

esade

Center for Corporate
Governance



Diligent



Informe

La Secretaría del Consejo en Sociedades Cotizadas: clave para el buen gobierno corporativo

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

PwC:

Rafael Manchado

Director de Gobierno Corporativo
y Compliance en PwC Tax & Legal

Diligent:

Laura Espinosa

Directora de Ventas
y Desarrollo de Negocio

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



Mercer

esadealumni

≡ ÍNDICE

1

Introducción

2

Metodología

3

Régimen jurídico y
evolución histórica

4

Análisis formal de
las secretarías del
consejo del IBEX-35

5

Análisis de la
información
recibida a través
de cuestionarios y
entrevistas

6

Conclusiones



ÍNDICE de figuras

Figura 1. Total de secretarios(as) de consejo

Figura 2. Género

Figura 3. Rol en el Consejo

Figura 4. Secretario consejero

Figura 5. Externos vs. Internos

Figura 6. Perfil Jurídico

Figura 7. Abogados del Estado

Figura 8. Miembros de la Secretaría del Consejo

Figura 9. Miembros de la Secretaría General

Figura 10. Compatibilización Secretaría del Consejo y Secretaría General

Figura 11. Antigüedad en la Sociedad

Figura 12. Antigüedad en el Cargo

Figura 13. ¿En qué industria o sector opera principalmente su compañía?

Figura 14. ¿En qué industria o sector opera principalmente su compañía?

Figura 15. ¿Dónde está listada su compañía? (Secretarías)

Figura 16. ¿Dónde está listada su compañía? (Consejeros)

Figura 17. Género (Secretarías)

Figura 18. Género (Consejeros)

Figura 19. Cuáles han sido sus dos principales perfiles profesionales a lo largo de su trayectoria en las organizaciones en las que ha trabajado

Figura 20. Es Secretario/a o Vicesecretario/a

Figura 21. Antigüedad en la sociedad

Figura 22. Antigüedad en la posición de secretario/ vicesecretario

Figura 23. Además de secretario/ vicesecretario de consejo, ¿tiene otras posiciones en el consejo?

Figura 24. ¿Ocupa roles ejecutivos en la compañía?

Figura 25. ¿De quién depende o reporta jerárquicamente?

Figura 26. ¿Cuenta con equipo interno para la secretaría del consejo?

Figura 27. De contar con equipo interno, ¿cuántos miembros son?

Figura 28. En caso de ostentar el cargo de secretario general ¿Qué integra la secretaría general? Identifique las áreas que dependen de secretaría general

Figura 29. ¿Es compatible la función de la secretaría del consejo y de la secretaría general?

Figura 30. En el caso de que se compatibilicen ambas funciones ¿A quién cree que debería reportar?

Figura 31. ¿Es compatible la función de la secretaría del consejo y de la secretaría general?

Figura 32. En el caso de que se compatibilicen ambas funciones ¿A quién cree que debería reportar?

Figura 33. ¿Cuáles son las principales funciones de la secretaría del consejo hoy?

Figura 34. ¿Cuáles son las principales funciones de la secretaría del consejo hoy?

Figura 35. ¿Cuál ha sido el principal cambio o evolución de la función en los últimos años?

Figura 36. ¿Cuál ha sido el principal cambio o evolución de la función en los últimos años?

Figura 37. ¿Cuáles cree usted que son los principales retos de la secretaría del consejo?

Figura 38. ¿Cuáles cree usted que son los principales retos de la secretaría del consejo?

Figura 39. ¿Cuáles son sus mayores preocupaciones en el ejercicio de su cargo?

Figura 40. ¿Aconsejaría / consideraría útil que el Secretario del Consejo lo sea también de las Comisiones/Comités? (Secretarías)

Figura 41. ¿Aconsejaría / consideraría útil que el Secretario del Consejo lo sea también de las Comisiones/Comités? (Consejeros)

Figura 42. ¿Considera necesario disponer de una herramienta tecnológica para la gestión de la actividad del consejo?

Figura 43. ¿Considera necesario que la secretaría del consejo disponga de una herramienta tecnológica para la gestión de la actividad del consejo?

Figura 44. ¿Cuáles cree usted que son los principales retos de la secretaría del consejo?

Figura 45. En relación con la información al consejo ¿Qué es lo que más le preocupa?

Figura 46. En el marco de la información al consejo ¿Cuál de estos factores considera el más importante para evitar riesgos?

Figura 47. ¿Considera que la secretaría del consejo es responsable de mejorar la efectividad de los procedimientos en las reuniones del consejo? (Secretarías)

Figura 48. ¿Considera que la secretaría del consejo es responsable de mejorar la efectividad de los procedimientos en las reuniones del consejo? (Consejeros)

1. Introducción

La reforma de la Ley de Sociedades de Capital¹ para la mejora del gobierno corporativo en el 2014² y la aprobación, en febrero de 2015, del nuevo Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (“**CNMV**” y “**CBG**”), posteriormente actualizado en 2020³, marcaron dos hitos significativos en la regulación de la gobernanza de las empresas cotizadas en España, sentando las bases del actual modelo de gobierno corporativo de dichas sociedades.

Ambas reformas introdujeron cambios sustanciales destinados a fortalecer la transparencia, la responsabilidad y la eficacia en la gestión y supervisión de las sociedades cotizadas, en particular, clarificando los roles y funciones de sus órganos de gobierno. En este contexto y tras años de un cierto “abandono” normativo, la secretaría del consejo de administración quedaba expresamente regulada en la Ley de Sociedades de Capital⁴ y en el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, que dedicó un principio⁵ y una recomendación⁶ a dicho cargo, así como alguna otra referencia⁷.

Se configuraba entonces la secretaría del consejo como un órgano eminentemente formal cuyas principales funciones estaban directamente relacionadas con el cumplimiento normativo y el orden del Consejo: (i) la conservación y gestión de la documentación; (ii) velar por que las actuaciones del consejo se ajusten a la

normativa aplicable; y (iii) asistir al presidente en el ejercicio de sus funciones.

Sin embargo, como veremos en este estudio, la figura del secretario ha evolucionado notablemente a lo largo de estos últimos años, muy ligada a la propia evolución del gobierno corporativo.

Más allá de la escueta regulación normativa de la secretaría del consejo, la práctica del funcionamiento de los órganos de gobierno de las sociedades cotizadas, extensible a las sociedades de capital en general, revela que dicho cargo ya no sólo se dirige al estricto cumplimiento normativo, como garante de la legalidad de las actuaciones del consejo de administración (la tradicional concepción de la figura como “record keeper”), si no que actúa como pilar esencial del adecuado funcionamiento y la dinámica de trabajo del consejo, promoviendo la adopción de las mejores prácticas en materia de buen gobierno corporativo. Se configura como un auténtico impulsor y garante del buen gobierno de las sociedades. Es por ello que cobra especial relevancia el análisis de la figura, tanto desde la perspectiva de su evolución histórica como de su configuración actual.

La investigación se propone explorar las dimensiones y los desafíos del rol de la secretaría del consejo de administración en el contexto actual, evaluando cómo sus funciones se han adaptado y expandido en respuesta

¹ Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (en adelante “Ley de Sociedades de Capital”)

² Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo

³ https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf

⁴ Artículo 529 octies de la Ley de Sociedades de Capital

⁵ Principio 17 del CBG

⁶ Recomendación 35 del CBG

⁷ Recomendación 23 CBG

a los nuevos desarrollos normativos y expectativas del mercado. A través del análisis de datos fácticos de información pública y las reflexiones y perspectivas de diversos expertos en gobierno corporativo, este estudio analizará la evolución de las responsabilidades de dicho cargo y la importancia de éste en la mejora de la gobernanza en las empresas cotizadas españolas. Este estudio es de relevancia crítica no solo para

los profesionales y académicos del derecho y la administración de empresas, sino también para consejeros, inversores, reguladores y supervisores preocupados por entender en profundidad los mecanismos que permiten desarrollar buenas prácticas de gobierno corporativo y su efecto en la competitividad y sostenibilidad empresarial en el mercado global.



2. Metodología

2.1 Diseño de investigación e instrumentos

El estudio parte de una revisión de la literatura conceptual y normativa alrededor de las secretarías de consejos de administración, que ha servido como marco para el posterior desarrollo de los instrumentos de análisis cuantitativo -mediante el análisis de variables en materia de secretarías de consejos. La recolección de datos se realizó a través de fuentes secundarias y primarias. Inicialmente, estas fuentes provienen de una exploración de características de los secretarios y vicesecretarios de consejos de empresas pertenecientes al IBEX-35. Posteriormente, se realizaron dos tipos de cuestionarios dirigidos a empresas cotizadas: a) para miembros de secretarías de consejo (secretarios y vicesecretarios) y b) para consejeros. En ambos casos se consideró al IBEX-35 y al mercado continuo.

El diseño del cuestionario se dividió en 5 partes. La parte 1 involucró nueve preguntas ordinales y categóricas relacionadas con las características del perfil del encuestado. La parte 2 se basó en cuatro preguntas relacionadas con la estructura de la secretaría del consejo. La parte 3 consideró doce preguntas incluyendo preguntas psicográficas en escala tipo Likert de 1 a 5 para evaluar las funciones de la secretaria del consejo. La parte 4 consideró tres grupos de preguntas psicográficas en escala tipo Likert de 1 a 5 para evaluar la percepción del encuestado relacionada con los procedimientos de las secretarías del consejo y una pregunta categórica de cierre con consulta abierta para ser analizada mediante técnicas de análisis de contenido y redes.

2.2 Recolección de datos y muestra del estudio

Para la obtención de datos de este estudio se realizó la encuesta de modo online a través de la herramienta Qualtrics, entre abril y mayo de 2024. La encuesta se dirigió principalmente, como unidad de análisis, a miembros de la secretaría de los consejos de administración y a los consejeros de compañías cotizadas en España.

