativo, combinando su acción desde la investigación, el debate social y la influencia en los *policy makers*, hasta la formación de los consejeros en las mejores prácticas y tendencias, así como la creación de comunidad con los antiguos alumnos.

Socios del Centro de Gobierno Corporativo:



Diligent

Georgeson
Part of the Computershare Group

MERCER
A MARSH BUSINESS



≡ ÍNDICE

1
Resumen
Ejecutivo

2
Introducción

3
Metodología

4
Evolución
institucional
y convergencia
regulatoria

5
Perfil del liderazgo
independiente en
el consejo

6
Evidencia
internacional
de otros impactos
del CIC más allá
de sus funciones
estrictamente
normativas
o regulatorias

7
Resultados de
Entrevistas de los
CIC en España

8
Conclusiones

9
Recomendaciones

→ Referencias

→ Anexos

1. Resumen Ejecutivo

Este informe recoge la opinión de once consejeros, expresada mediante entrevistas individuales, con experiencia contrastada como Consejero Independiente Coordinador (CIC) en España -en 14 compañías cotizadas, mayoritariamente del Ibex 35- y la contrasta con la evidencia normativa y académica internacional de los últimos años (2017–2026).

Su propósito es triple:

01 Analizar la evolución normativa y la práctica real del rol del CIC

02 Ayudar a los consejos a maximizar el valor de una figura obligatoria en determinados supuestos -ie. cuando el presidente es ejecutivo-, pero cuya eficacia real depende de cómo se ejerza el cargo y de la “autoritas” del consejero/a; y

03 Identificar las áreas prioritarias de mejora

El análisis pone de relieve una idea central: **el valor del CIC no se define por sus atribuciones formales, sino por el perfil individual de quien ejerce el rol, la relación con la presidencia y el contexto de gobernanza en el que opera.**

A continuación, se resumen de manera muy sintética algunas de las principales conclusiones desarrolladas a lo largo del informe:

Configuración del rol: alta dependencia del contexto

- El rol del CIC **no admite un diseño estándar**: debe adaptarse al contexto accionarial, la estructura del consejo y la madurez del modelo de gobernanza de las compañías.
- Se observa **heterogeneidad en los procesos de nombramiento**, que oscilan entre modelos plenamente institucionalizados y dinámicas más informales impulsadas por la presidencia.
- Existe consenso en la **conveniencia de extender el rol del CIC más allá de los supuestos legales**, especialmente en consejos con presidencia dominical u otros externos, y en consejos con accionistas de referencia o relevantes.

Perfil del CIC: legitimidad, confianza y capacidad de aglutinar

- La legitimidad del CIC se sustenta en su trayectoria profesional, su reconocimiento tanto a nivel interno como en el mercado, su “autoritas” y su capacidad de generar consenso.
- La confianza mutua con la presidencia constituye una condición habilitante del rol: sin ella, el CIC queda reducido a un rol más formal, sin impacto real.
- Debe tener la capacidad de aglutinar el sentir colectivo y articular consensos ante retos sensibles, actuando con “mano izquierda” en contextos de conflicto.
- El CIC requiere una alta capacidad de escucha y habilidad de interlocución con los diferentes tipos de consejeros -en especial, independientes y dominicales-, actuando como canal de diálogo entre consejeros y presidencia.

Desempeño del rol (dónde aporta más valor)

- Interlocución con la presidencia sobre temas sensibles -ie. sucesión, conflictos entre accionistas, gobernanza, agenda del consejo-.
- Participación en la gestión de transiciones complejas: sucesión de la presidencia y/o del CEO; cambios en el modelo de gobernanza; operaciones corporativas transformadoras, o salidas a bolsa, entre otros.
- Coordinación efectiva de los consejeros no ejecutivos, especialmente en contextos de concentración de poder.
- Mejora de la dinámica y calidad deliberativa del consejo.
- Garantía de continuidad, independencia y estabilidad en situaciones de crisis -ie. reputacionales, accionariales o de gobernanza-.

Algunas áreas de mejora detectadas para el ejercicio del rol y a considerar en futuros cambios del marco normativo

- Participación más “sustantiva” en la evaluación de la presidencia del consejo.
- Reducción de la ambigüedad del rol en lo referente a consejeros dominicales y no ejecutivos distintos a los independientes: dudas en la práctica o falta de definición clara en la normativa interna de las compañías.

- Actualización y clarificación del alcance funcional del CIC, incorporando la práctica real y dando mayor claridad a su rol en la interacción con accionistas, inversores y proxy advisors.
- Precisión sobre el funcionamiento operativo del CIC, analizando la posible incorporación de criterios de rotación o permanencia en el cargo, así como su eventual integración o coordinación con otros roles del consejo (vicepresidencia del consejo) o de sus comisiones (presidencia de la comisión de nombramientos y retribuciones (CNR)).
- Finalmente, existe amplio consenso sobre la utilidad de poder extender el rol del CIC más allá de los supuestos legales, especialmente en consejos con presidencia dominical fuerte, con accionistas de referencia o significativos o con participación estatal, con capacidad de influencia en la gobernanza

En definitiva, El CIC que nació en nuestro marco normativo etiquetado como figura importada y con dudas sobre su impacto real en la mejora de la gobernanza de las compañías se ha ido consolidando, en una parte de los consejos de administración, como una figura clave de equilibrio en los consejos, pero su efectividad sigue siendo **altamente dependiente del perfil individual, la calidad de la relación con la presidencia y el contexto de gobernanza en cada compañía.**



2. Introducción

El liderazgo independiente dentro del consejo de administración constituye una de las transformaciones más significativas del gobierno corporativo contemporáneo. La figura del *Lead Independent Director* (LID), conocida también en Reino Unido como *Senior Independent Director* (SID) y en España como Consejero Independiente Coordinador (CIC), encarna la búsqueda de un equilibrio entre dos principios esenciales de la teoría del gobierno corporativo: la **unidad de mando** en el liderazgo de la compañía y la supervisión o monitorización efectiva del consejo.

Su aparición responde a una preocupación estructural: el conflicto derivado de la acumulación de poder ejecutivo y de presidencia del consejo en una misma persona. Frente a la separación radical entre presidencia y gestión, la designación de un CIC se ha consolidado como un **mecanismo de compromiso organizativo** (*compromise structure*) que preserva la eficiencia ejecutiva al tiempo que refuerza la independencia funcional del órgano colegiado.

Con el objetivo de analizar cómo se interpreta y ejerce este rol en la práctica española, el presente estudio combina tres aproximaciones complementarias: revisión normativa, análisis comparado internacional y evidencia cualitativa obtenida a partir de entrevistas en profundidad con consejeros con experiencia directa en la función. Esta aproximación permite conectar el diseño formal del cargo con su aplicación real dentro de los consejos de administración, contrastando el marco regulatorio, la literatura académica reciente y la experiencia práctica acumulada en sociedades cotizadas españolas (Capítulo 3).

Desde el punto de vista institucional, la evolución del CIC forma parte de un proceso más amplio de convergencia internacional en materia de gobierno corporativo. Aunque su desarrollo moderno surge en el ámbito anglosajón, especialmente en Estados Unidos y Reino Unido bajo las figuras del LID y SID, su expansión ha venido impulsada por reformas regulatorias, códigos nacionales de buen gobierno, proxy advisors e inversores institucionales. En España, este recorrido ha sido particularmente significativo: desde su incorporación al Código Unificado de Buen Gobierno (CNMV, 2006) hasta su consolidación mediante la Ley 31/2014 y su posterior desarrollo en el Código de Buen Gobierno de la CNMV, el Consejero Independiente Coordinador ha pasado de ser una práctica recomendada a convertirse en una figura plenamente integrada en la arquitectura del gobierno corporativo de las sociedades cotizadas, alineando el modelo español con las mejores prácticas internacionales y europeas en materia de equilibrio institucional del consejo (Capítulo 4).

Más allá de su reconocimiento normativo, la efectividad del CIC depende del perfil que encarna el rol y de las capacidades que aporta al funcionamiento del consejo. La literatura académica y la práctica comparada coinciden en señalar que su contribución no se limita al cumplimiento regulatorio, sino que se proyecta sobre la dinámica del consejo, la calidad de la deliberación, la relación con la presidencia, la gestión del equilibrio interno y la construcción de confianza entre consejeros. Su legitimidad práctica se apoya tanto en la independencia formal como en atributos personales como la autoridad moral, la experiencia, la capacidad de mediación y la credibilidad relacional dentro del consejo (Capítulo 5).

Asimismo, la evidencia internacional reciente muestra que el impacto del CIC ha evolucionado más allá de sus funciones estrictamente normativas o regulatorias. Diversos estudios vinculan esta figura con mejoras en la supervisión financiera, la calidad de la información, la eficiencia de inversión, la gestión del riesgo corporativo, la sostenibilidad y la interlocución con inversores y accionistas. Todo ello refleja una progresiva ampliación del alcance del liderazgo independiente dentro del consejo y su creciente conexión con la creación de valor a largo plazo (Capítulo 6).

Sin embargo, el principal valor de este estudio reside en comprender cómo se ejerce realmente el rol en la práctica cotidiana de los consejos españoles. La evidencia normativa y académica ofrece un marco de referencia sólido, pero no permite explicar por sí sola cómo interpreta el CIC sus funciones, qué atribuciones ejerce efectivamente, cuáles permanecen latentes, cómo se relaciona con el presidente, cómo articula el sentir colectivo de los consejeros independientes ni qué papel asume en situaciones críticas de gobernanza. A partir de las entrevistas realizadas, este informe analiza precisamente esa dimensión práctica del rol —su ejercicio real, sus límites, sus tensiones y sus espacios de influencia— aportando una visión inédita sobre cómo opera hoy el Consejero Independiente Coordinador en España desde la experiencia directa de quienes lo han desempeñado (Capítulo 7).

A partir de esta aproximación integral, el informe ofrece una reflexión final sobre la aportación real del CIC al funcionamiento del consejo, su grado de consolidación dentro del modelo español de gobierno corporativo y los principales retos que marcarán su evolución futura. Sobre esta base, se presentan las conclusiones del estudio y un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer el desarrollo y efectividad del rol en los próximos años (Capítulos 8 y 9).

3. Metodología

Este estudio combina revisión documental, análisis normativo-comparado y entrevistas cualitativas en profundidad a consejeros con experiencia directa o conocimiento relevante sobre la figura del Consejero Independiente Coordinador (CIC) en sociedades cotizadas españolas. La revisión documental permitió situar la figura en el marco de la Ley de Sociedades de Capital, el Código de Buen Gobierno de la CNMV, las prácticas internacionales del *Lead Independent Director* (LID) y *Senior Independent Director* (SID), y la literatura académica reciente sobre liderazgo independiente en el consejo.

La fase empírica se basó en entrevistas semiestructuradas organizadas en cinco bloques: funciones recogidas en la Ley de Sociedades de Capital, funciones recogidas en la Recomendación 34 del Código de Buen Gobierno, funciones impulsadas por el mercado, intervención del CIC en situaciones críticas y valoración general de la evolución del rol. Esta estructura coincide con la guía de entrevista incluida en el anexo.

El análisis se realizó sobre 11 registros de entrevistas, codificados por pregunta y por entrevistado. Para cada dimensión se identificó, primero, si el entrevistado había ejercido o reconocido dicha función —mediante respuestas tipo “sí”, “no”, “sí/no” o “no, pero”— y, segundo, el contenido cualitativo de las respuestas abiertas. El análisis no busca producir inferencia estadística, sino identificar patrones interpretativos, zonas de convergencia y divergencia, y condiciones bajo las cuales el CIC adquiere mayor o menor efectividad práctica.