Inicialmente, el cuestionario fue dirigido a una población de 116 potenciales empresas del mercado continuo e IBEX-35, obteniéndose como objetivo muestral a un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 7% unos 64 encuestados aproximadamente. El tamaño muestral recolectado ascendió a 64 encuestados válidos que respondieron la encuesta en su totalidad divididos en 32 secretarios y 32 consejeros.

Los datos fueron recopilados, validados y analizados por el equipo de investigación de Esade Center for Corporate Governance durante los meses de mayo, junio y julio de 2024. Además del análisis de carácter cuantitativo y descriptivo de los resultados de la encuesta, se contó con comentarios abiertos por parte de los encuestados para proveer de experiencias permitiendo la triangulación de las cifras reflejadas, aportando valor sustancial al estudio.

Finalmente, durante el mes de julio se mantuvieron entrevistas personales con 2 consejeros, 3 secretarios y 2 vicesecretarios de consejo de administración, tanto de sociedades del IBEX-35 como del mercado continuo a fin de profundizar en los resultados de los cuestionarios y en la percepción de los entrevistados sobre el rol de la secretaría del consejo de administración.

3. La secretaría del consejo de administración.

Régimen jurídico y evolución histórica: de *record keeper* a garante del buen gobierno

La figura del secretario del consejo de administración es, quizá, una de las grandes olvidadas de la normativa mercantil. Tradicionalmente ha sido escasamente regulada en las normas que regulan las sociedades mercantiles y ha sido gracias al impulso del *soft law* o recomendaciones de buen gobierno se ha ido definiendo su papel y desarrollándose más sus funciones y posición en el escenario del gobierno corporativo.

Históricamente, la **normativa mercantil** no ha definido las características o cualidades de las secretarías de consejo. Únicamente se ha referido a esta figura en relación con la atribución de determinadas funciones que se limitaban a actuaciones de carácter puramente formal. En este sentido:

- la antigua Ley de Sociedades Anónimas de 1989 establecía que era función del secretario firmar las actas en las que se reflejaban las discusiones y acuerdos del consejo de administración⁸;
- igualmente, la derogada Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de 1995 hacía una única referencia al cargo al establecer que «*el presidente y el secretario de la junta general serán los del consejo de administración y, en su defecto, los designados, al comienzo de la reunión, por los socios concurrentes*»⁹; y
- el Reglamento del Registro Mercantil, desde su aprobación en 1996, únicamente atribuye «*al secretario y, en su caso, al vicesecretario del órgano colegiado de administración, sea o no administrador*» la facultad de certificar las actas y los acuerdos de dicho órgano¹⁰.

Adicionalmente, la práctica mercantil extendía el alcance de dichas previsiones normativas a la redacción de anuncios formales o la necesaria asistencia a las reuniones de los órganos de gobierno para la consiguiente redacción de las actas. En todo caso, se trataba de meras funciones de apoyo, documentación y fe social.

⁸ Artículo 142 del texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas aprobado por Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre.

⁹ Artículo 50 de la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada

¹⁰ Artículo 109 del Reglamento del Registro Mercantil aprobado por Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio

Este rol estrictamente formalista de la persona encargada de la secretaría del consejo de administración, regulado de manera dispersa en varias normas mercantiles y conocido en el mundo anglosajón como un rol de “*record keeper*”, convivía con la figura del “letrado asesor” prevista de manera exclusiva en una ley de 1975¹¹, aún vigente, y en su, también vigente, reglamento de desarrollo¹². En ambas normas se atribuye al letrado asesor un rol mucho más cualitativo, siendo su función principal la de «*asesorar en Derecho sobre la legalidad de los acuerdos y decisiones que se adopten por el órgano que ejerza la administración, y, en su caso, de las deliberaciones a las que asista, debiendo quedar, en la documentación social, constancia de su intervención profesional*».

En definitiva, durante el final del siglo XX e incluso principios del XXI hemos visto como la figura del secretario del consejo convivía con el llamado letrado asesor, asumiendo el primero un papel más formalista y el segundo la responsabilidad del asesoramiento más cualitativo y profundo.

Sin embargo, como veremos, con la evolución del buen gobierno corporativo evoluciona también de manera muy notable la figura del secretario del consejo, que no sólo asume en gran medida las funciones tradicionalmente atribuidas al letrado asesor, sino que amplía sus responsabilidades. Así, veremos que hoy la figura del letrado asesor es residual, mientras que nadie duda de la relevancia de la secretaría del consejo para el buen funcionamiento de los órganos de gobierno de las sociedades.

El origen de este cambio lo observamos ya en 1998, cuando el **Informe Olivencia**¹³, génesis del gobierno corporativo en España, configuraba por primera vez la secretaría del consejo como un “*pieza de notable importancia dentro de la estructura del consejo de administración*”, destacando la necesidad de dar mayor relieve a la figura del secretario y dotarla de ciertas garantías de independencia y estabilidad.

El Informe Olivencia se refería a la conveniencia de contar con un secretario del consejo de administración que, más allá de los formalismos, prestase a los consejeros el asesoramiento e información necesarios y que velase por la legalidad formal y material de los acuerdos del consejo de administración y el respeto de los procedimientos y reglas de gobierno.

Posteriormente, en los sucesivos códigos de buen gobierno españoles, se fue perfilando este rol de asesoramiento y de garante del cumplimiento normativo, reforzando su importancia en el aseguramiento del buen gobierno de las sociedades.

Así, desde el **Código unificado de buen gobierno de 2006**¹⁴ se establece expresamente que, el rol de asesoramiento e información del secretario “*debe proyectarse no solo en relación con la normativa externa e interna, sino también con las materias de buen gobierno*”. Asimismo, se introduce la necesidad de que, para garantizar su independencia y profesionalidad, el nombramiento y el cese del secretario del consejo deban ser informados por la comisión de nombramientos, como si de un consejero se tratara. Lo que el código de 2006 no determina, pero

¹¹ Ley 39/1975, de 31 de octubre, sobre designación de Letrados asesores del órgano administrador de determinadas Sociedades mercantiles.

¹² Real Decreto 2288/1977, de 5 de agosto, por el que se reglamenta el asesoramiento de los Letrados a las Sociedades mercantiles a que se refiere la Ley 39/1975, de 31 de octubre

¹³ <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf>

¹⁴ https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf

sí plantea expresamente, es si el secretario debe ser consejero o no, o si debe o no ser un profesional externo. Cuestiones éstas que, como veremos a lo largo de este estudio, aún no se han resuelto de manera unánime y dan pie a diferentes posturas entre las compañías españolas.

Pues bien, como ocurre habitualmente, muchas de esas recomendaciones de buen gobierno se acaban positivizando en normas con rango de ley y eso es precisamente lo que sucedió con la figura del secretario del consejo. Así, en 2014, con motivo de la reforma de la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, se reguló, por primera vez, de una forma más detallada (i) cuales son las funciones del Secretario del consejo de administración de una sociedad cotizada, incorporándose tanto las funciones tradicionales más formales como esas otras propias del rol de asesoramiento; y (ii) cual debe ser el proceso para su nombramiento, enfatizando esa necesidad de garantizar una cierta independencia y profesionalidad de la figura.

De este modo, la **vigente Ley de Sociedades de Capital**¹⁵, determina que *«el consejo de administración, previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, designará a un secretario y, en su caso, a uno o a varios vicesecretarios. El mismo procedimiento se seguirá para acordar la separación del secretario y, en su caso, de cada Vicesecretario. El secretario y los vicesecretarios podrán o no ser consejeros.»* y, en cuanto a sus funciones, establece que, sin perjuicio de otras que le pueda atribuir la ley, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, deberá desempeñar las siguientes:

- a) Conservar la documentación del consejo de administración, dejar constancia en los libros de actas del desarrollo de las sesiones y dar fe de su contenido y de las resoluciones adoptadas.
- b) Velar por que las actuaciones del consejo de administración se ajusten a la normativa aplicable y sean conformes con los estatutos sociales y demás normativa interna.
- c) Asistir al presidente para que los consejeros reciban la información relevante para el ejercicio de su función con la antelación suficiente y en el formato adecuado.»

Esta última función se refuerza en el artículo 529 quinquies¹⁶ de la citada norma, que regula el acceso a la información de los consejeros, para lo que el secretario deberá asistir al presidente.

Nada se dice en la Ley de Sociedades de Capital respecto a las funciones de la secretaría del consejo en relación con el buen gobierno corporativo. Sin embargo, el **Código de buen gobierno de sociedades cotizadas de la CNMV** en su última versión de junio de 2020, sí enfatiza la relevancia del secretario del consejo no solo como *“record keeper”*, responsable del orden del consejo o asesor en materia de cumplimiento, sino como **impulsor y garante del buen gobierno corporativo**.

Así, el Principio 17 del CBG establece que *“El secretario del consejo de administración facilitará el buen funcionamiento del consejo de administración”* Añadiendo que **la figura del secretario resulta fundamental en**

¹⁵ Artículo 529 octies del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

¹⁶ «Artículo 529 quinquies. Información.

1. Salvo que el Consejo de Administración se hubiera constituido o hubiera sido excepcionalmente convocado por razones de urgencia, los consejeros deberán contar previamente y con suficiente antelación con la información necesaria para la deliberación y la adopción de acuerdos sobre los asuntos a tratar.

2. El Presidente del Consejo de Administración, con la colaboración del Secretario, deberá velar por el cumplimiento de esta disposición.»

el correcto funcionamiento del consejo y que, por ello, con objeto de reforzar su función, **se recomienda que vele de forma especial por la actuación del consejo de administración en materia de gobierno corporativo.**¹⁷

La Recomendación 35 del CBG recomienda que el secretario del consejo *«vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.»*

Y no solo eso, sino que el referido CBG recoge dos menciones adicionales al secretario del consejo que son de extraordinaria importancia a la hora de valorar cuáles han de ser sus responsabilidades, pues extiende a esta figura algunos de los deberes más relevantes exigidos a los propios consejeros.

Así, la recomendación 23 del CBG¹⁸ relativa a situaciones en las que se debe ejercer de manera expresa el deber de lealtad (decisiones contrarias al interés social, situaciones de conflicto de interés, etc.) exige que el secretario exprese también claramente su oposición si considera que alguna propuesta o decisión puede ser contraria al interés social o al de los accionistas, aunque no sea consejero. Lo mismo sucede con la recomendación 28 del CBG¹⁹ relativa a situaciones en las que se susciten preocupaciones sobre temas analizados en sede del consejo de administración. En ambos casos el CBG equipara la posición del secretario a la de los propios consejeros, poniendo así de manifiesto la relevancia que la opinión del secretario podría tener en algunas materias y como, en los últimos años, esta figura ha reforzado su posición en relación al funcionamiento del consejo de administración.

Adicionalmente, en el ámbito de la autorregulación de las sociedades cotizadas, encontramos habitualmente en el reglamento del consejo de administración de las sociedades cotizadas otras funciones adicionales. Por ejemplo, entre otras, mantener la relación con el supervisor (CNMV), disponer la información que la Ley exija que se ponga a disposición en la página web corporativa, velar por que las comisiones del consejo de administración dispongan de los medios materiales y humanos, internos o externos, adecuados y razonablemente necesarios para el ejercicio de sus funciones y responsabilidades, etc.

¹⁷ Recomendación 35 CBG *“Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.”*

¹⁸ La Recomendación 23 CBG establece que *«todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al Consejo de Administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el Consejo de Administración. Y que cuando el Consejo de Administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente. **Esta recomendación alcanza también al Secretario del Consejo de Administración, aunque no tenga la condición de consejero.**»*

¹⁹ La Recomendación 28 establece que *«cuando los consejeros o el Secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el Consejo de Administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.»*

4. Análisis formal de las secretarías del consejo de las sociedades del IBEX-35 conforme a la información pública

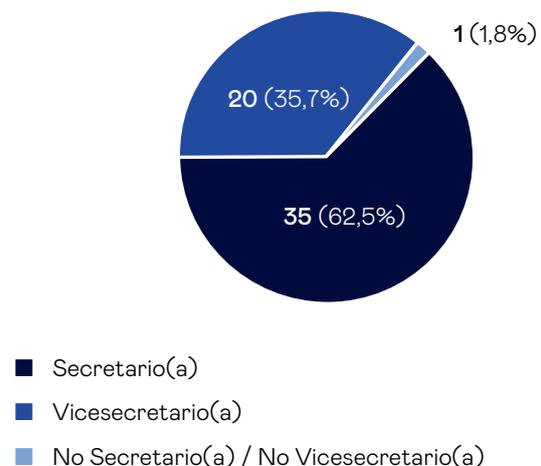
Este capítulo detalla los resultados de un exhaustivo análisis de los datos públicos sobre los perfiles de secretarios y vicesecretarios en los consejos de administración de las empresas cotizadas que integran el IBEX-35. Se han analizado cuestiones como su relación con la sociedad y el consejo (es decir, si son consejeros o no, si son internos o externos), el género, la formación o perfil biográfico, antigüedad, su participación en las distintas comisiones, etc.

Veremos como todos estos datos nos permiten ir extrayendo algunas conclusiones que están directamente relacionadas con la evolución histórica y normativa que hemos descrito en el Capítulo 3 anterior, así como con las conclusiones más cualitativas obtenidas de los cuestionarios y entrevistas realizadas y descritas en el Capítulo 5 siguiente

4.1. Composición de las secretarías de los consejos del IBEX-35

Todas las compañías del IBEX-35 reportan públicamente los datos de sus secretarios de consejo. Adicionalmente, solo 20 compañías (35,7%) reportan públicamente contar con un vicesecretario y una única compañía reporta tener, además, un miembro de la secretaría que ocuparía una posición diferente (1,8%), en concreto, la de letrado asesor. Respecto al resto de personas que integran la secretaría de consejo con roles distintos al secretario formal, la información pública es más limitada, pero más adelante en el Capítulo 5 de este estudio se desgranar diversos datos a partir de la información recopilada en los cuestionarios y entrevistas realizadas

Figura 1.
Total de secretarios(as) de consejo

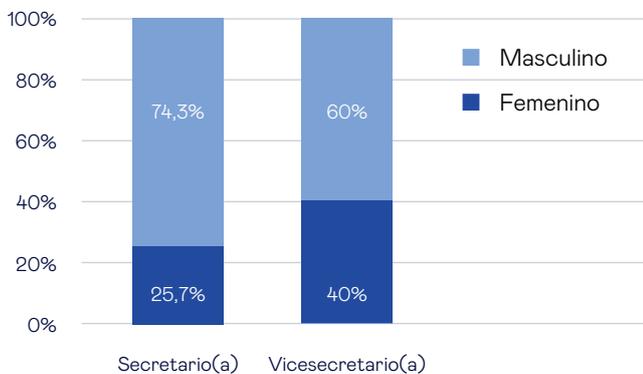


4.2. Distribución por género

La distribución de género entre los secretarios refleja una predominancia masculina con el 74,3% de los secretarios hombres (26 de 35) y solo el 25,7% mujeres (9 de 35). Sin embargo, en el caso de los vicesecretarios reportados, la brecha de género, aunque sigue existiendo, se reduce, siendo el 60% de los vicesecretarios hombres (12 de 20) y el 40% mujeres (8 de 20).

Figura 2.

Género

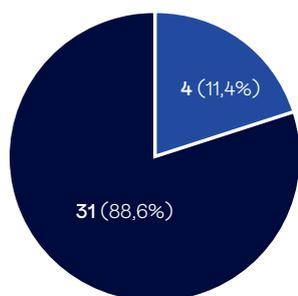


4.3. Relación del secretario con la compañía y el consejo

Según los datos reportados, de los secretarios del IBEX-35 solo 4 (11,4%) serían consejeros, siendo el resto no consejeros (88,6%). De estos secretarios consejeros, la mitad son secretarías.

Figura 3.

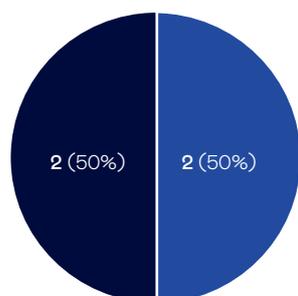
Rol en el Consejo



■ Secret. No Consejeros
■ Secret. Consejeros

Figura 4.

Secretario consejero

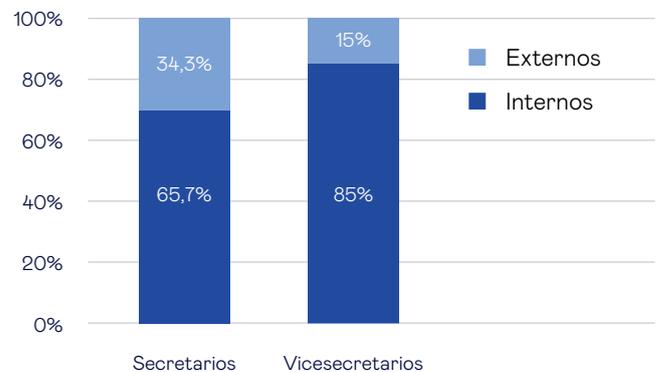


■ Masculino
■ Femenino

Asimismo, se ha identificado que en el IBEX-35 habría un total de 12 secretarios de consejo que serían externos (34,3%) y 3 vicesecretarios que también lo serían (15% de los vicesecretarios reportados). Hay que tener en cuenta que no todas las estructuras de las secretarías de consejo son públicas, por lo que en el caso de los vicesecretarios (que solo hay 20 reportados) los datos reales podrían diferir respecto de los publicados y que se han tenido en cuenta para este informe.

Figura 5.

Externos vs. Internos



En la documentación pública sólo se reporta, a día de hoy, la existencia de 2 letrados asesores del consejo en el IBEX-35. Uno de ellos sería además secretario del consejo y respecto al segundo no se especifica qué posición ocupa dentro de la sociedad o la secretaria. Este dato pone de manifiesto lo que adelantábamos al inicio respecto a la evolución de la figura del secretario que, a lo largo de estos últimos años, habría asumido las funciones de los antiguos letrados asesores, que hoy en día prácticamente han desaparecido.

En definitiva, no hay un patrón estándar en la composición de las secretarías del consejo de administración. Lo que sí ponen de manifiesto los datos es que (i) es poco habitual que los secretarios sean consejeros; y (ii) es muy habitual que la secretaría del consejo esté compuesta por personas internas y externas a la organización, que se complementen en el ejercicio de las funciones de secretario y vicesecretario.

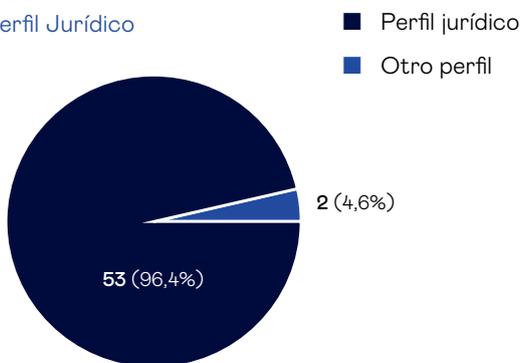
Esta variedad en la composición refleja que será cada sociedad quien deba definir sus necesidades y mejor composición y que la conjunción de miembros externos e internos en la secretaría aporta un buen equilibrio entre la objetividad e independencia que da el ser externo y el conocimiento profundo de la organización que tiene el interno, características ambas que, como veremos en el Capítulo 5 siguiente, son esenciales para el mejor funcionamiento de la secretaría.

4.4. Perfil y formación

53 de los 55²⁰ miembros de secretarías del consejo reportados (96,4%) poseen un perfil jurídico, de los cuales 34 son secretarios (64%) y 19 son vicesecretarios (36%). La predominancia de perfiles jurídicos subraya la necesidad de conocimientos legales en las secretarías del consejo de administración en coherencia con las funciones que los textos normativos y códigos de buen gobierno les atribuyen.