La información fue tratada de forma agregada y confidencial. No se atribuyen opiniones individuales ni se reproducen situaciones identificables. La unidad de análisis no es el consejero individual, sino la función del CIC como mecanismo de gobernanza. Esta decisión metodológica es consistente con el objetivo del estudio: comprender cómo se interpreta, ejerce y valora el rol del CIC en la práctica de los consejos españoles.

Debe señalarse que la muestra es cualitativa y centrada en perfiles con alta experiencia en gobierno corporativo con posiciones de consejero independiente coordinador en empresas cotizadas en España. Por tanto, los resultados deben leerse como evidencia experta sobre la práctica avanzada del rol. Su valor reside precisamente en mostrar la distancia entre el diseño normativo del CIC y su funcionamiento real en los consejos.

4. Evolución institucional y convergencia regulatoria

4.1 Evolución regulatoria y de mercado

La consolidación del LID, SID o CIC no puede entenderse sin atender a la dinámica de **convergencia regulatoria** entre los sistemas anglosajón y continental. El estudio comparativo de Davies y Hopt (2013) demuestra que, pese a la persistencia de diferencias estructurales —como la codeterminación laboral o la concentración accionarial—, los códigos europeos tienden hacia una **homogeneización funcional** en la separación de los roles de presidencia y gestión, la independencia de los consejeros y la creación de comités especializados.

En el ámbito **estadounidense**, la *Sarbanes–Oxley Act* de 2002 y las normas de cotización de la NYSE y NASDAQ establecieron la obligación de que los consejos con presidentes no independientes designaran a un *presiding o lead independent director* con facultades de convocatoria, fijación de agenda y coordinación de los consejeros externos (Lamoreaux, Litov, & Mauler, 2019). Desde entonces, más del 90 % de las empresas del S&P 500 disponen de un LID formalmente reconocido (S&P Global, 2024). Por tanto, el LID surge dentro del sistema de consejo unitario (*one-tier board system*), en el cual un consejero independiente es investido con funciones adicionales para compensar la falta de independencia del presidente (S&P Global, 2024). Esta estructura se institucionalizó en la década de 2000, siendo progresivamente adoptada por las grandes corporaciones cotizadas y avalada por inversores institucionales y proxy advisors (ISS y Glass Lewis). En esta misma línea, los inversores institucionales consideran que la designación de un LID constituye una práctica esencial de buen gobierno, especialmente cuando el presidente no es independiente, al actuar como contrapeso y canal alternativo de interlocución

con los accionistas (Georgeson, 2025). Su expansión a Europa fue gradual y adaptada a los marcos jurídicos y culturales nacionales, donde coexistían consejos monistas y dualistas.

En el **Reino Unido**, el *Combined Code* de 1998 y las revisiones posteriores (2003, 2018, 2024) reforzaron el principio de separación entre Chair y CEO, pero admitieron la designación de un *Senior Independent Director* como mecanismo compensatorio cuando la dualidad persiste o cuando el presidente, aun no siendo ejecutivo, mantiene vínculos que comprometen su independencia (Glass Lewis, el año correcto es 2026 UK; ISS, 2026). El SID actúa como mediador en disputas entre el presidente y el CEO, facilita la comunicación con los accionistas significativos y lidera las evaluaciones de desempeño del presidente. Por tanto, el rol del SID fue formalizado en el *Higgs Report* (2003) y posteriormente incorporado al UK Combined Code (2008, 2010, 2018). Su función esencial es actuar como contrapeso en situaciones de conflicto o disenso entre el presidente y el resto de los consejeros, así como canal de interlocución con los accionistas en cuestiones de gobernanza. Los estudios de Owen y Kirchmaier (2008) evidencian cómo, tras las reformas de Cadbury y Higgs, la figura del presidente no ejecutivo se identifica como un elemento clave del buen gobierno corporativo, cuyo funcionamiento efectivo se ve particularmente reforzado por el apoyo y mediación del SID en contextos como los procesos de sucesión y evaluación del presidente, y en la comunicación con los inversores.

En **Europa continental**, las *Proxy Voting Guidelines* de ISS (2026) y las *Europe Benchmark Policy Guidelines* de Glass Lewis (2026) establecen estándares comunes: **mayoría de consejeros**

independientes, independencia en comités clave, limitación de mandatos y transparencia en la estructura de liderazgo del consejo. Aunque no imponen directamente la figura del CIC, recomiendan mecanismos equivalentes de equilibrio cuando el presidente no es independiente.¹ Estas guías son relevantes porque reflejan la posición de los principales inversores institucionales globales, quienes ejercen presión coordinada sobre las prácticas de gobierno de las emisoras europeas. Asimismo, la convergencia de códigos de gobierno corporativo -impulsada por la Comisión Europea y los trabajos del European Corporate Governance Forum y del Forum European Corporate Boards- promovieron la adopción de mecanismos funcionalmente equivalentes (Davies & Hopt, 2013). La mayoría de los países con consejos unitarios —Francia, Italia, Países Bajos, Suiza e Irlanda— reconocen hoy la figura del Lead o Senior Independent Director como práctica de buen gobierno. En los sistemas dualistas, como el alemán o el austriaco, la figura comenzó a trasladarse a los consejos de supervisión como respuesta a la falta de independencia del presidente de dicho órgano (S&P Global, 2024).

El caso español constituye un ejemplo paradigmático de combinación entre *hard law* y *soft law* en materia de gobierno corporativo. Desde el Informe Olivencia (1998) y el Informe Aldama (2003), la CNMV adoptó el principio de “**cumplir o explicar**”, posteriormente consolidado en el Código Unificado de Buen Gobierno (CNMV, 2006). En ese marco, el Consejero Independiente Coordinador fue introducido inicialmente como una práctica recomendada de buen gobierno y posteriormente consolidado normativamente por la **Ley 31/2014**, que modificó la Ley de Sociedades de Capital para reforzar el gobierno corporativo de las sociedades cotizadas. La reforma incorporó expresamente la figura en el **artículo 529 septies**, imponiendo su designación cuando el presidente del consejo ejerciera funciones ejecutivas. Con la Ley 31/2014 y la posterior actualización del **Código de Buen Gobierno (CBG) en 2020**, España

alineó su marco con los códigos de Reino Unido y las recomendaciones de la OCDE en materia de estructura y equilibrio del consejo. Con el CBG (CNMV, 2020), a través de la **Recomendación 34**, se incluyeron nuevas recomendaciones ampliando las atribuciones del CIC recogidas en la LSC, asignándole funciones análogas a las del *Lead Independent Director* y *Senior Independent Director*, especialmente en materia de **mediación interna, interlocución externa con inversores y accionistas, y coordinación del plan de sucesión del presidente**. Con ello, el CIC español pasó de ser una práctica voluntaria a consolidarse como un estándar de referencia dentro del marco europeo de gobierno corporativo.

Desde el punto de vista teórico, esta unificación de normas es una adaptación al nuevo perfil de los accionistas y al creciente peso de los grandes inversores. Los fondos de pensiones, fondos soberanos y gestores de activos exigen ahora cuentas claras y total transparencia. Por eso, el papel del Consejero Independiente Coordinador varía mucho según cada empresa. Esta figura no solo sirve para vigilar internamente, sino también para dar prestigio y generar confianza ante el mercado financiero.

4.2 Perspectiva europea y el proceso de convergencia en la gobernanza

El análisis de la gobernanza europea revela un proceso gradual de **convergencia funcional**, aunque no necesariamente formal, en la figura del liderazgo independiente. Davies y Hopt (2013) señalan que, a pesar de la diversidad estructural entre modelos monistas y dualistas, los códigos nacionales de gobierno han convergido hacia un núcleo común de principios: transparencia, independencia, responsabilidad y diversidad.

En el **Reino Unido**, el *Senior Independent Director* (*SID*) es considerado una pieza esencial del modelo de *checks and balances* derivado de las

1. La exigencia de estos contrapesos es una práctica consolidada en las políticas de voto de ISS y Glass Lewis desde hace cerca de dos décadas; en este informe se cita la versión de 2026 de las políticas por ser la actualmente vigente.

recomendaciones Cadbury, Hampel y Higgs. El *UK Corporate Governance Code* (FRC, 2018; revisado 2024) establece que el SID debe estar disponible para los accionistas cuando los canales normales de comunicación con el presidente o el CEO sean inadecuados, y debe desempeñar un papel de liderazgo en la evaluación del presidente y en la resolución de conflictos entre miembros del consejo. Glass Lewis (2025 UK) refuerza esta expectativa al señalar que la ausencia de un SID en empresas con presidente no independiente puede interpretarse como una deficiencia material en la estructura de gobernanza.

En Francia, Suiza e Irlanda, el modelo del *Lead Independent Director* (LID) se ha adoptado como estándar de mercado, especialmente en empresas con presidentes ejecutivos o con alta concentración de propiedad familiar. En el caso de Alemania, donde predomina el sistema dualista, el LID ha comenzado a incorporarse de forma incipiente en los consejos de supervisión de empresas cotizadas, especialmente cuando el presidente de dicho órgano carece de independencia (S&P Global, 2024).

En España, la evolución normativa ha sido particularmente significativa. Desde la publicación del Código Unificado de Buen Gobierno (CNMV, 2006), el país avanzó hacia un sistema de gobernanza más alineado con los estándares internacionales. La Ley 31/2014, de mejora del gobierno corporativo, introdujo reformas sustantivas en la Ley de Sociedades de Capital, estableciendo la obligación de designar un *Consejero Independiente Coordinador (CIC)* cuando el presidente del consejo ejerza funciones ejecutivas (BOE-A-2014-12589).

El **Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2020)** detalla las funciones del consejero coordinador (Rec. 34), estableciendo que dicho consejero: (i) presidirá el consejo en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, (ii) canalizará las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos, (iii) mantendrá contacto con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista sobre el gobierno corporativo, y (iv) coordinará el plan de sucesión del presidente. Estas atribuciones, en línea con las prácticas de Reino Unido y Estados Unidos, formalizan la figura del CIC como **interlocutor de confianza** entre el consejo, la dirección y los accionistas.

En la práctica, el CIC español desempeña funciones equivalentes al *SID* británico, con particular énfasis en el **diálogo con los inversores institucionales**. Según el *ISS Continental Europe Policy (2025)* y *Glass Lewis Europe Benchmark Guidelines (2025)*, los mercados europeos han convergido hacia la exigencia de que todo consejo con presidente no independiente disponga de un mecanismo explícito de liderazgo alternativo. España, en ese sentido, representa una **formalización avanzada** de dicha convergencia, aunque con ámbitos de desarrollo pendientes (ie. CIC en el caso de Presidente Dominical o Externo otros).

5. Perfil del liderazgo independiente en el consejo

Para que el consejero independiente coordinador (sea bajo el nombre de LID, SID o CIC) funcione de manera real y efectiva cuando el presidente no es independiente, necesita tres elementos: autoridad institucional, capacidad personal y el respaldo de consejo. A diferencia de la independencia formal, que se cumple solo por seguir la ley, la independencia real exige que este consejero tenga recursos, tiempo, experiencia y credibilidad de verdad. Solo así podrá actuar como un contrapeso efectivo y frenar el poder del presidente o del CEO cuando sea necesario.

En la práctica internacional, las tareas del Consejero Independiente Coordinador han crecido debido a la evolución de las empresas y a la presión de los grandes inversores institucionales. S&P Global (2024) describe al CIC actual como “*un miembro independiente del consejo dotado de autoridad especial para compensar la falta de independencia del presidente, garantizar la efectividad del órgano colegiado y servir como canal de comunicación entre el consejo, la dirección y los accionistas*”. Desde nuestra perspectiva, su función actual se centra en tres pilares: asegurar el buen funcionamiento del consejo, supervisar la gestión de la empresa y servir de enlace directo con los accionistas. Este liderazgo es hoy una pieza clave para el equilibrio empresarial en mercados como el Reino Unido, Francia, Suiza y España.

5.1 Contribución del CIC a la dinámica y eficacia del consejo a la luz de normativa y la literatura académica

A partir de las principales fuentes normativas —en nuestro estudio, UK Corporate Governance Code (2024) y CNMV (2020), así como de prácticas de mercado, como el Continental Europe Proxy Voting

Guidelines de ISS (2026), Europe Benchmark Policy Guidelines de Glass Lewis (2026), S&P Global (2024), incluyendo diversas interpretaciones a las guías de buenas prácticas en el contexto español— y la literatura académica (Krause et al., 2017; Lamoreaux et al., 2019; Rajković, 2020; Hasija et al., 2025), los impactos del rol del consejero independiente coordinador en la dinámica y eficacia del consejo pueden agruparse en cinco ámbitos complementarios que, como veremos a lo largo del estudio, no siempre coinciden con la práctica más habitual en España:

a) Preservación de la capacidad de supervisión e independencia del consejo

El CIC actúa como **garante de la independencia del consejo** frente al poder ejecutivo. Tiene autoridad para **convocar reuniones** y **establecer la agenda** de los consejeros no ejecutivos, facilitando sesiones sin presencia de ejecutivos (*executive sessions*) en las que se analizan riesgos, desempeño y estrategia (Krause et al., 2017). En el contexto español, la CNMV (2020, Rec. 34) asigna al CIC la función de presidir el consejo en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, asegurando la continuidad institucional y la deliberación colegiada.

Asimismo, en empresas con estructura de propiedad concentrada, el CIC cumple una función de **equilibrio entre consejeros dominicales e independientes**, ayudando a prevenir la captura del consejo por parte del accionista mayoritario (Davies & Hopt, 2013; CNMV, 2020). Veremos más adelante que, si bien las funciones relacionadas con la garantía de independencia del consejo sí están ampliamente reconocidas en la práctica habitual en España, otras más formales como la de convocar o presidir consejos, aunque están previstas

en la norma, en la práctica española actúan más como elemento de influencia que como funciones propiamente ejercidas de manera formal.

b) Impulso de la coordinación y dinámica del consejo

El CIC **coordina el trabajo de los consejeros no ejecutivos**, promueve la cohesión interna y garantiza la fluidez informativa. Hasija et al. (2025) sostienen que el CIC “cualificado” contribuye a mejorar la asistencia, la deliberación y el compromiso de los consejeros, reduciendo la probabilidad de conflictos interpersonales. En términos culturales, el CIC se convierte en un **mediador de tonos y estilos de liderazgo**, promoviendo confianza para la toma de decisiones colegiadas. En el Capítulo 7 veremos que la resolución de potenciales conflictos entre miembros del consejo aparece como una de las funciones ejercidas y percibida como esencial por los CIC entrevistados.

Esta función ha sido subrayada también en el contexto de liderazgo femenino. Arduini (2022) observa que las competencias asociadas a la empatía, la escucha activa y la orientación colaborativa —más frecuentes en estilos de liderazgo femeninos— potencian la efectividad del CIC en su rol de mediador y facilitador del consenso.

c) Liderazgo de la evaluación del desempeño y sucesión del presidente

Una de las funciones más críticas que la normativa y las recomendaciones otorgan al CIC es la **evaluación del desempeño del presidente** del consejo y la **coordinación del proceso de sucesión**. Tanto en el Reino Unido, el *UK Corporate Governance Code* (2018, revisado 2024) como de manera análoga en España, la LSC y el *Código de Buen Gobierno de la CNMV* (2020, Rec. 34) así lo indican.

El estudio de Owen y Kirchmaier (2008) demuestra que la existencia de un interlocutor independiente para la evaluación del presidente ha contribuido a profesionalizar

los procesos de sucesión en las empresas británicas, reduciendo la influencia personalista y aumentando la transparencia ante los accionistas. Sin embargo, veremos en el Capítulo 7 que la evaluación del desempeño del presidente aparece en la práctica española como una de las grandes asignaturas pendientes, mientras que la sucesión sí es una de las funciones más relevantes que algunos de los CIC españoles han tenido que abordar en los últimos años.

d) Participación en el diálogo con los inversores y contribuir al compromiso accionarial

El CIC desempeña una función central en el **diálogo con los accionistas institucionales y minoritarios**. Cuando el presidente no es independiente o se encuentra en posición ejecutiva, el CIC se convierte en el principal canal de comunicación para tratar asuntos de gobierno corporativo, desempeño del consejo, sostenibilidad y remuneraciones (2026). Asimismo, los inversores institucionales esperan que el liderazgo independiente actúe como punto de contacto directo cuando los canales tradicionales resulten insuficientes o estén afectados por conflictos de interés (Georgeson, 2025).

La CNMV refuerza esta función al recomendar que el consejero coordinador mantenga **contacto directo con los inversores y accionistas** para conocer sus puntos de vista. Esta disposición alinea el modelo español con las mejores prácticas internacionales de *shareholder engagement* (Owusu et al., 2025). Además, el CIC moderno se involucra en el **compromiso climático y la sostenibilidad**, participando en diálogos con inversores sobre transición energética y criterios de sostenibilidad, tal como señalan S&P Global (2024) y Owusu et al. (2025).

e) Supervisión del riesgo, auditoría y control interno

Otra área de responsabilidad creciente del CIC es la **vigilancia del sistema de control interno y auditoría**. Los estudios de Bryan, Mason y West

(2025) señalan que la participación del CIC en el comité de auditoría eleva la probabilidad de selección de un auditor especialista sectorial y reduce la manipulación contable. Este resultado se asocia con un mejor alineamiento entre las funciones del comité y el liderazgo independiente del consejo.

Asimismo, Hsu et al. (2022) y Afzali et al. (2024) evidencian que el CIC contribuye a mejorar la **calidad de los informes financieros** y a fortalecer el **entorno de información interna**, lo que redundará en una reducción de los costos de supervisión. Sin embargo, hoy en día, estas funciones no están expresamente asignadas al CIC por la norma o códigos españoles.

f) Sostenibilidad, reputación y cultura corporativa

En la etapa actual de evolución del gobierno corporativo, la legitimidad del consejo depende, entre otros, de su capacidad para abordar los retos en el ámbito de la sostenibilidad, incluidos los reputacionales. El informe de S&P Global (2024) describe al CIC como **responsable de los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza**, autorizado a proponer medidas de mejora y a liderar la discusión sobre sostenibilidad dentro del consejo. Esta ampliación de funciones consolida su papel como garante del comportamiento ético y sostenible de la empresa.

El *Glass Lewis Europe Benchmark* (2026) y las políticas de ISS (2026) refuerzan esta expectativa al recomendar que los consejos adopten estructuras de liderazgo capaces de gestionar la **rendición de cuentas climática** (*climate accountability*) y la supervisión del riesgo no financiero. En este marco, el CIC español asume un papel creciente en la interlocución con el comité de sostenibilidad y en la integración de los objetivos de sostenibilidad en la estrategia corporativa.

5.2 Competencias y atributos personales

Más allá de las funciones formales, la efectividad del CIC se ve influenciado por el conjunto de **competencias transversales** - capacidades técnicas, estratégicas y relacionales- de las que dispone. La literatura académica y las recomendaciones de organismos reguladores convergen en identificar al menos seis atributos esenciales:

- a) **Independencia sustantiva:** ausencia de vínculos económicos, familiares o laborales con la compañía o sus ejecutivos. Esta independencia debe mantenerse durante todo el mandato y da mayor credibilidad a la de autonomía de criterio que en todo caso debe acompañar al consejero independiente, y más en el caso del CIC (Nili, 2020).
- b) **Autoridad moral y reputacional:** el CIC debe poseer legitimidad derivada de su trayectoria profesional y reconocimiento en el mercado, lo que le permite ejercer influencia sin requerir poder formal (Hasija et al., 2025).
- c) **Experiencia sectorial y financiera:** la familiaridad con los riesgos operativos y financieros del negocio refuerza su capacidad de interlocución con el presidente ejecutivo y por ende su capacidad de supervisión.
- d) **Habilidades de comunicación y mediación:** capacidad para gestionar conflictos entre el presidente, el CEO, los consejeros y los inversores, promoviendo el consenso sin erosionar la independencia (Owen & Kirchmaier, 2008; Arduini, 2022).
- e) **Disponibilidad y dedicación efectiva:** el CIC requiere tiempo suficiente para coordinar comisiones, reuniones y procesos de evaluación. La CNMV (2020, Rec. 25) establece que los consejeros deben disponer, con carácter general, de la dedicación necesaria, principio extensible al coordinador.

- f) **Sensibilidad ética y sostenibilidad:** comprensión de los temas de ética, reputacionales y de cultura corporativa, así como los de sostenibilidad en línea con las nuevas expectativas de inversores y stakeholders (Owusu et al., 2025).
- g) **Género y diversidad:** la evidencia sugiere que la diversidad de género puede reforzar la efectividad del CIC al aportar mayor pluralidad de perspectivas y estilos de liderazgo complementarios. En particular, Arduini (2022) muestra que capacidades asociadas a liderazgo cooperativo, mediación y construcción de consenso se alinean especialmente con las exigencias relacionales inherentes al rol.

Estos atributos configuran el perfil de un liderazgo independiente profesionalizado, capaz de traducir el principio abstracto de independencia en prácticas concretas de buena gobernanza. En este sentido, Dalton y Dalton (2005) argumentan que la eficacia del consejo no depende solo de su estructura, sino del **comportamiento de sus miembros** y del clima de deliberación que logran crear. El CIC debe ser, en este marco, un **facilitador de la calidad del proceso decisorio**, más que un supervisor aislado.



6. Evidencia internacional de otros impactos del CIC más allá de sus funciones estrictamente normativas o regulatorias

Los estudios recientes demuestran el impacto positivo del Consejero Independiente Coordinador (CIC) en los resultados de las empresas, la transparencia de sus datos y el control de riesgos. Aunque esta figura nació para vigilar cuando el presidente también era el primer ejecutivo, hoy su influencia va mucho más allá. Su presencia mejora las inversiones, la calidad de las auditorías, las políticas de sostenibilidad y la relación con los accionistas. Además, la práctica demuestra que este rol sigue evolucionando y adaptándose más allá de lo que dictan las normas escritas. (Global Corporate Center, 2019).

6.1 Supervisión de los estados financieros contables y calidad de la información

El primer análisis práctico se enfoca en la claridad de las cuentas de la empresa. Diversos estudios, como los llevados a cabo por Bryan y Mason (2022) demuestran que las compañías que cuentan con un CIC ofrecen datos financieros más fiables. Su presencia reduce el uso arbitrario de los apuntes contables que alteran el beneficio de la empresa sin que entre dinero real en la caja. Además, evita que los directivos tomen decisiones tramposas en el día a día —como recortar gastos necesarios o inflar la producción— con el único fin de maquillar los resultados del año. En resumen, el CIC es un freno eficaz tanto para los engaños en la contabilidad como para las malas prácticas en la gestión del negocio.

De forma consistente, Hsu, Lee, Lin y Tang (2022) confirman que cuando el CIC tiene formación en finanzas y participa activamente en la comisión de auditoría, disminuye drásticamente el riesgo de que la empresa manipule sus resultados. Este impacto positivo es todavía más fuerte en empresas poco transparentes, en aquellas donde el poder está concentrado en unos pocos accionistas o en las que sufren un alto riesgo de dañar su reputación. Este dato demuestra que el CIC no es un simple adorno legal, sino que transforma de forma directa la cultura de control y vigilancia dentro de la compañía.

Estos resultados se complementan con la investigación de Afzali et al. (2024), que documenta cómo el CIC fortalece el **entorno interno de información** (*internal information environment*), mejorando la calidad de los flujos informativos hacia el consejo y reduciendo asimetrías entre ejecutivos y consejeros. Ello sugiere que la figura amplía el alcance del control más allá del mero cumplimiento contable, transformándose en un vector de gobernanza informacional.