Figura 6.

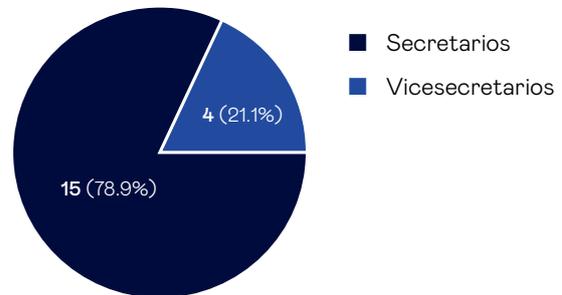
Perfil Jurídico



Por otro lado, 19 de los 55 miembros reportados (34,5%) serían Abogados del Estado en excedencia, de los cuales 15 (78,9%) son secretarios y, únicamente 4 (21,1%) son vicesecretarios. Este dato contrarresta la percepción que históricamente ha existido de que la mayoría de los secretarios del consejo de las empresas del IBEX-35 eran Abogados del Estado en excedencia. Los datos reflejan que no se trata de una opción mayoritaria pero sí se constata que los Abogados del Estado tienen una presencia relevante, más de un tercio, en las secretarías de consejo, al menos, del IBEX-35.

Figura 7.

Abogados del Estado



4.5. Secretaría del consejo y secretaría general

Otra cuestión muy debatida a lo largo de los años es si la posición de secretario del consejo y la de secretario general debían recaer en la misma persona o si, por el contrario, debían ser ejercidas de manera independiente.

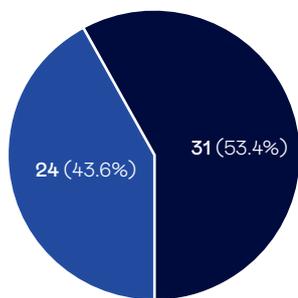
El rol del secretario general o *general counsel*, como se conoce en derecho anglosajón, no se regula en ninguna norma y sus funciones no están tasadas, pero tradicionalmente se ha entendido que el secretario general es el máximo responsable de la asesoría jurídica corporativa, encargado de la dirección de los asuntos legales de nivel corporativo, de impulsar y garantizar el buen gobierno corporativo, las operaciones corporativas más relevantes y la organización societaria corporativa del grupo, dejando al margen o incluyendo, según el caso, la secretaria del consejo de la sociedad matriz o de la sociedad cotizada y los asuntos legales del día a día del negocio. Es decir, que la función del secretario general no es algo tasado, sino que, como veremos a lo largo de este estudio, tiene unas características diversas y engloba unas áreas diferentes según la compañía, pudiendo coincidir o no con la secretaria del consejo.

Conforme a los datos que se reportan públicamente, del total de miembros de las secretarías de los consejos de

²⁰ 35 secretarios y 20 vicesecretarios

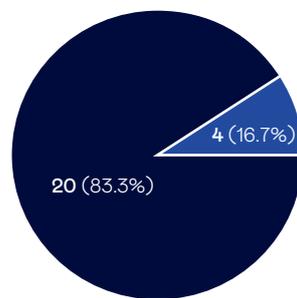
administración de las entidades que integran el IBEX-35, 24 (43.6%) asumen también el rol de secretaría general, siendo de ese total, 20 secretarios (83.3%) y 4 vicesecretarios (16.7%). Es decir, que el cargo de secretario general está mayoritariamente reservado para aquellos en la posición de secretario del consejo de administración²¹.

Figura 8.
Miembros de la
Secretaría del Consejo



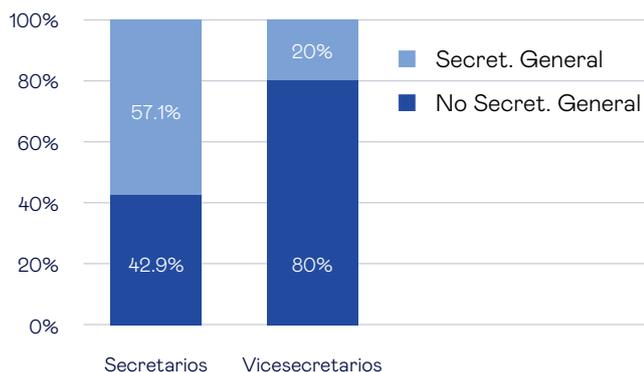
■ No Secret. General
■ Secret. General

Figura 9.
Miembros de la
Secretaría General



■ Secretarios
■ Vicesecretarios

Figura 10.
Compatibilización Secretaría del
Consejo y Secretaría General



4.6. Antigüedad en la sociedad y el cargo

Con carácter general, conforme a la información pública, los miembros de la secretaria del consejo tienen una antigüedad promedio de 12 años y 2 meses en la sociedad, y 7 años y 10 meses de antigüedad en el cargo.

Sin embargo, si se hace una revisión de acuerdo con los roles, quienes tienen el rol de secretario del consejo de administración presentan, en promedio, una antigüedad en la sociedad de 13 años y 8 meses, y una antigüedad en el cargo de 9 años y 1 mes. Por otro lado, quienes tienen el rol de vicesecretario presentan, en promedio una antigüedad en la sociedad de 11 años y una antigüedad en el cargo de 5 años y 7 meses.

	Antigüedad en la Sociedad	Antigüedad en el Cargo
Promedio General	12 años y 2 meses	7 años y 10 meses
Promedio Secretarios	13 años y 8 meses	9 años y 1 mes
Promedio Vicesecretarios	11 años	5 años y 7 meses

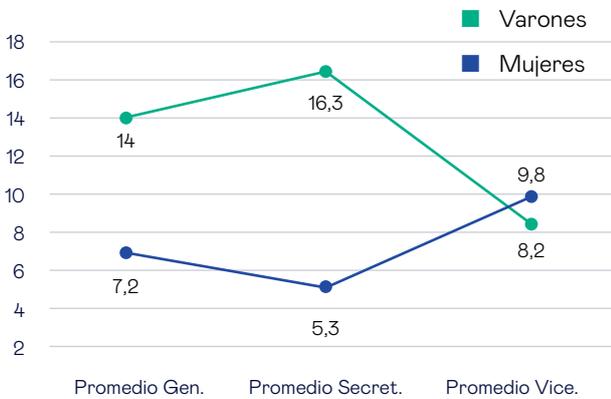
²¹ Excepcionalmente, cuatro vicesecretarios asumen también el rol de secretario general. Algo similar ocurre en otras sociedades cotizadas del IBEX-35 y del mercado continuo donde hay secretarios de consejo externos, pero es el vicesecretario interno quien asume la secretaría general.

4.6.1. Antigüedad en la Sociedad por género

Realizando un análisis por género, los miembros varones tienen como promedio de antigüedad en la sociedad unos 14 años frente a los 7 años y 2 meses de las mujeres. Asimismo, si nos enfocamos solo en el rol de secretario, los varones tienen una antigüedad de 16 años y 4 meses en promedio frente a los 5 años y 4 meses de las mujeres que ostentan el cargo de secretarías del Consejo de Administración.

Sin embargo, cuando nos enfocamos en el rol de vicesecretaría, las vicesecretarías tienen 9 años y 10 meses en promedio frente a los 8 años y 2 meses de los vicesecretarios como antigüedad en la sociedad.

Figura 11.
Antigüedad en la Sociedad



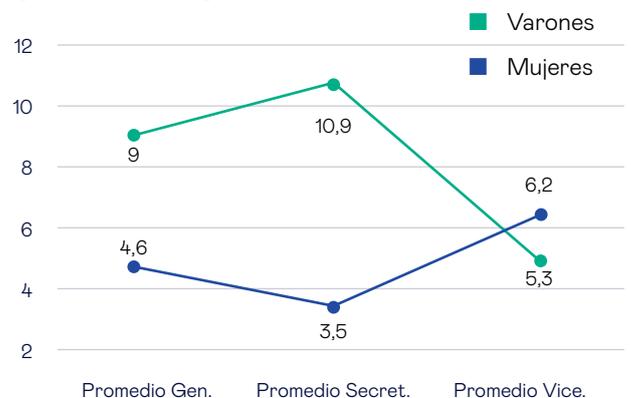
4.6.2. Antigüedad en el Cargo por género

En cuanto al promedio general de la antigüedad en el cargo de los miembros de la secretaría del consejo, los varones cuentan con 9 años frente a los 4 años y 7 meses de las mujeres.

Respecto del rol de secretaría, los secretarios tienen en promedio 10 años y 11 meses frente a los 3 años y 6 meses de las secretarías.

Aunque no se trata de datos que se puedan constatar, la notable diferencia sugiere, por un lado, que se trata de un puesto de alta permanencia y baja rotación; y, por otro, parece indicar una incorporación más reciente de mujeres en estos roles. Esta situación también puede reflejar una necesidad de políticas más robustas para la igualdad de oportunidades y la retención de talento femenino, muy en consonancia con lo que sucede en otro tipo de puestos directivos de las compañías. Sin embargo, respecto del rol de vicesecretaría, los vicesecretarios tienen un promedio 5 años y 4 meses frente a los 6 años y 2 meses de las vicesecretarías.

Figura 12.
Antigüedad en el Cargo



4.7. Secretaría de las comisiones del consejo de administración

En relación con la secretaría de las comisiones del Consejo de Administración, se observa que:

- Respecto a la comisión de auditoría, 27 empresas del IBEX-35 reportan contar con el secretario y/o vicesecretario del consejo de administración como secretario/vicesecretario de la comisión.
- Respecto de la comisión de nombramientos y retribuciones, solo 17 empresas del IBEX-35 reportan contar con la participación del secretario y/o vicesecretario del consejo entre sus miembros; en concreto, 16 secretarios y 5 vicesecretarios. Respecto a la comisión de nombramientos, 10 son secretarios y 1 vicesecretario; en la comisión de retribuciones, 9 son secretarios y 2 vicesecretarios. Se detecta que el reporte es menos completo en este tipo de comisiones.
- Finalmente, respecto de la comisión ejecutiva, de las 16 empresas del IBEX-35 que cuentan con una comisión de este tipo, 15 reportan contar con participación de uno o varios miembros de la secretaría del consejo de administración, siendo 15 secretarios y 3 vicesecretarios.