6.2 Eficiencia de inversión y control del riesgo corporativo

El segundo campo de evidencia corresponde a la **eficiencia de inversión y control del riesgo**. Rajković (2020), analizando una muestra global de empresas cotizadas, demuestra que la presencia de un CIC se asocia con una reducción significativa tanto del **sobre-**

inversión como del **sub-inversión**, especialmente en contextos donde los problemas de agencia son más pronunciados y la información más asimétrica. El CIC actúa como un **mecanismo de disciplina del uso del capital**, moderando las decisiones impulsivas de inversión y alineando las prioridades estratégicas con la creación de valor a largo plazo.

En un contexto institucional distinto, Owusu, Kwabi, Owusu-Mensah y Elamer (2023) estudian el efecto del *Senior Independent Director* en el Reino Unido sobre el **riesgo gerencial y el coste de la deuda**. Sus resultados indican que las empresas con SID presentan menores niveles de *risk-taking* y un coste de deuda más bajo, particularmente cuando el presidente no es independiente. Esto evidencia el papel amortiguador del SID como intermediario entre la gestión y los inversores, capaz de reducir el riesgo percibido por los acreedores.

Estas investigaciones confirman que el CIC constituye un **instrumento institucional de gestión del riesgo**, no solo financiero sino también reputacional. En este sentido, Hasija, Ellstrand, Ridge y Johnson (2025) señalan que la designación de un CIC “cualificado” —según un modelo de cuatro dimensiones: independencia, motivación, *bandwidth* y experiencia— se correlaciona con una reducción significativa de la **mala conducta corporativa, una mayor asistencia a reuniones y una disminución de las propuestas accionarias hostiles**. Este conjunto de efectos sugiere que el CIC contribuye a estabilizar las dinámicas internas del consejo y a mejorar la confianza de los *stakeholders*.

6.3 Sostenibilidad y aspectos ambientales, sociales y de gobernanza

La expansión de la acción del CIC hacia la esfera **ambiental, social y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés)** constituye una tendencia emergente en la literatura post-2020. Owusu, Omoteso, Gyimah y Ejiogu (2025) demuestran que las empresas con CIC presentan un **mayor compromiso público con la acción**

climática y obtienen **mejores puntuaciones ESG**. Este efecto se intensifica en aquellas con dualidad de cargos, confirmando que la independencia estructural del CIC actúa como contrapeso frente a la captura directiva.

Asimismo, el informe de S&P Global (2024) subraya que los CIC contemporáneos desempeñan un papel central en la **gestión de temas ESG y en el diálogo con inversores sostenibles**, especialmente en Europa y América del Norte. Su papel va más allá del cumplimiento formal, involucrándose en la **definición de métricas ESG** y en la **evaluación de la estrategia climática**. El CIC moderno es, por tanto, un **nodo de responsabilidad transversal** que vincula la agenda de sostenibilidad con la función fiduciaria del consejo.

6.4 Género y diversidad

Un hallazgo complementario proviene del estudio de Arduini (2022), quien explora la idoneidad del rol del CIC para el liderazgo femenino en consejos de administración europeos. Su análisis sugiere que las características conductuales asociadas a estilos de liderazgo cooperativos, empáticos y orientados al consenso —más frecuentes en mujeres consejeras— se alinean con las exigencias de mediación, comunicación y equilibrio inherentes al CIC. Ello refuerza la tesis de que el fortalecimiento de la diversidad de género puede potenciar la efectividad del liderazgo independiente.

Como conclusión a la vista del conjunto de estudios presentados podemos afirmar que, la evidencia empírica internacional sugiere que el *Lead Independent Director*, *Senior Independent Director* o Consejero Independiente Coordinador no solo cumple un papel de **equilibrio político** dentro del consejo, sino que genera **beneficios tangibles** en materia de información financiera, disciplina estratégica, sostenibilidad y reputación. Su impacto, sin embargo, depende de factores de diseño institucional que varían entre sistemas nacionales.

7. Resultados de Entrevistas de los CIC en España

La revisión normativa y la evidencia académica analizados hasta ahora muestran cómo debería funcionar el Consejero Independiente Coordinador (CIC) sobre el papel. Sin embargo, para entender la realidad de este cargo, es necesario escuchar a quienes lo ejercen. Para cruzar la teoría con la práctica, este capítulo analiza en detalle 11 entrevistas en profundidad hechas a consejeros que han ocupado este puesto clave. Los entrevistados aportan su experiencia real en 14 empresas cotizadas españolas, la mayoría de ellas pertenecientes al Ibex 35.

7.1 Funciones recogidas en la Ley de Sociedades de Capital (LSC)

7.1.1 Nombramiento: propuesta presidencial o iniciativa institucional

La pregunta sobre el proceso de nombramiento revela una primera tensión central: la mitad de los entrevistados confirmó haber sido nombrado mediante un procedimiento formal con abstención de los ejecutivos, mientras que otra mitad describe procesos en los que, sin contradecir formalmente la LSC, la designación se inició por sugerencia o propuesta del propio presidente. La frontera entre el proceso institucional —propuesta de la CNR al consejo, sin presencia de ejecutivos— y el proceso informal —diálogo previo entre presidente y presidenta de la CNR, o sugerencia directa del presidente al consejo— es porosa.

Los resultados muestran que las empresas buscan un perfil muy específico para este puesto, coincidiendo con lo que recomiendan los expertos: experiencia previa en consejos de cotizadas, habilidad para dialogar con el presidente, capacidad de unir posturas y, a veces, un dominio profundo en el sector. Varios entrevistados

afirman que su nombramiento nació expresamente para servir de contrapeso, sobre todo en compañías con un presidente ejecutivo fuerte o un accionista mayoritario que controla todo. Por último, en algunas empresas el cargo rota de forma automática cada tres años; aunque este sistema hace el proceso más predecible, también quita poder de voto real a los propios consejeros independientes.

En este sentido, las entrevistas reflejan supuestos en los que el nombramiento del consejero coordinador responde a la necesidad de equilibrar el peso del accionista de control o de un presidente ejecutivo fuerte, recayendo en perfiles con experiencia previa en sociedades cotizadas y con un elevado grado de consenso entre los consejeros independientes.

La variedad de métodos demuestra que la independencia real al nombrar a este consejero no depende de cumplir la letra de la ley —que todas las empresas respetan formalmente—, sino de la convicción en el consejo, y especialmente en el presidente del valor que puede aportar y de la fuerza que tenga su CNR. En las empresas con una gestión más madura, el proceso es idéntico a las exigencias del mercado anglosajón. En cambio, en las compañías donde el modelo de gobierno aún se está construyendo, el puesto se decide mediante un pacto previo entre los directivos y luego simplemente se formaliza el trámite.

7.1.2 Coordinación de los consejeros independientes

Esta función presenta el mayor consenso de toda la entrevista: todos los entrevistados confirman que, en algún sentido, la han ejercido, y normalmente mediante reuniones, con diferentes formatos, y con frecuencias -salvo alguna excepción- que oscilan entre

dos y seis reuniones formales al año, complementadas habitualmente por rondas individuales bilaterales. Destacamos, tres modelos de articulación de la coordinación.

→ **Modelo de doble ronda anual:** dos rondas individuales con todos los consejeros independientes, una a mitad de año y otra al cierre, integradas en el proceso de autoevaluación del consejo, que culminan en una reunión colectiva de externos y un documento de conclusiones que se debate posteriormente.

→ **Modelo de reuniones temáticas estructuradas:** dos a tres reuniones formales al año con orden del día consensuado a partir de los temas que cada consejero independiente aporta al CIC. En algunos casos incluyen agenda previa, conclusiones documentadas y posterior traslado al presidente o al consejo.

→ **Modelo extensivo a todos los externos:** inclusión de los consejeros dominicales en las reuniones a petición de los propios dominicales, modelo que algunos entrevistados defienden por integrar el sentir externo en su completa literalidad, mientras otros prefieren preservar reuniones diferenciadas para no contaminar el espacio de los independientes.

La **existencia o no de invitación a los dominicales** es un punto de divergencia significativo. Pese a que la norma española se refiere claramente a la coordinación y reunión de los consejeros “no ejecutivos”, la interpretación de la norma y la práctica no son en absoluto unánimes respecto a si el rol del CIC se refiere a la coordinación de los consejeros independientes (como sucede en la mayor parte de las jurisdicciones analizadas) o si debe incluir a todos los no ejecutivos, esto es a los dominicales también. Mientras un grupo de entrevistados reúne sólo a independientes (apoyado en la lección aprendida de evitar fricciones por sentimientos de exclusión de dominicales activos), otros han evolucionado hacia

un formato de reuniones de “no ejecutivos” en sentido amplio. Este es quizá uno de los aspectos que merecerían mayor desarrollo o concreción en nuestro código.

7.1.3 Aglutinar el sentir colectivo de los consejeros independientes

Los entrevistados rechazan, casi sin excepción, la imagen del CIC como representante o portavoz unilateral de los consejeros independientes. La función predominante que reivindican es la de canal —captar, agregar, filtrar y devolver al consejo— el **sentir colectivo de los no ejecutivos**. Cada consejero independiente se manifiesta personalmente en el consejo; el CIC no sustituye su voz, sino que prepara el terreno para que el debate llegue al consejo en condiciones óptimas de información y maduración, incluyendo en caso de ser necesario la gestión de conflictos entre los distintos consejeros. Esta autodefinición tiene implicaciones prácticas relevantes: el CIC debe evitar la sobreexposición pública y la duplicación de canales, y debe operar más como infraestructura de gobernanza que como protagonista visible.

"Aglutinar el sentir de los consejeros independientes. Informar de ello al presidente. Tratar de generar de 'puente' entre el presidente y los consejero independiente, pero sin tratar de ser el representante de todos. Al final, cada consejero independiente se manifiesta personalmente en el consejo con sus matices."

7.1.4 Interlocución con el presidente

Mayoritariamente, los entrevistados afirman ejercer una interlocución regular con el presidente, con frecuencias que van desde reuniones mensuales formales hasta encuentros bimensuales o ad hoc, en muchos casos con un componente de informalidad alto (comidas, encuentros previos y posteriores al consejo). El contenido de esa interlocución sí es razonablemente homogéneo: feedback agregado de las reuniones con consejeros independientes, temas

sensibles de gobernanza, ajustes al diseño del propio gobierno corporativo, anticipación de operaciones corporativas y, de manera transversal, sucesión.

La calidad de esta interlocución aparece, en el discurso de los entrevistados, como condición habilitante de prácticamente todas las demás funciones. Donde la confianza con el presidente es alta, el CIC opera como caja de resonancia (*sounding board*) y altavoz del sentir colegiado; donde la relación es meramente procedimental, el rol pierde profundidad y queda reducido al cumplimiento formal de la Recomendación 34. La asimetría de información que enfrenta el CIC —no tiene acceso ejecutivo cotidiano— se compensa precisamente con esta interlocución cualificada.

"La relación con el presidente debe ser fluida, directa, espontánea, para poder trasladar cualquier inquietud de los consejeros externos o tratar una situación delicada o de crisis que se produzca."

"Me hacía altavoz del sentir de los consejeros."

Este hallazgo es coherente con la literatura comparada (Owen y Kirchmaier, 2008; S&P Global, 2024) y refuerza la tesis de que la efectividad del rol no se decide en el organigrama sino en la calidad relacional que el CIC consigue construir.

7.1.5 Convocatoria del consejo y agenda

Las dos siguientes funciones de la LSC presentan un comportamiento simétricamente opuesto. La facultad de solicitar la convocatoria del consejo es una función prácticamente latente: nueve de los once entrevistados manifiestan no haberla ejercido. Los testimonios sugieren que se trata de una facultad concebida más como mecanismo de garantía institucional o último recurso que como herramienta ordinaria de funcionamiento. Algunos entrevistados subrayan que la mera existencia de esta posibilidad de solicitar formalmente la convocatoria ha bastado, en

su experiencia, para que la propia presidencia activara los cauces ordinarios.

La inclusión o sugerencia a la presidencia de puntos en la agenda, en cambio, se ejerce o se ve con normalidad por la mayor parte de los entrevistados, pero rara vez de manera formal. Lo que se observa es un proceso natural en el que las inquietudes recogidas en las rondas bilaterales se trasladan al presidente, quien las integra en la agenda en la mayoría de los casos (en torno al 80% según uno de los testimonios). En aquellas compañías donde la cultura del consejo es más reactiva, el CIC se convierte en mecanismo proactivo de afloramiento de temas, particularmente en momentos de bonanza en los que la agenda se concentra en ejecución de negocio y los temas de gobernanza tienden a postergarse.

"La función del CIC es que afloren los temas de preocupación, especialmente cuando los temas de negocio van bien."

La conclusión interpretativa es que ambas funciones, aunque previstas como facultades formales, operan en clave de palanca latente: su valor disuasorio y su uso informal son superiores a su uso formalizado.

7.1.6 Liderar la evaluación del presidente

La mayoría de entrevistados declaran la necesidad de liderar o coliderar la evaluación del presidente, pero con un liderazgo casi siempre compartido con la presidencia de la CNR y, cuando corresponde, con el apoyo de un asesor externo (cuestionarios estructurados y entrevistas individuales). Cuando el CIC también puede ser miembro de la CNR —situación evidenciada en la muestra—, la frontera entre las dos figuras se difumina y la práctica se asemeja a un proceso institucional de la CNR con una intervención destacada del CIC. Cuando ambas figuras no coinciden, el CIC incluso puede no tener participación en este proceso, salvo la que le corresponda como un miembro más del consejo.

Sin embargo, el discurso revela una insatisfacción significativa con la profundidad efectiva del proceso. Varios entrevistados señalan que la evaluación individual del presidente es, en la práctica española, menos rigurosa que la evaluación global del consejo, y que existe un déficit de credibilidad en cómo se documentan y comunican los resultados.

"Es un ámbito muy deficiente en el modelo de gobernanza en España. Hay poca credibilidad de lo que se refleja en las evaluaciones del presidente. En España solo importa la evaluación global del consejo."

Este punto, que aparece de forma recurrente como una de las grandes asignaturas pendientes, es uno de los hallazgos más críticos del estudio en lo que respecta al recorrido del rol.

Finalmente, los entrevistados coinciden de forma casi unánime en que la confianza y la relación personal con el presidente son la clave para que el cargo funcione. Cuando existe una comunicación abierta, sincera y fluida, el CIC puede ejercer su papel con total plenitud. Si esa confianza no existe, el puesto se reduce a un simple trámite burocrático sobre el papel y pierde todo su valor real. Este hallazgo demuestra que, para fortalecer esta figura, las normativas no deben limitarse a listar sus obligaciones legales, sino que deben prestar la misma atención al perfil personal y a los criterios de selección de la persona elegida.

7.2 Funciones de la Recomendación 34 del Código de Buen Gobierno (CBG)

7.2.1 Presidir el consejo en ausencia del presidente

La función de presidir el consejo en ausencia del presidente sólo se ha activado en casos muy excepcionales. La explicación es estructural y consistente: en buena parte de las compañías de la muestra existe ya una vicepresidencia institucional que asume esta función, lo que convierte la atribución del

CIC en una previsión secundaria. Conviene retener este dato porque ilustra una característica más amplia del CIC español: muchas de sus atribuciones formales se ejercen sólo cuando otros mecanismos institucionales fallan, lo que confirma su naturaleza de back-up y mecanismo de equilibrio compensatorio más que de órgano de gobierno alternativo.

7.2.2 Canalización de inquietudes: la función de mayor consenso

Es una extensión de la función de coordinación de los independientes o complementaria a la misma. Casi el total de entrevistados confirman ejercer activamente la función de canalización de inquietudes de los consejeros no ejecutivos. Es la función con mayor consenso de toda la entrevista. El cómo, sin embargo, presenta dos modelos.

→ **Canalización formalizada:** algunos CIC elaboran una nota de las reuniones con los consejeros independientes, la trasladan al presidente y trabajan con él un plan de acción que se presenta al consejo de modo que el presidente lo asuma como propio. Algunos entrevistados emplean documentos de conclusiones que se incorporan al proceso de autoevaluación o al plan de acción anual del consejo.

→ **Canalización fluida e informal:** la inquietud se traslada al presidente en las conversaciones ordinarias, sin acta ni resumen formal, en compañías donde la confianza relacional es alta y la agenda del consejo es naturalmente abierta a temas planteados por los consejeros.

Ambos modelos resultan funcionales en distintos contextos, pero el primero ofrece una garantía de trazabilidad y de seguimiento que el segundo no aporta. La elección entre uno y otro suele depender, según los testimonios, del estilo del presidente, del clima del consejo y de si la compañía atraviesa o no un momento de tensión interna.

7.2.3 Contacto con inversores y accionistas

Aquí emerge una de las divergencias más notables. No llega a la mitad de los entrevistados quienes afirman mantener contactos regulares con inversores institucionales y accionistas, en algunos casos limitado a interacciones con proxy advisors. La razón de esta heterogeneidad es estructural y se relaciona con el perfil accionarial de la compañía: cuando el accionariado relevante está sentado en el consejo, o cuando el free float es muy reducido, la función pierde sentido práctico; cuando existe una base institucional dispersa, el CIC asume un rol activo en *road shows* de gobierno corporativo y en algunos casos, también por demanda de los inversores institucionales, para explicar la estrategia y políticas en el ámbito de la gobernanza y la sostenibilidad.

Las prácticas más desarrolladas describen procesos altamente estructurados: en torno a quince reuniones anuales en Londres, París y Frankfurt, acompañado del Secretario General, de Relación con Inversores y, con frecuencia, del responsable de Sostenibilidad. Tras las reuniones, se hace un *debriefing*, se elabora un documento de conclusiones que se debate en la CNR y se incorpora como input al proceso de autoevaluación del consejo. Otros entrevistados indican que la interacción se ciñe a los *proxy advisors* en la antesala de la junta general, con presencia adicional del CFO o del área de Sostenibilidad.

"Quizás por su perfil y experiencia en M&A y mercados de capitales, ha tenido mucha participación en los road shows con inversores institucionales y proxy advisors. Los inversores institucionales extranjeros tienen muy bien sistematizado el diálogo con los consejos y buscan la presencia del CIC. Cuando no hay grandes conflictos, las compañías españolas tienden a minimizar la participación del CIC en los road shows; cuando hay crisis, sí la requieren (para dar confort a los inversores)."

Dos hallazgos relevantes se desprenden de este apartado. En primer lugar, el contraste entre la expectativa de los inversores institucionales internacionales —que demandan acceso al CIC como cauce alternativo al management— y la práctica española, todavía conservadora en este punto. En segundo lugar, la creciente centralidad de la sostenibilidad y la ciberseguridad como temas dominantes en la conversación con proxy advisors e inversores, lo que conecta el rol del CIC con la agenda ESG (apartado 6.5), así como el tema de retribuciones.

7.2.4 Coordinación de la sucesión del presidente

Un alto porcentaje de los entrevistados han participado en la coordinación de procesos de sucesión del presidente, lo que la convierte en una de las funciones efectivamente más ejercidas y, en el discurso de los entrevistados, una de las más estratégicas. La práctica predominante combina liderazgo institucional de la CNR con coordinación relacional del CIC: la CNR aprueba y revisa el plan de sucesión y de contingencia (típicamente cada seis meses o, al menos, anualmente), y el CIC dialoga bilateralmente con los consejeros para aunar voluntades y separar fondo de forma del proceso.

"Dedicar un tiempo relevante a tener bien documentados dos planes: el de contingencia y el de sucesión, tanto del Presidente como del CEO. Cada seis meses la CNR los tenía en su orden del día, los leía y los actualizaba si era necesario y lo llevaba al Consejo."

"La manera de abordarlo depende de la relación personal del CIC con el Presidente, y en este ámbito es crítico. La base para ser efectivo es la confianza entre los dos. Cuando el presidente es dominical, la sucesión es especialmente crítica para el CIC, por cuanto no siempre la defensa del interés del mayoritario coincide con la defensa del interés de los minoritarios."

Lo más relevante del análisis es el contraste entre dos contextos. Cuando existe un plan de sucesión y de contingencia formalizado y vivo —actualizado regularmente, con asignación nominal de responsabilidades por área en el supuesto de salida no planificada—, el CIC actúa como coordinador y guardián de la regularidad del proceso. Cuando el plan no existe o no está vivo, el CIC se ve obligado a improvisar la coordinación con los consejeros independientes en momentos de máxima sensibilidad. Existe, así, una asociación clara entre madurez de los planes de sucesión y efectividad demostrada del CIC en este eje.

7.3 Funciones impulsadas por el mercado

El bloque 3 indaga aquellas funciones que, sin estar formalmente recogidas en la LSC ni en el CBG, son demandadas crecientemente por inversores institucionales, proxy advisors y la propia evolución de la agenda corporativa. Tres hallazgos estructuran este apartado.

7.3.1 Diálogo en materias sensibles: ejercicio universal

Casi todos los entrevistados confirman participar activamente en diálogos con el presidente y/o el CEO en materias sensibles —remuneración, sucesión, gobernanza, operaciones corporativas críticas y conflicto entre accionistas—. Es, junto con la canalización de inquietudes, la función con mayor consenso. El elemento argumental común es la necesidad de deslindar el rol del presidente como ejecutivo del rol como presidente del consejo, evitando que el primero contamine al segundo.

"Deslindar el rol del presidente como ejecutivo y como presidencia del consejo. Evitar un exceso de ponerse defensivo. Balance adecuado entre su rol ejecutivo y rol de presidente del consejo. Sucesión, gobernanza y remuneración son los temas más evidentes."

La especialización temática del CIC en materias de gobernanza —y no de estrategia o de negocio— aparece como un consenso implícito entre los entrevistados. Esta delimitación es coherente con la práctica anglosajona, y conecta con uno de los principios señalados al final del capítulo: el CIC no es un consejero alternativo, sino un mecanismo de equilibrio dentro del consejo.

7.3.2 Interacción con proxy advisors

Hemos mencionado previamente que hay una demanda creciente de los proxy advisors de tener relación directa con el CIC. Sin embargo, la realidad que hemos observado es que la interacción con proxy advisors presenta dos realidades diferentes. Las prácticas más maduras describen un ciclo anual con presentación previa al consejo de los temas que se llevarán al diálogo, reuniones con los principales proxy advisors, e informe posterior de conclusiones que se comparte con todo el consejo. La otra mitad de nuestros entrevistados indican que el rol de interlocución con los proxy advisors para temas de gobernanza recae históricamente en la presidencia de la CNR o en el CFO, y que el CIC tiene aún recorrido por delante en este ámbito.

La agenda de asuntos abordados en las reuniones entre CIC y proxy advisors, coincide lógicamente con la de los inversores institucionales y confirma el desplazamiento descrito en la literatura reciente. La sostenibilidad y la ciberseguridad son los dos temas más citados, seguidos por inteligencia artificial, geopolítica y, de manera creciente, los temas relacionados con el capital humano (clima organizacional, formación, desarrollo, bienestar). En las compañías más expuestas internacionalmente, la presión de los inversores se traslada también a los planes de formación de los consejeros, a la composición de las comisiones y a la profundidad del reporting no financiero.

"Cada año se da peso a temas nuevos. Últimamente, preocupación por los temas de personas. No solo wellbeing y clima, sino también formación y desarrollo."