	CA	CNR	CN	CR	CE
Empresas IBEX-35 con miembros de Secretaría en comisiones	27	17	11	11	15
Secretarios en comisiones	25	16	10	9	15
Vicesecretarios en comisiones	6	5	1	2	3

5. Análisis de la información recibida a través de los cuestionarios y de las entrevistas personales

Este capítulo expone los resultados y conclusiones extraídas de los cuestionarios cumplimentados (i) por los secretarios y vicesecretarios; y (ii) por los consejeros de sociedades cotizadas, tanto del IBEX-35 como del mercado continuo, de conformidad con la metodología expuesta en el Capítulo 2 anterior.

Como veremos, en la mayor parte de los casos las respuestas de este apartado son coherentes con los datos públicos mostrados en el apartado anterior. Sin embargo, se observarán algunas divergencias derivadas de que, por un lado, los cuestionarios y las entrevistas se dirigen a una muestra más amplia que incluye tanto el IBEX-35 como el mercado continuo; y, por otro lado, porque las respuestas de los cuestionarios y las entrevistas se basan en la percepción y experiencia de cada uno de los entrevistados. Sobre cada una de estas cuestiones iremos comentando a lo largo del estudio.

Sección 1 – Características de la secretaría del consejo de administración

5.1.1. Industrias

A efectos informativos y estadísticos a continuación se describen el tipo de sociedades y sectores a los que pertenecen tanto (a) los secretarios y vicesecretarios encuestados, como (b) los consejeros encuestados. Estos datos nos permitirán entender mejor algunas de las respuestas y conclusiones del informe.

a) Industrias o sectores a las que pertenecen los miembros de las secretarías de consejo encuestados

Figura 13.

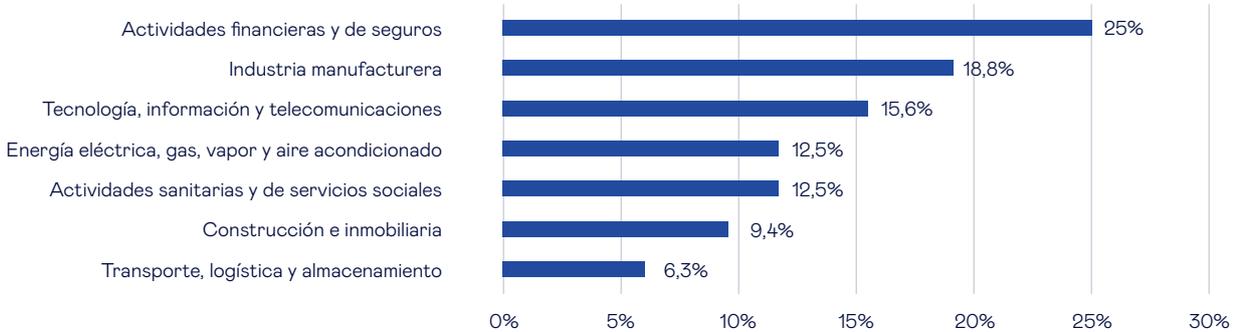
¿En qué industria o sector opera principalmente su compañía?



b) Industrias o sectores a las que pertenecen los consejeros encuestados

Figura 14.

¿En qué industria o sector opera principalmente su compañía?



5.1.2. Tipos de sociedades

El 37,8% de los secretarios y vicesecretarios encuestados declaró pertenecer a sociedades del IBEX-35 y 62,2% a sociedades del mercado continuo.

Por su parte, los consejeros encuestados provienen principalmente, en un 62,5%, de las compañías incluidas en el IBEX-35 y en un 37,5% de sociedades del mercado continuo

Figura 15.

¿Dónde está listada su compañía? (Secretarías)

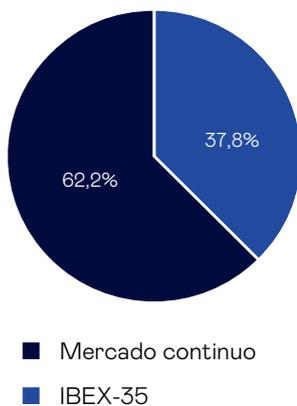
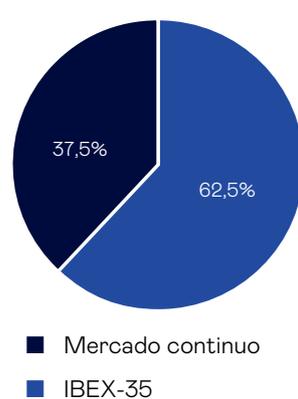


Figura 16.

¿Dónde está listada su compañía? (Consejeros)



5.1.3. Género

De los encuestados pertenecientes a secretarías de consejo, existe una marcada representación masculina (75,7%) respecto de la representación femenina (24,3%). En contraste, la representación de género entre los consejeros encuestados muestra una predominancia femenina (90,6%) en comparación con la masculina (9,4%). Estos datos de género son coherentes con (i) los datos públicos de las empresas del IBEX-35 mostrados en el capítulo anterior y que reflejan una amplia mayoría de secretarios de consejo masculinos; y (ii) al hecho de que a día de hoy existe una mayoría de consejeras independientes mujeres, que es el tipo predominante de consejeros encuestados²².

Figura 17.

Género (Secretarías)

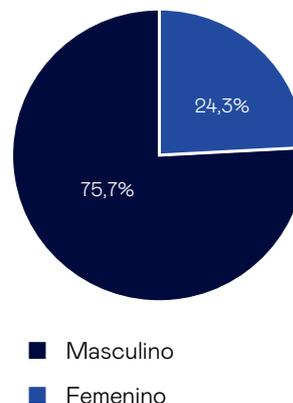
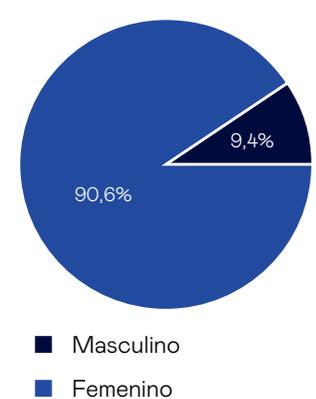


Figura 18.

Género (Consejeros)



²² El 96,9% de los consejeros encuestados son independientes y el 3,1% son otros externos

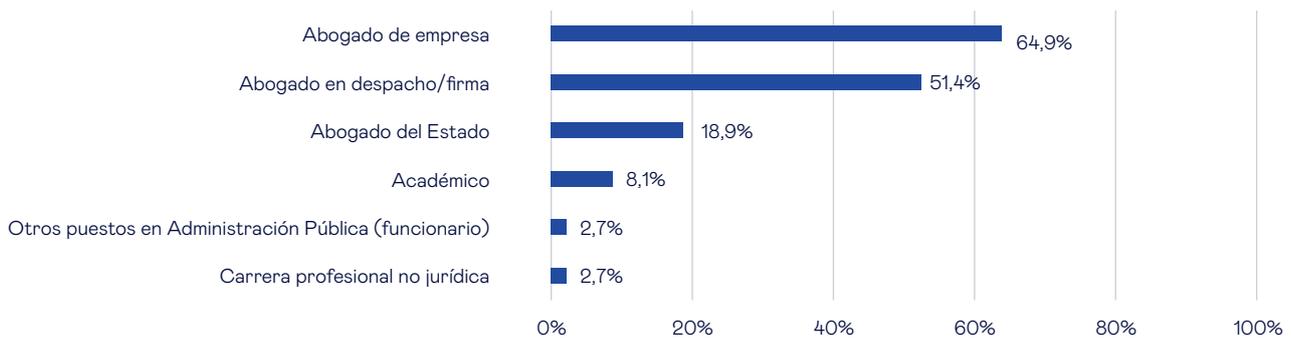
5.1.4. Perfiles profesionales y relación con la compañía de los miembros de la secretaría del consejo

Un 64,9% del total de los secretarios y vicesecretarios encuestados afirma tener un perfil eminentemente jurídico. Cuando se pregunta por la tipología de abogado a la que pertenecen se observa que la gran mayoría provienen de la asesoría jurídica de empresa y de los grandes despachos de abogados, habiendo conjugado ambas posiciones en muchos casos.

Los Abogados de Estado representan un 18,9% de los encuestados. Este dato contrasta con el 34,5% que observamos al analizar el perfil de los secretarios de las compañías del IBEX-35, lo que pone de manifiesto que es más habitual contar con este perfil en compañías del IBEX-35 que en compañías del mercado continuo no incluidas en el índice selectivo.

Figura 19.

Cuáles han sido sus dos principales perfiles profesionales a lo largo de su trayectoria en las organizaciones en las que ha trabajado

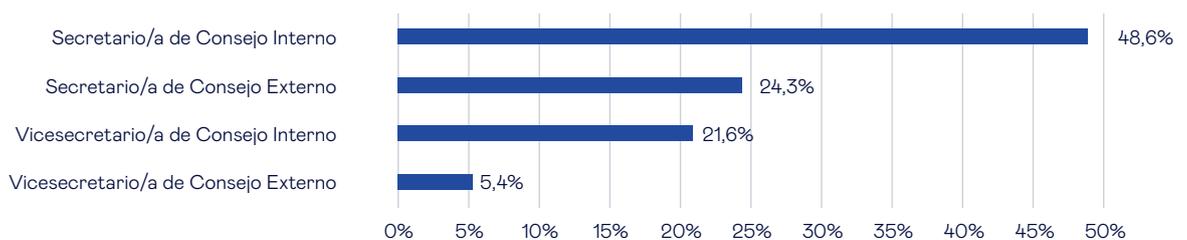


Adicionalmente, de los encuestados, un 48,6% declara ser secretario del consejo interno, un 24,3% secretario externo, un 21,6% declara ser vicesecretario interno y un 5,4% declara ser vicesecretario externo.