Geopolítica ha cobrado fuerza, y además IA, ciberseguridad y sostenibilidad."

Esta evolución de la agenda explica también el incremento estructural de la dedicación que los entrevistados refieren al rol y conecta con el debate sobre la remuneración del CIC, que se aborda al cierre del capítulo.

7.4 Intervención del CIC en situaciones críticas

El bloque 4 explora situaciones críticas en las que el CIC podría desempeñar un papel decisivo. La distribución de respuestas afirmativas y negativas refleja, en buena medida, la naturaleza excepcional de estos episodios: la mayoría de los entrevistados no ha vivido cada situación específica, pero todos articulan con detalle cómo procederían si se produjera. Esta dualidad permite reconstruir un mapa de buenas prácticas en gestión de crisis desde la posición del CIC.

7.4.1 Operaciones corporativas transformadoras

La mayor parte de los entrevistados (+70%) responden que han vivido operaciones corporativas transformadoras en las que han tenido -desde el punto de vista del consejo- participación relevante. La función del CIC en estos episodios se articula en tres ejes recurrentes: aglutinar el sentir de los consejeros independientes y ofrecerlo como un input estructurado al presidente, gestionar las expectativas mutuas (información, plazos, asesoramiento externo, profundidad del análisis) entre el cuerpo ejecutivo —que ha trabajado la operación durante meses— y el cuerpo no ejecutivo —que se incorpora con poco tiempo—, y actuar como independent party que vela por que el consejo esté oportunamente informado e involucrado en los momentos clave.

"Tener muy claras las expectativas de los consejeros (información, proceso, detalle, asesores) y trasladarlo al presidente y al CEO. Los ejecutivos están trabajando el tema durante períodos largos y se involucra al consejo con poco tiempo. Tensión. No es decidir ni ver la información antes; es gestionar con el CEO y el presidente las expectativas de los consejeros para que la operación pueda llegar a salir."

Esta caracterización sitúa al CIC menos como un actor decisorio adicional —matización importante— y más como un facilitador de calidad deliberativa, función que tiene resonancia con la literatura sobre quality of board process (Dalton y Dalton, 2005).

7.4.2 Sucesión y crisis del presidente/CEO

Casi la mitad de nuestros entrevistados han vivido un cese o salida no planificada del presidente o del CEO; y más de la mitad han tenido intervención en situaciones de crisis reputacional o crisis financiera con algún impacto en la dirección. El elemento decisivo en la reflexión de quienes han pasado por estas situaciones es la existencia y vigencia del plan de contingencia que aplica de forma estructural (salida del presidente o CEO) o coyuntural (en tanto se sustancia la dimensión y alcance del impacto) y se aparta al afectado (presidente o CEO) simplemente del proceso de decisión. Cuando el plan está formalizado, asigna nominalmente las responsabilidades entre por ejemplo otros roles dentro del consejo como las presidencias de comisiones o del equipo directivo, y es revisado periódicamente. De esta forma el consejo puede centrar su atención en la decisión y no en el proceso. Cuando no existe, el CIC absorbe toda la sobrecarga de gobierno en un momento que ya es de máxima exigencia.

"Ayudó mucho el Plan de Contingencia. Incluía un guion de cómo debía funcionar el consejo en esa situación de crisis, aunque la crisis surja sin que sea como preveías en el protocolo. Ayuda a centrarse en la decisión y no en el proceso. Tenían predefinido, de cada responsabilidad del presidente, quién las iba a desempeñar hasta que hubiera nuevo presidente."

En crisis reputacionales, los entrevistados describen una secuencia común: conversación inmediata entre los consejeros independientes a partir de la noticia, conversación entre el CIC y el presidente/CEO, convocatoria extraordinaria del consejo y, si la magnitud lo requiere, contratación de un despacho de abogados ad hoc para apoyar al consejo. La intervención de la comisión de auditoría y, donde existe, de la comisión de ética, aparece también como elemento estructural en estos protocolos.

7.4.3 Conflictos entre accionistas y conflictos de interés del presidente. Compañías con participación estatal

Tres entrevistados han gestionado conflictos relevantes entre accionistas en el consejo y otros tres han enfrentado operaciones con potencial conflicto de interés del presidente. En ambos casos las respuestas son altamente convergentes en su componente normativo. Frente a conflictos entre accionistas, el CIC describe una actuación basada en escucha activa, intento de comprensión profunda de los motivos últimos de las diferencias, separación de fondo y forma, identificación de ventanas temporales para la resolución y búsqueda de fórmulas técnicas (contratación de expertos independientes, intervención de comisiones existentes o creación ad hoc) que permitan reconducir un desacuerdo de fondo a un acuerdo procedimental aceptable para todas las partes.

"Es de las funciones más desagradables, pero donde el CIC es clave. Mucha mano izquierda. Entender bien los motivos últimos de las diferencias entre accionistas."

Frente a operaciones con potencial conflicto de interés del presidente, la práctica más recurrente es la creación de una comisión ad hoc compuesta exclusivamente por independientes, mandatada por el consejo, con apoyo del Secretario del Consejo y, en algunos casos, de asesores externos. La convocatoria de consejos mensuales y la apertura de cauces formales de seguimiento son elementos comunes en los testimonios. Estas prácticas convergen plenamente con las recomendaciones internacionales sobre transactions involving the chair.

Finalmente, la intensidad y el contenido del rol varían sistemáticamente con dos factores contextuales. La estructura accionarial determina la utilidad de la interlocución externa: en compañías con accionariado en el consejo o free float reducido, esta función parece ser menos relevante; en compañías con base institucional dispersa, se convierte en eje central.

Algunos entrevistados señalan, además, que esta función se vuelve especialmente delicada en **compañías con participación estatal relevante o presencia pública en el consejo**, donde al conflicto estrictamente societario pueden añadirse consideraciones institucionales o reputacionales. En estos supuestos, el CIC refuerza su función de equilibrio, mediación y ordenación del debate entre sensibilidades diversas dentro del consejo.

El momento de la compañía determina la activación de las funciones críticas: en momentos de estabilidad, el CIC opera en clave de mejora continua del funcionamiento del consejo; en momentos de crisis, asume la coordinación de la respuesta. La consecuencia práctica es que el rol no admite una definición única ni un manual cerrado: debe construirse ad hoc en cada compañía, manteniendo un núcleo común mínimo y modulando lo demás según contexto. El momento de la compañía determina la activación de las funciones críticas: en momentos de estabilidad, el CIC opera en clave de mejora continua del funcionamiento del consejo; en momentos de crisis, asume la coordinación de la respuesta. La consecuencia práctica es que

el rol no admite una definición única ni un manual cerrado: debe construirse ad hoc en cada compañía, manteniendo un núcleo común mínimo y modulando lo demás según contexto.

"Depende mucho del contexto, estructura accionarial, perfil del presidente ejecutivo y perfil del propio CIC. Es un rol que hay que construir ad hoc en cada compañía."

7.5 Valoración prospectiva

El bloque de cierre de la entrevista pidió a los consejeros una valoración global de la figura, ilustrada con experiencias significativas, y propuestas concretas de mejora normativa. La síntesis de las respuestas se organiza en torno a tres preguntas: dónde aporta más valor, cómo ha evolucionado y qué cabe mejorar.

7.5.1 Dónde aporta más valor

Las funciones donde los entrevistados identifican el mayor valor agregado del CIC son cuatro, ordenadas por intensidad de las menciones:

- La primera es la **gestión de transiciones complejas**: sucesión del presidente y, en su caso, del CEO; cambio de modelo de gobernanza (presidente ejecutivo a no ejecutivo o viceversa); operaciones corporativas transformadoras; salidas a bolsa y reconfiguraciones de gobierno.
- La segunda es la **coordinación efectiva de los consejeros no ejecutivos** en compañías con presidente ejecutivo o con núcleo accionarial fuerte.
- La tercera es la **facilitación de la dinámica del consejo y de la articulación entre comisiones**, especialmente en consejos con múltiples comisiones especializadas.

- La cuarta, mencionada con creciente frecuencia, es la garantía de **continuidad e independencia en momentos de crisis reputacional** o de **gobernanza**, donde la presencia visible del CIC ofrece a los grupos de interés —inversores incluidos— una señal de equilibrio institucional.

7.5.2 Cómo ha evolucionado

La valoración de la evolución de la figura desde su incorporación al CBG (2006) y su consolidación legal (2014) es mayoritariamente positiva. Los entrevistados coinciden en que el rol ha ganado peso e institucionalización progresiva, aunque su grado de visibilidad y de profesionalización aún depende, en buena medida, de cada compañía y del perfil personal del consejero designado. Una nota recurrente es que la función no se conocía suficientemente en sus primeros años —algunos entrevistados refieren contestación interna en el momento del nombramiento, por la sospecha inicial de que el CIC venía a sustituir o erosionar al presidente—, y que esa contestación se ha ido diluyendo a medida que el rol se ha asentado en la cultura del consejo.

"En una primera fase, el foco estuvo muy ligado a compensar estructuras con presidencias ejecutivas fuertes (sin consejero delegado) y a reforzar la posición de los independientes. Con el tiempo ha ido evolucionando hacia una función de garantía para el consejo y para los accionistas, pero sin multiplicar estructuras ni duplicar funciones ejecutivas."

"Tres funciones clave: 1) apoyar al presidente en la gestión de la dinámica y la agenda del consejo; 2) apalancar la capacidad del consejo de hacer challenge a los ejecutivos; 3) facilitar la comunicación entre los ejecutivos y los no ejecutivos en el consejo."

No falta, sin embargo, una visión crítica matizada. Algunos entrevistados subrayan que el CIC sigue siendo "una figura poco notoria" en muchos consejos, que su utilidad se aprecia con claridad sólo en momentos de crisis y que su desempeño está sujeto a una alta variabilidad personal. Esta heterogeneidad es coherente con una conclusión del informe: el rol funciona como mecanismo de equilibrio dependiente de la calidad de su titular y del contexto en el que opera.

Finalmente, de la valoración prospectiva de los entrevistados emergen tres déficits convergentes. Primero, una insuficiencia regulatoria sobre el alcance preciso de las funciones, el régimen de relación con dominicales y otros externos, y la frecuencia mínima de reuniones. Varios entrevistados reclaman explícitamente una guía técnica de la CNMV sobre el CIC con buenas prácticas. Segundo, una pobreza relativa de la evaluación individual del presidente en el modelo español, comparada con prácticas anglosajonas, lo que limita la efectividad de una de las funciones más estratégicas del rol. Tercero, una infrautilización del CIC en la interlocución con inversores institucionales y proxy advisors, que contrasta con las expectativas crecientes de estos actores.

Junto a estos tres déficits, los entrevistados sugieren ámbitos de extensión del rol que ya están parcialmente en práctica: liderazgo del plan de mejora del funcionamiento del consejo y de los planes de formación, mayor protagonismo en operaciones corporativas y conflictos de interés del presidente, y consideración del CIC como figura útil incluso en compañías con presidente no ejecutivo, particularmente cuando existe un núcleo accionarial fuerte que pueda condicionar al cuerpo independiente.

7.6 Nota sobre la remuneración del CIC

Una pregunta de cierre sobre la remuneración del CIC, aunque tangencial al objeto de la entrevista, ofrece datos de interés para el análisis. La práctica retributiva española es altamente heterogénea y se sitúa, según los testimonios, en un rango que va desde la equivalencia con una vocalía de comisión —referencia más habitual en compañías de tamaño medio— hasta el equivalente a una presidencia de comisión —referencia común en compañías del Ibex 35—. Algunos entrevistados refieren cuantías simbólicas o incluso ausencia inicial de remuneración diferenciada, posteriormente actualizada tras un benchmark con compañías comparables nacionales y europeas.

Esta heterogeneidad refleja la ausencia de un estándar consolidado y resulta coherente con la dependencia contextual del rol que el resto del análisis ha puesto de manifiesto. Los testimonios sugieren que la remuneración se define menos por la denominación formal del cargo que por su ejercicio efectivo dentro de cada consejo, atendiendo principalmente a la dedicación requerida, el reparto de responsabilidades y el nivel de interlocución que asume el CIC. La adecuación de la remuneración a la dedicación efectiva —que los entrevistados describen como creciente y, en algunos modelos, muy intensa en términos de tiempo— es uno de los puntos sobre los que cabe esperar evolución en los próximos años.

8. Conclusiones

La evolución del **Consejero Independiente Coordinador (CIC)**, *Lead Independent Director* (LID) o *Senior Independent Director* (SID) constituye uno de los avances más relevantes del gobierno corporativo contemporáneo. Concebido como respuesta al dilema entre **unidad de mando e independencia del consejo**, ha evolucionado desde una figura consultiva hacia un **mecanismo institucional** de equilibrio, coordinación, supervisión y representación, impulsado tanto por la tradición anglosajona como por la convergencia funcional promovida en Europa continental a través de códigos nacionales y marcos de proxy advisors, consolidado en sistemas monistas y en progresiva extensión en sistemas dualistas allí donde la presidencia no es independiente.

La evidencia empírica internacional muestra, además, que su aportación trasciende el papel de **equilibrio político** dentro del consejo, generando **beneficios tangibles** en materias que van más allá de las funciones que tiene expresamente atribuidas, en materias como la información financiera, disciplina estratégica, sostenibilidad y reputación. Su impacto, sin embargo, depende de factores de diseño institucional que varían entre sistemas nacionales.

España constituye un **caso paradigmático** de combinación de leyes y normas, donde el CIC pasó, desde el Código Unificado de 2006 hasta el Código de Buen Gobierno de 2020 y la Ley 31/2014, de una práctica voluntaria a una obligación legal reforzada por una recomendación del CBG. Sin embargo, las entrevistas en profundidad realizadas a CIC del Ibex 35 muestran que, aunque la figura ha completado su consolidación formal, permanece a mitad de camino como rol relacional sustantivo, evidenciando que la principal brecha del modelo español sigue siendo la distancia entre la norma y la práctica efectiva.

1. Las once entrevistas en profundidad realizadas a CICs del Ibex 35 muestran que, aunque la figura se consolida, su **desarrollo práctico sigue siendo desigual y altamente condicionado por el contexto de cada compañía**, evidenciando que la principal brecha del modelo español sigue siendo la distancia entre la norma y el ejercicio efectivo del rol.
2. La función del CIC no es uniforme ni aplicable de forma mecánica, sino que varía en función del tipo de compañía, la estructura accionarial y el poder efectivo de la presidencia. La experiencia del estudio muestra que su eficacia está directamente ligada a la arquitectura real de poder del consejo. Su valor no reside en la norma ni en un listado de funciones, sino en el papel que desempeña como elemento de equilibrio interno y agregador del sentir colegiado: **cuanto mayor es la concentración de poder en el presidente, mayor relevancia adquiere el CIC** para preservar la colegialidad, ordenar el debate y facilitar que las distintas posiciones afloren y se canalicen eficazmente, siendo especialmente relevante en situaciones de crisis de gobernanza, sucesiones, M&A o conflictos accionariales. Nació con pocas expectativas y ha avanzado sin llegar a su máximo potencial, salvo en contextos de crisis, donde la relevancia del rol se ha visto significativamente reforzada.
3. La **interlocución fluida, frecuente y basada en la confianza con el presidente es la principal palanca operativa del CIC y condición crítica para el desempeño efectivo de sus funciones**. Cuando existe una relación de confianza, el CIC opera como *sounding board* y altavoz colegiado; cuando no, el rol tiende a reducirse al cumplimiento formal, vaciándose de contenido sustantivo.

4. En términos de **remuneración**, el rol suele tener una **compensación adicional, aunque sin un estándar homogéneo de mercado** (e.g., cuantía fija, vocalía de comisión, etc.), lo que refleja un grado todavía limitado de profesionalización y reconocimiento estructural de la figura.
5. Aunque la normativa alude a los consejeros no ejecutivos, la práctica muestra **un debate no resuelto sobre si las funciones del CIC deben incluir o no a los consejeros dominicales**. La **tendencia mayoritaria de los entrevistados considera que el CIC debe coordinar a todos los consejeros no ejecutivos** —incluidos los dominicales y, especialmente, los minoritarios— para favorecer una deliberación más inclusiva. Sin embargo, **en la práctica esta coordinación a menudo se realiza por separado**. En muchas ocasiones se destaca la utilidad o incluso necesidad de que existan foros de solo independientes, en línea con otras jurisdicciones donde el CIC lidera principalmente espacios reservados a consejeros independientes.
6. La **coordinación de los consejeros no ejecutivos es la función más ejercida e intensiva** en tiempo, basada en rondas bilaterales, reuniones estructuradas y seguimiento continuo. **La canalización de inquietudes constituye el núcleo operativo y relacional del rol**, actuando el CIC como filtro de preocupaciones y cauce de información cualificada hacia la presidencia.
7. Las **facultades “formales” o “duras” del CIC previstas en la LSC** (convocar el consejo, presidir en ausencia del presidente) **operan en la práctica como palancas latentes y excepcionales, con un valor más disuasorio que operativo**. Rara vez se ejercen formalmente. La inclusión de puntos en la agenda se realiza casi siempre de forma informal y consensuada, con alta tasa de aceptación cuando existe confianza con la presidencia. Paralelamente, la práctica ha desarrollado funciones no previstas explícitamente por la regulación, como la interlocución en *road shows* con inversores, el seguimiento de agendas ESG, ciberseguridad o inteligencia artificial y retribuciones.



8. En muchas ocasiones, existe una **cierta confusión entre el rol del CIC y el de la CNR**, especialmente cuando el CIC es también presidente o miembro de la CNR, pudiendo diluirse en la práctica la frontera entre ambas funciones. Esta superposición es particularmente visible en materias de sucesión, evaluación del presidente y política retributiva.
9. Los **planes de sucesión del presidente y su evaluación individual emergen en las entrevistas como uno de los ámbitos más sensibles y desigualmente desarrollados del modelo español**. Cuando el CIC ha debido intervenir en procesos de sucesión o crisis, los testimonios lo describen como uno de los momentos de mayor intensidad y aportación de valor del rol. En este contexto, varios entrevistados coinciden en la conveniencia de contar con planes de contingencia y sucesión vivos, revisados periódicamente, que reduzcan la improvisación en escenarios críticos.
10. La **interlocución con inversores institucionales y proxy advisors es muy desigual** y dependiente del contexto y del modelo de gobernanza de la compañía, siendo más relevante en compañías con *free float* elevado, presión internacional o presencia estatal significativa. Aunque en algunos casos el CIC participa activamente en *road shows* y procesos de *engagement*, persiste un déficit estructural de institucionalización de esta función dentro del modelo español.
11. De las entrevistas se desprende con claridad que **el CIC adquiere una relevancia singular cuando el Estado está presente en el accionariado, incluso con participaciones no mayoritarias**. En estos contextos, el CIC tiende a desempeñar un rol más intenso de equilibrio, coordinación y contención institucional, debido a la coexistencia de lógicas políticas, reputacionales y empresariales dentro del consejo. En estos casos, se sugiere incluso la posibilidad de que el CIC pudiera asumir la vicepresidencia del Consejo.
12. **El nombramiento del CIC cumple formalmente la LSC, pero en la práctica suele estar impulsado por el presidente**, con distintos grados de institucionalización según la madurez del consejo.

9. Recomendaciones

Como parte del estudio, se expone una lista de recomendaciones basadas en las propuestas de mejora expresadas por los entrevistados.

- **Clarificación regulatoria.** Definición más precisa del alcance de las funciones, en particular sobre la inclusión o no de los dominicales y otros externos en las reuniones de coordinación; régimen de la interlocución con accionistas, inversores y proxy advisors; frecuencia mínima de reuniones formales. Varios entrevistados reclaman una guía técnica específica de la CNMV sobre el CIC, en línea con las guías ya existentes, pero sin caer en sobrerregulación.
- **Clarificación de las competencias.** Desde la revisión de literatura y las sugerencias de los entrevistados, se hace relevante consolidar un perfil profesional y de habilidades “*soft skills*” que debe tener el CIC a modo de “perfil deseable”.
- **Extensión del rol.** Cada vez es más habitual que se mantenga el CIC cuando se pasa de presidente ejecutivo a presidente no ejecutivo. Por lo que se recomienda la generalización de la figura explícita del CIC a compañías sin presidente ejecutivo, particularmente cuando existan accionistas con representación significativa o núcleo accionarial concentrado, como, por ejemplo, cuando se cuenta con presidente dominical o en compañías donde el Estado es un accionista relevante; reforzando su papel en la sucesión del presidente y del CEO.
- **Encaje institucional.** Formalización del CIC como vicepresidencia del consejo, propuesta apuntada por varios entrevistados como solución natural cuando el consejo opta por una presidencia ejecutiva. Asimismo, que el CIC asuma la presidencia de la CNR, promoviendo que la CNR pueda contar solo con consejeros independientes, como se

viene haciendo con la comisión de auditoría. Esta formalización clarificaría su autoridad y reduciría las fricciones que se observan en algunos procesos de nombramiento.

- **Mayor visibilidad externa controlada.** Incremento del protagonismo del CIC en *road shows* de gobierno corporativo y en la interacción con proxy advisors, en línea con las expectativas de los inversores institucionales internacionales. Esta extensión se propone, no obstante, con cautelas: parte de los entrevistados defiende explícitamente que el CIC es un rol de puertas adentro y que su valor reside precisamente en operar sin protagonismo público ostensible.
- **Refuerzo de la evaluación del desempeño del presidente.** Mejora del rigor metodológico, de la trazabilidad documental y de la credibilidad del proceso de evaluación, área en la que el modelo español arrastra un déficit reconocido respecto a las prácticas anglosajonas. Al encajar institucionalmente como miembro o presidente de la CNR se reforzaría esta responsabilidad. Asimismo, esta posición permitiría una mayor implicación en los procesos de incorporación e inducción de los consejeros.
- **Duración.** Varios entrevistados recomiendan claridad sobre la duración del mandato de un CIC a fin de que su rol no se desvanezca por la continuidad del ejercicio, considerando adecuado una rotación periódica.

Referencias

- Afzali, M., et al. (2024). *Lead Independent Directors and the Internal Information Environment. Corporate Governance: An International Review*, 32(6), 1027–1055.
- Arduini, S. (2022). *The Lead Independent Director: A Role Suited to Women's Behaviour*. In G. Dell'Atti et al. (Eds.), *Women in Corporate Governance: Behavioural and Ethical Perspectives* (pp. 281–300). Springer.
- BOE (2014). *Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo*. BOE-A-2014-12589.
- Bryan, D. B., & Mason, T. W. (2022). *Lead Independent Directors and Accruals Quality. Journal of Business Finance & Accounting*, 49(7–8), 660–679.
- Bryan, D. B., Mason, T. W., & West, A. N. (2024). *Lead Independent Directors and Real Earnings Management. Journal of Corporate Accounting & Finance*, 36(1), 85–102.
- Bryan, D. B., Mason, T. W., & West, A. N. (2025). *Lead Independent Directors: Is Membership on the Audit Committee Associated with the Presence of an Industry Specialist Auditor? International Journal of Auditing*.
- Bryan, D. B., Mason, T. W., & West, A. N. (2024). *Lead Independent Director Reputation Incentives and Audit Fees. Journal of Corporate Accounting & Finance*, 35(4), 155–176.
- CNMV. (2006). *Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*. Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- CNMV. (2020). *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* (revisado junio 2020). Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2005). *Boards of Directors: Utilizing Empirical Evidence in Developing Practical Prescriptions. British Journal of Management*, 16(S1), S91–S97.
- Davies, P. L., & Hopt, K. J. (2013). *Boards in Europe: Accountability and Convergence. ECGI Law Working Paper No. 205/2013*.
- Glass Lewis. (2026). *Europe Benchmark Policy Guidelines*. Glass Lewis.
- Georgeson. (2025). *Visión de los inversores institucionales sobre la figura del lead independent director*.
- Glass Lewis. (2026). *United Kingdom Benchmark Policy Guidelines*. Glass Lewis.
- Global Corporate Center. (2019). *El consejero coordinador*. Informe elaborado para Ernst & Young y Egon Zehnder.
- Hasiija, D., Ellstrand, A., Ridge, J. W., & Johnson, J. (2025). *New Sheriff in Town: A Quad Model Approach to Examining the Consequences of Selecting a Qualified Lead Independent Director. Strategic Management Journal*, 46, 1453–1493.