Lo anterior constata que, dentro de las secretarías de consejo de las sociedades cotizadas, el rol más habitual es el de secretario del consejo interno, en un porcentaje significativamente mayor al de secretario de consejo externo.

Figura 20.

Es Secretario/a o Vicesecretario/a



5.1.5. Antigüedad

La antigüedad de los secretarios de consejo varía significativamente, aunque se constata que se trata de profesionales de escasa rotación y alta permanencia en la organización. Solo un 37,8% tiene menos de 10 años de antigüedad en la sociedad frente a un 62,2% que están en la sociedad desde hace 10 años o más. Entre estos últimos, un 40,5% de los encuestados totales acumula entre 10 y 20 años en la sociedad, siendo este el grupo más numeroso.

En cuanto a la antigüedad en la posición específica de secretario o vicesecretario, un 35,1% ejerce el cargo desde hace menos de 5 años frente a un 64,9% que lo hace desde hace 5 años o más, destacando el grupo de personas que ostentan el cargo desde hace más de 15 años con un 18,9% del total de encuestados.

Figura 21.
Antigüedad en la sociedad

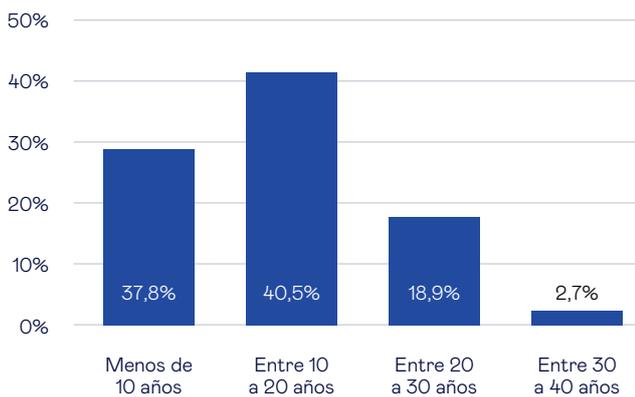
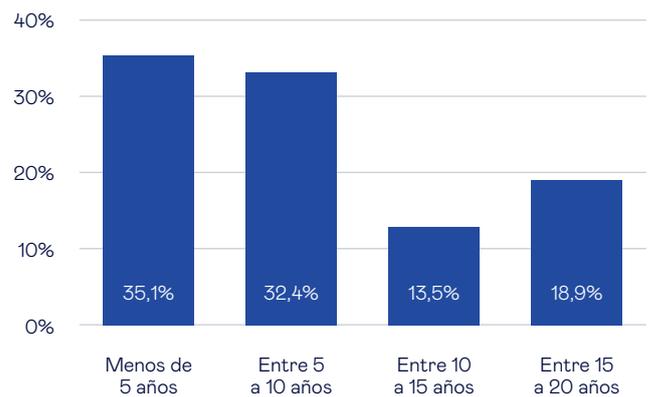


Figura 22.
Antigüedad en la posición de secretario/vicesecretario



5.1.6. Otros roles en el consejo de administración

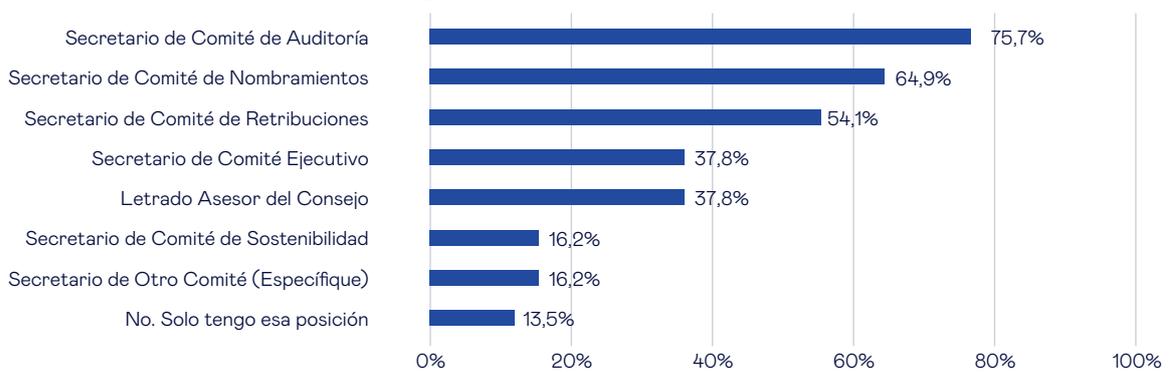
Como hemos visto en el apartado 4.3 anterior, conforme a la información pública disponible solo existen actualmente 4 secretarios-consejeros en el IBEX-35. Tradicionalmente, se ha debatido la conveniencia de asignar el rol de secretario del consejo a un consejero. A la vista de los datos, aunque sin ser una cuestión pacífica, parece que este debate se inclina hacia una separación de roles dados los potenciales inconvenientes que la concentración de puestos puede generar para el ejercicio de las funciones propias de cada una de las posiciones. Ello se puede deber en parte a que, como veremos, una de las características que principalmente se espera del secretario es la independencia de criterio y actuación y, si el secretario es a su vez consejero, el ejercicio de las funciones propias de un cargo, ya sean las de secretario o las de consejero, puede verse condicionado por ostentar el otro cargo. Ello, indudablemente puede verse también reflejado en otras de las funciones que tiene encomendadas como son la de asesorar al resto de consejeros en el desempeño de sus funciones, asesorar al consejo en materia de cumplimiento o de buen gobierno, o incluso en la redacción de las actas, funciones en las que, por un lado, podría darse un conflicto de interés entre el necesario posicionamiento del consejero y la independencia y objetividad que ha de tener el secretario y que, por otro lado, podrían restar al secretario-consejero tiempo para ejercer sus funciones propias de consejero.

Por otro lado, la mayoría de los secretarios y/o vicesecretarios encuestados asumen otras responsabilidades adicionales dentro del consejo de administración, fundamentalmente la secretaría de las comisiones del consejo (consultivas o ejecutivas), siendo las más habituales la comisión de auditoría (75,7%) y la comisión de nombramientos (64,9%).

Un 37,8% de los encuestados manifiesta ser letrado asesor del consejo de administración. Este dato pone de manifiesto que se trata de una función cada vez más en desuso y cuyas funciones han quedado asumidas por los propios secretarios de consejo en su evolución histórica y normativa de estos últimos años. De hecho, una de las cuestiones que hemos visto a lo largo de las entrevistas realizadas es que, en muchas ocasiones, la figura del letrado asesor se ha mantenido únicamente porque ya existía en la compañía y por “tradición” o costumbre no se ha eliminado, coincidiendo en la mayor parte de los casos con el propio secretario del consejo que ya de por sí asumiría las mismas funciones.

Figura 23.

Además de secretario/vicesecretario de consejo, ¿tiene otras posiciones en el consejo?

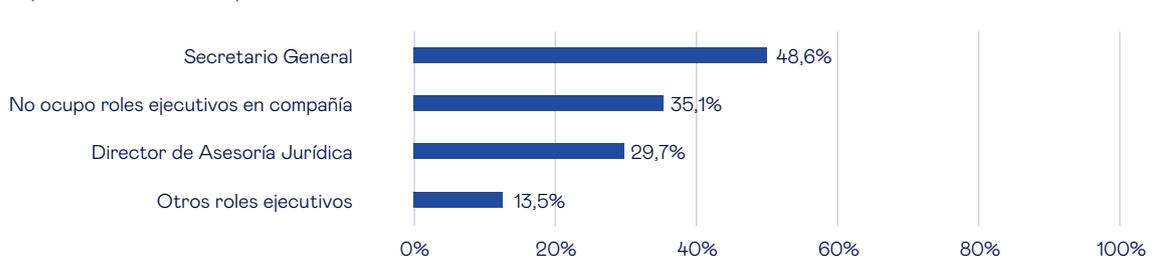


5.1.7. Otros roles en la compañía

También es muy habitual que los secretarios y vicesecretarios del consejo asuman roles adicionales dentro de la propia estructura de la sociedad, al margen del consejo. En este sentido, los roles ejecutivos más habituales que manifiestan desempeñar los secretarios o vicesecretarios son el de secretario general o *general counsel* (48,6%) y el de director de la asesoría jurídica (29,7%), mientras que un 35,1% declara no ocupar roles ejecutivos adicionales en la compañía (este porcentaje, coincidiría mayoritariamente con los secretarios y vicesecretarios externos).

Figura 24.

¿Ocupa roles ejecutivos en la compañía?

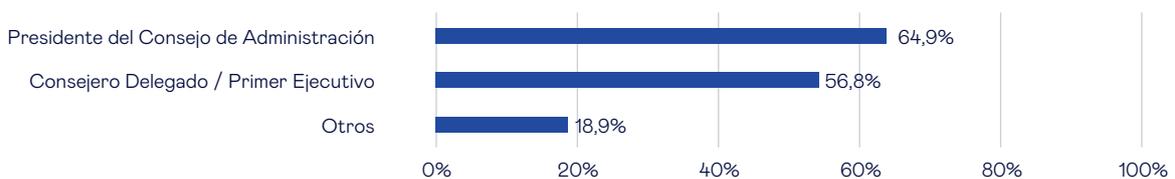


5.1.8. Dependencia jerárquica

Un 64,9% de los encuestados indican depender o reportar jerárquicamente al presidente del consejo de administración y un 56,8% al consejero delegado o primer ejecutivo²³. Esto sugiere una estructura de reporte dual en la mayoría de los casos, que se justifica por el desdoblamiento de las funciones que ejercen. Así, reportarán al consejero delegado respecto de todas aquellas cuestiones más relacionadas con el negocio o la estructura corporativa; y reportarán al presidente del consejo en todo lo relacionado con el funcionamiento de los órganos de gobierno y el impulso de la buena gobernanza de la sociedad.

Figura 25.

¿De quién depende o reporta jerárquicamente?



Sección 2 – Algunas reflexiones en torno al rol, funciones y características de la secretaría del consejo de administración

5.2.1. Equipo de la secretaría del consejo de administración

El 83,8% de los secretarios encuestados afirman disponer de un equipo interno para asistirle en sus funciones, aunque la mayoría de estos equipos son pequeños (el 87,1% asegura contar con un equipo menor de 5 miembros).

Figura 26.

¿Cuenta con equipo interno para la secretaría del consejo?

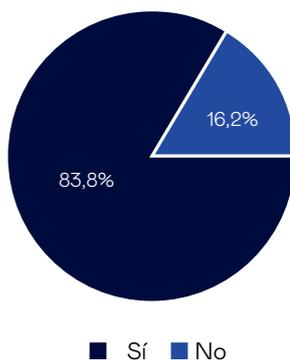
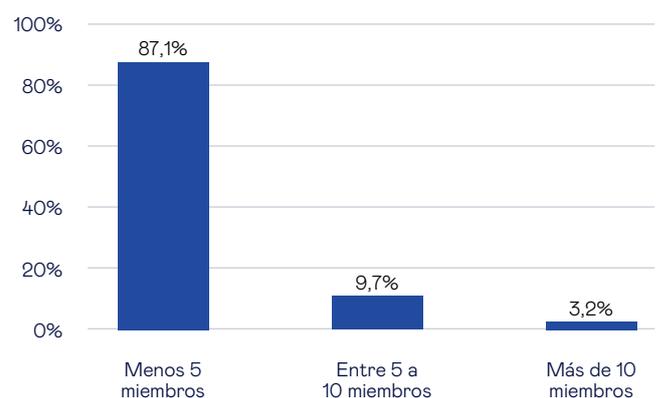


Figura 27.

De contar con equipo interno, ¿cuántos miembros son?



En las entrevistas mantenidas se ha podido percibir que los equipos adscritos a la secretaría del consejo de administración son, en general, relativamente pequeños para el volumen de tareas que desempeñan. En la mayoría de las ocasiones, los miembros de la secretaría no tienen una asignación exclusiva, sino que realizan simultáneamente tareas de secretaría y de asesoría jurídica general o corporativa.

²³ En el porcentaje de "otros" (18,9%), 2 secretarios externos declaran dependencia del conjunto del consejo, 4 vicesecretarios internos declaran dependencia del secretario general/secretario del consejo, y 1 Secretario interno declara dependencia del Secretario general corporativo

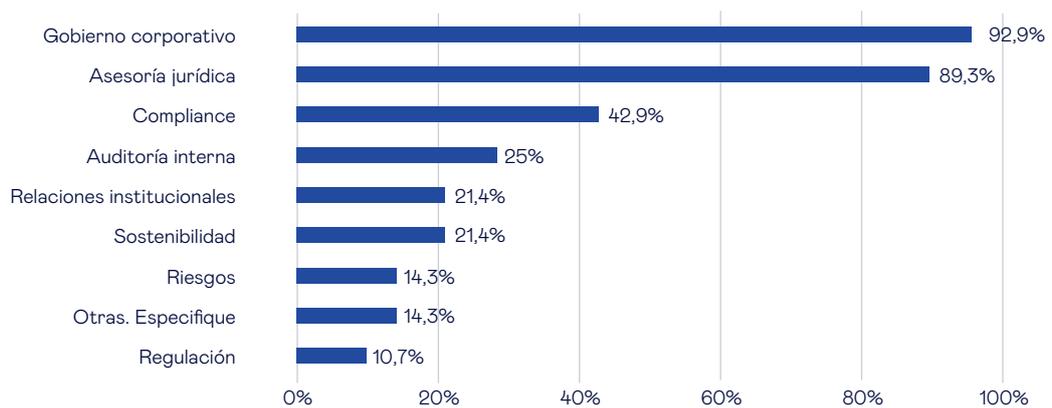
5.2.2. Secretaría del consejo y secretaría general

Como adelantamos en el Capítulo 4 anterior, es muy frecuente que la secretaría del consejo esté unida a la secretaría general de la sociedad, si bien la compatibilidad de ambas funciones es una cuestión debatida desde antiguo.

El concepto de secretaría general tampoco es uniforme y en cada compañía es diferente. Sin embargo, de los análisis llevados a cabo en este estudio podemos concluir que es habitual que las áreas de gobierno corporativo (92,9%), asesoría jurídica (89,3%) y compliance (42,9%) dependan de la secretaría general. Otras áreas que, según los encuestados, también dependen de la secretaría general son, por ejemplo, relaciones institucionales, sostenibilidad, asesoramiento jurídico en M&A, protección de datos e incluso, en ocasiones, la función de Auditoría Interna o la de Riesgos.

Figura 28.

En caso de ostentar el cargo de secretario general ¿Qué integra la secretaría general?
Identifique las áreas que dependen de secretaría general

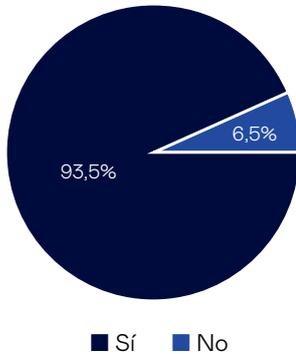


Respecto a la **compatibilidad entre función de secretaría del consejo de y secretaría general**, aunque es un tema que aún genera discrepancias, la posición mayoritaria percibida a lo largo del estudio es que, hoy en día, no existe problema en compatibilizar ambas funciones, partiendo siempre de la profesionalidad e independencia de quienes ocupan dichos cargos, que son siempre de alta responsabilidad y confianza.

Así, un 93,5% de los secretarios encuestados considera que ambas funciones son plenamente compatibles, mientras que solo un 6,5% opina lo contrario. Suponiendo que ambas funciones se compatibilicen, un 77,4% cree que el secretario debe reportar tanto al presidente del consejo como al primer ejecutivo, mientras que un 19,4% considera que debe reportar únicamente al presidente del consejo. Solo un 3,2% considera que el reporte debe ser solo al primer ejecutivo.

Figura 29.

¿Es compatible la función de la secretaría del consejo y de la secretaría general?



Desde la mirada de los consejos, los porcentajes varían ligeramente. Así, un 75% de los consejeros encuestados considera que es compatible la función de la secretaría del consejo con la de la secretaría general, mientras que un 25% estaría en contra. En los casos donde ambas funciones son compatibles, el 53,1% de los consejeros cree que el secretario debe reportar tanto al presidente del consejo como al primer ejecutivo, mientras que el 46,9% considera que debería reportar únicamente al presidente del consejo.

Figura 31.

¿Es compatible la función de la secretaría del consejo y de la secretaría general?

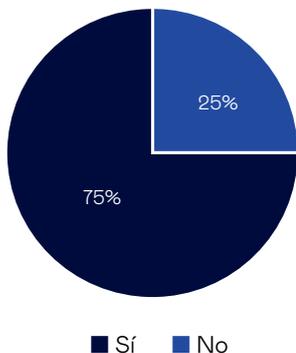


Figura 30.

En el caso de que se compatibilicen ambas funciones ¿A quién cree que debería reportar?

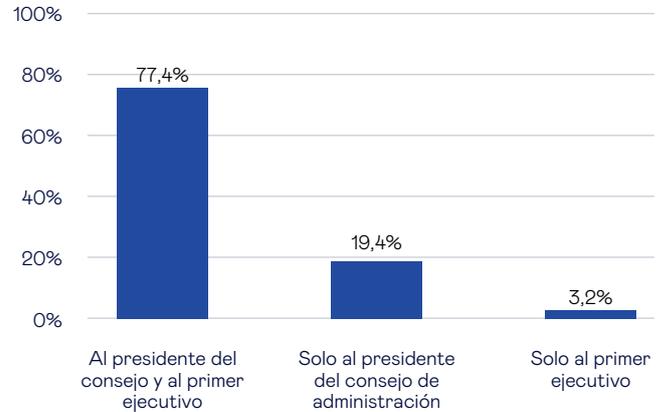
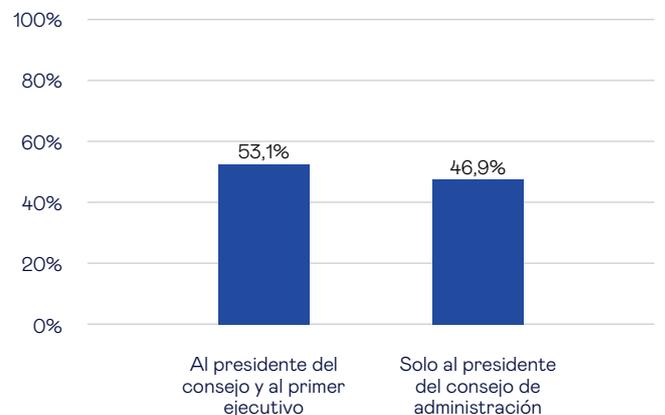


Figura 32.

En el caso de que se compatibilicen ambas funciones ¿A quién cree que debería reportar?



Como hemos adelantado en el Capítulo 3, este debate sobre la compatibilidad de ambas funciones viene de antiguo y no tiene una respuesta unívoca. Así, mientras cada vez son más las voces a favor de la compatibilidad de ambas funciones, todavía son muchos quienes consideran que es conveniente mantener ambas funciones separadas y que el secretario del consejo no asuma funciones adicionales relacionadas con la gestión de la compañía. Se incide así en la garantía de independencia en sus opiniones, al no estar influido por las cuestiones de negocio o la dependencia del primer ejecutivo. Es habitual también que quienes consideran que ambas funciones deben estar separadas consideran positivo que exista un secretario externo.