- Hsu, Y.-T., Lee, C.-F., Lin, C.-Y., & Tang, N. (2022). *Lead Independent Director and Earnings Management*. *European Financial Management*, 30(1), 3–54.
- Instituto de Consejeros-Administradores. (2024). *El papel del consejero coordinador: Buenas prácticas para administradores, consejeros y el consejo*. Madrid: Instituto de Consejeros-Administradores.
- ISS Governance. (2026). *Continental Europe Proxy Voting Guidelines: Benchmark Policy Recommendations*. ISS.
- Krause, R., Withers, M. C., & Semadeni, M. (2017). *Compromise on the Board: Investigating the Antecedents and Consequences of Lead Independent Director Appointment*. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2239–2265.
- Lamoreaux, P. T., Litov, L. P., & Mauler, L. M. (2019). *Lead Independent Directors: Good Governance or Window Dressing?* *Journal of Accounting Literature*, 43, 47–69.
- Nili, Y. (2020). *The Fallacy of Director Independence*. *Wisconsin Law Review*, 491–512.
- Owen, G., & Kirchmaier, T. (2008). *The Changing Role of the Chairman: Impact of Corporate Governance Reform in the United Kingdom, 1995–2005*. *European Business Organization Law Review*, 9(2), 187–213.
- Owusu, A., Kwabi, F., Owusu-Mensah, R., & Elamer, A. A. (2023). *Lead Independent Director, Managerial Risk-Taking, and Cost of Debt: Evidence from the UK*. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 53, 100576.
- Owusu, A., Omoteso, K., Gyimah, D., & Ejiogu, A. (2025). *Are Lead Independent Directors Greener? Evidence from Climate Change Commitment and ESG Performance*. *Journal of Accounting Literature*.
- Rajković, T. (2020). *Lead Independent Directors and Investment Efficiency*. *Journal of Corporate Finance*, 64, 101690.
- S&P Global Market Intelligence. (2024, December). *The Lead Independent Director*.

Anexos

Anexo 1. Guía de Entrevista

La Conversación es estrictamente confidencial.

Nuestro interés es agregar el sentido de las respuestas de la muestra de consejeros y concluir como ESADE CGC y GEORGESON. Serán conclusiones del equipo de investigación en base a nuestra interpretación. No se reproducirán situaciones concretas que puedan ser identificadas por terceros.

Cuando el consejero conteste “No” a haber desarrollado una determinada función como CIC, las respuestas recogerán su opinión/visión sobre cómo debería desarrollarse esa función por un CIC genérico

BLOQUE 1

Funciones recogidas en la Ley de Sociedades de Capital

1. Nombramiento por el consejo de administración con abstención de los ejecutivos SI/NO. Describa cómo fue el proceso de nombramiento.

2. Dirección y coordinación de reuniones con consejeros independientes SI/NO

¿Con qué frecuencia ha convocado y liderado reuniones de independientes? ¿Qué desafíos encuentra al coordinar a los consejeros independientes para que articulen una posición común en asuntos estratégicos del consejo? ¿para qué asuntos ha convocado a los independientes? ¿además de con los consejeros independientes, se ha reunido con los consejeros dominicales y otros externos? ¿Cómo facilita que las reuniones de consejeros no ejecutivos generen aportaciones valiosas y bien fundamentadas para las decisiones y debates del consejo?

3. Interlocución y diálogo con el presidente. SI/NO

¿Cómo ejerce su rol de interlocutor con el presidente y en qué ámbitos o para qué asuntos es más habitual que se produzca?

4. Convocatoria del consejo SI/NO

¿En qué circunstancias ha considerado apropiado (o consideraría apropiado) solicitar la convocatoria del consejo, y cómo gestiona los desafíos de ese proceso?

5. Inclusión de puntos en agenda SI/NO

¿Qué criterios utiliza para decidir cuándo incorporar nuevos puntos en el orden del día de una reunión ya convocada? ¿cómo procede cuando esto se le ha planteado?

6. Liderar la evaluación del presidente SI/NO

¿Cómo lidera la evaluación del presidente, y qué desafíos metodológicos o relacionales suelen surgir en ese proceso? ¿Qué otros roles del consejo se involucran con el CIC?

BLOQUE 2

Funciones recogidas en el Código de Buen Gobierno (Rec. 34)

7. Presidir el consejo en ausencia del presidente SI/NO

Cuando preside el consejo, ¿qué principios le guían para garantizar continuidad, equilibrio y calidad en la deliberación? ¿Cuántas veces las ha presidido en este último ejercicio?

8. Canalización de inquietudes de consejeros independientes SI/NO

¿Cómo recoge y presenta en el consejo las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos para que se integren productivamente en la agenda?

9. Mantiene contacto con inversores y accionistas SI/NO

¿Qué prácticas utiliza para conocer las inquietudes de los accionistas en materia de gobierno corporativo, y cómo las incorpora al debate interno? ¿Cuántas veces al año interactúa con los inversores y accionistas? ¿En estos contactos le acompaña algún ejecutivo? ¿le acompaña algún otro miembro del consejo?

10. Coordinar la sucesión del presidente SI/NO

¿Qué elementos considera esenciales para coordinar el plan de sucesión del presidente de forma estructurada y alineada con las necesidades de la compañía? ¿Cómo se involucra el presidente actual? ¿qué otros roles del consejo se involucran? ¿se apoyan en asesores externos? ¿se informa en el seno del consejo de los avances?

BLOQUE 3

Funciones impulsadas por el mercado

11. Diálogo con el presidente/CEO en materias sensibles (remuneración, sucesión, gobernanza) SI/NO

¿Cómo gestiona su participación en diálogos estratégicos con el presidente/CEO cuando surgen temas sensibles (como remuneraciones, sucesión, etc.) que requieren un liderazgo independiente claro?

12. Participación en momentos de interacción con proxy advisors SI/NO

¿Cómo aborda las recomendaciones o expectativas de proxy advisors que requieren de un análisis adicional o ajustes en las prácticas de gobierno? ¿En estos contactos le acompaña algún ejecutivo? ¿le acompaña algún otro miembro del consejo? ¿se comenta el feedback recibido en el seno del consejo? ¿se implica a algún otro órgano (consejo y/o alta dirección) para dar respuesta a solicitudes de información por parte de este grupo de interés?

13. Expectativas del mercado e inversores institucionales

¿Qué desafíos plantea la creciente demanda de los inversores institucionales respecto de los nuevos temas de agenda (Ciberseguridad, IA, Geopolítica, Sostenibilidad, etc.) y cómo prioriza esas expectativas en su rol de CIC?

BLOQUE 4

Intervención del CIC en situaciones críticas

14. Cese o salida no planificada del presidente/CEO SI/NO le ha ocurrido personalmente

¿Cómo se organiza o se organizaría el consejo —y su rol como CIC— para gestionar salidas inesperadas del presidente o CEO?

15. Crisis reputacional que afecta al presidente/CEO SI/NO le ha ocurrido personalmente

¿Qué pasos considera prioritarios cuando la reputación del presidente o del CEO se ve afectada y requiere una actuación independiente reforzada?

16. Crisis financiera con impacto en la dirección SI/NO le ha ocurrido personalmente

¿Qué enfoque adopta/adoptaría cuando la situación financiera de la compañía exige un escrutinio más profundo del liderazgo ejecutivo?

17. Desafíos entre accionistas en el consejo SI/NO le ha ocurrido personalmente

¿Cómo contribuye/contribuiría su rol para gestionar diferencias relevantes entre accionistas representados en el consejo cuando afectan decisiones estratégicas relevantes?

18. Operaciones corporativas transformadoras SI/NO le ha ocurrido personalmente

¿Qué papel desempeña/debería desempeñar el CIC para asegurar una deliberación sólida del consejo ante operaciones corporativas que pueden cambiar de forma estructural a la compañía?

19. Operaciones con posible conflicto de interés del presidente SI/NO le ha ocurrido personalmente

¿Cómo actúa/actuaría cuando una operación corporativa plantea desafíos por potenciales conflictos de interés con el presidente ejecutivo/CEO, o con algún consejero que represente a un accionista significativo?

20. Otros escenarios críticos

¿A qué otras situaciones críticas se han enfrentado, donde su rol como CIC resultó clave para preservar la calidad de la gobernanza?

BLOQUE 5

Conclusiones de la entrevista (preguntas de cierre)

21. ¿En qué funciones y en qué contexto considera que el CIC aporta mayor valor al consejo y por qué?

22. ¿Puede compartir alguna experiencia significativa que ilustre la utilidad del rol?

23. Tras casi dos décadas desde su incorporación al CBG y más de una década en la LSC, ¿cómo valora la evolución y contribución de la figura del CIC?

24. ¿Qué mejoras o ajustes considera necesarios en futuras revisiones del CBG o de la LSC para fortalecer este rol?



Anexo 2.

Hacia un modelo de medición empírica

A partir de la literatura revisada y de los marcos normativos más recientes, se propone un conjunto de variables que pueden operacionalizarse en investigaciones futuras sobre la eficacia del liderazgo independiente. Estas variables permiten construir un Índice de Capacidad del CIC (IC-CIC) que combine información de archivo y datos de encuesta.

Variables en la estructura del consejo

- **Existencia formal del CIC** (0/1) y año de adopción.
- **Dualidad CEO–Chair** (0/1).
- **Composición del consejo** (% de consejeros independientes).
- **Presencia del CIC en comités clave** (auditoría, retribución, nombramientos).

Variables de perfil del CIC

- **Pertenencia en el rol (años)** como CIC y experiencia sectorial previa.
- **Expertise financiero o jurídico** (0/1).
- **Carga de trabajo/overboarding** (número de consejos simultáneos).
- **Reputación externa** (participación en otros consejos, distinciones, visibilidad mediática).
- **Remuneración o reconocimiento económico diferenciado.**

Variables de desempeño y procesos del CIC

- **Frecuencia de reuniones de independientes** presididas por el CIC.
- **Número de interacciones con inversores** al año.
- **Participación en procesos de evaluación del presidente** (0/1).
- **Participación en procesos de sucesión** (0/1).
- **Nivel de involucramiento en ESG o comités de sostenibilidad** (escala Likert).

Variables de resultados de la empresa

- **Calidad de la información financiera** (accruals, REM, reexpresiones).
- **Eficiencia de inversión** (OVER/UNDER_INV).
- **Coste de la deuda y riesgo corporativo.**
- **Puntuaciones ESG y reputacionales.**

Estas dimensiones integran tanto los **inputs** (atributos y estructura) como los **outputs** (resultados de gobernanza) del liderazgo independiente. Su validación empírica permitiría determinar en qué medida el diseño institucional y el perfil del CIC inciden en los resultados económicos y no financieros de la empresa.

esade

Center for Corporate
Governance

Georgeson

Part of the Computershare Group