En este contexto vemos como muchas compañías cuentan con un secretario de consejo externo (que suele ser un abogado de reconocido prestigio y extensa trayectoria profesional, desligado del negocio de la compañía) y un

vicepresidente interno (con un profundo conocimiento de la compañía en términos de estructura, funcionamiento y negocio) que además asuma la secretaría general o la dirección de asesoría jurídica. De este modo, confluyen dentro de la secretaría del consejo, tanto la distancia, imparcialidad y, a priori, ausencia de conflicto de interés que aporta el secretario externo, con la cercanía y conocimiento de la organización que aporta el vicepresidente interno.

5.2.3. Principales funciones de la secretaría del consejo de administración

Para los secretarios y vicepresidentes encuestados, las funciones principales de la secretaría del consejo de administración incluyen el registro de las sesiones de los órganos de gobierno (87,1%), el asesoramiento a consejeros (83,9%), el apoyo a la presidencia del consejo (77,4%), así como el impulso del gobierno corporativo (74,2%).

Figura 33.

¿Cuáles son las principales funciones de la secretaría del consejo hoy?



Para los consejeros encuestados, las tres principales funciones de la secretaría del consejo de administración incluyen el registro de las sesiones de los órganos de gobierno (100%), el apoyo a la presidencia del Consejo de Administración en la gestión de éste, incluyendo la planificación de sesiones y la gestión de la información (84,4%), y asesoramiento jurídico al consejo de administración en sus decisiones (81,3%).

Figura 34.

¿Cuáles son las principales funciones de la secretaría del consejo hoy?



Los datos obtenidos de la encuesta (tanto a secretarios como a consejeros) son plenamente coincidentes con la evolución que la función de secretario de consejo ha sufrido en las últimas décadas. Tal y como señalábamos en el Capítulo 3 anterior, inicialmente la secretaría del consejo se configuraba como una función de *record keeper*, función histórica e indudable de los secretarios que, a día de hoy, sigue siendo de gran relevancia como demuestran los altos porcentajes de valoración que esta función recibe en la encuesta. Es indudable que el registro de los debates y acuerdos societarios, es decir, la **redacción de las actas** continúa siendo una de las tareas fundamentales de los secretarios que, lejos de perder relevancia, se refuerza. En el actual contexto donde las responsabilidades de los consejeros se han ido incrementando, es más necesario que nunca que el proceso de información, análisis, debate y toma de decisión del consejo quede perfectamente reflejado. Destacan también los entrevistados, como no podía ser de otra forma, la especial relevancia de que se hagan constar y se reflejen claramente las opiniones en contra o precisiones relevantes que manifiesten los consejeros, pues en muchas ocasiones de eso puede depender la calificación de su potencial responsabilidad. **La aplicación de la regla de la discrecionalidad empresarial (o business judgement rule) en sede de responsabilidad de consejeros hace imprescindible que se puedan trazar y analizar en el futuro, con todo detalle, los procesos de adopción de cada una de las decisiones del consejo y ello se hará, principalmente, sobre la base de las actas elaboradas por el secretario del consejo.** Esta responsabilidad del secretario enlaza también con la necesidad de independencia y profesionalidad en el ejercicio de su cargo y, en particular, de esta función.

En paralelo observamos que las funciones de asesoramiento al consejo y apoyo a la presidencia han cobrado también especial relevancia, en consonancia con la función legalmente encomendada de velar por que las actuaciones del consejo se ajusten a la normativa y los reglamentos internos.

Finalmente, se observa que van cobrando relevancia las funciones relacionadas con el impulso y garantía del buen gobierno corporativo, en línea con las recomendaciones de los códigos de buen gobierno. De momento la percepción de la importancia de estas funciones es mayor para los propios secretarios (el 74,2% lo considera una de sus funciones de mayor relevancia) que desde la perspectiva de los consejeros, aunque también un porcentaje relevante de consejeros está totalmente de acuerdo con la importancia de esta función (el 56,3%).

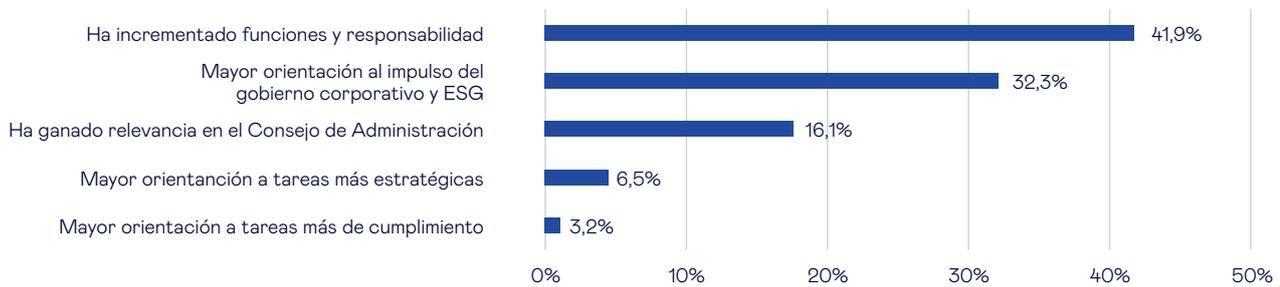
5.2.4. Principales cambios de la función de la secretaría del consejo de administración

Desde el punto de vista de los secretarios de consejo, su función ha experimentado cambios relevantes en los últimos años, principalmente en términos de: incremento de funciones y responsabilidades (41,9%), mayor orientación al impulso del gobierno corporativo y ESG (32,3%) y haber ganado relevancia en el consejo de administración (16,1%). Estos cambios reflejan, como hemos ido adelantando a lo largo del estudio, una evolución hacia roles más estratégicos y con un enfoque creciente en el buen gobierno corporativo y la sostenibilidad, áreas que están ganando peso en la agenda empresarial global. Todo ello sin perjuicio de que, como adelantábamos, la elaboración y redacción de las actas sigue siendo una de las funciones esenciales del secretario en un contexto cada vez más exigente en términos de responsabilidad de los consejeros y escrutinio de los procesos de toma de decisión empresarial por parte de los diversos grupos de interés.

En las entrevistas mantenidas, es unánime la percepción de los secretarios y vicesecretarios de que la secretaría del consejo ha asumido una cantidad mayor de funciones y responsabilidad, en general, de manera no siempre proporcionada a su dimensión y recursos.

Figura 35.

¿Cuál ha sido el principal cambio o evolución de la función en los últimos años?



Los consejeros entrevistados también perciben (aunque en menor medida) que la función de la secretaría del consejo ha incrementado sus funciones y responsabilidades (31,3%), ha ganado relevancia en el consejo de administración (28,1%) y tiene mayor peso en tareas de cumplimiento (12,5%), así como en relación con el impulso del gobierno corporativo y ESG (12,5%). Destacan los consejeros entrevistados que una de las características principales asociadas al rol de secretario de consejo es la “disponibilidad”. Los secretarios suelen estar siempre disponibles para asesorar a los consejeros en el ejercicio de sus funciones, siendo habitual que, sobre todo los consejeros independientes, interactúen con ellos en la preparación de las reuniones del consejo.

Figura 36.

¿Cuál ha sido el principal cambio o evolución de la función en los últimos años?



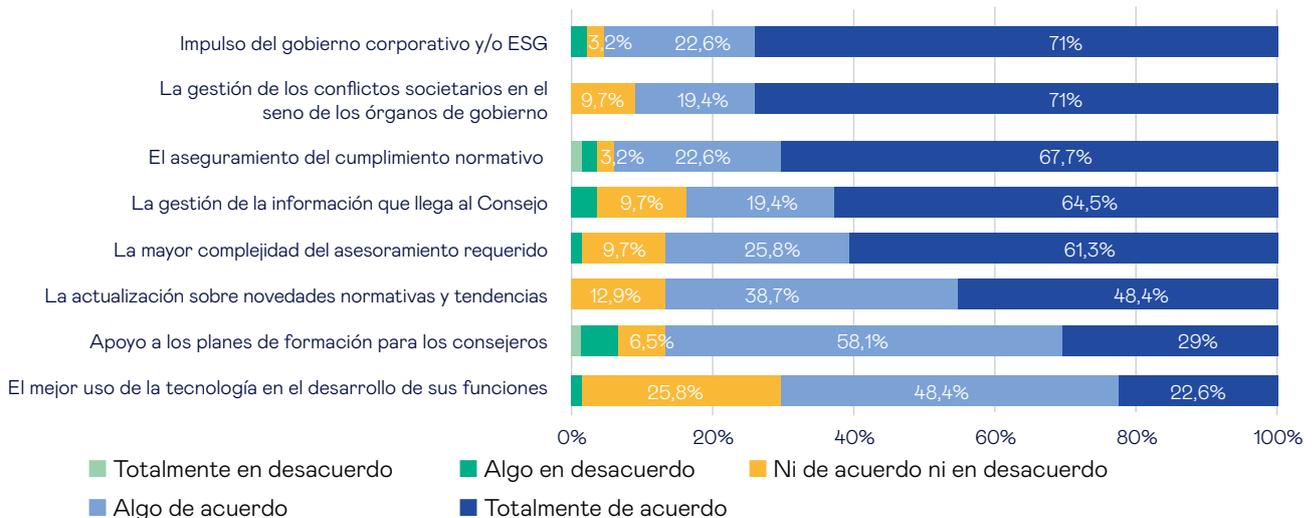
Aunque ambos grupos reconocen el incremento de funciones y responsabilidades de la secretaría, los secretarios están más enfocados en el gobierno corporativo y ESG, mientras que los consejeros valoran más la relevancia en el consejo y las tareas de cumplimiento. Estos matices reflejan las diferentes expectativas y enfoques de cada rol dentro de la estructura de gobierno corporativo de las sociedades.

5.2.6. Retos y preocupaciones de la secretaría del consejo de administración

Para los secretarios y vicesecretarios entrevistados los principales retos incluyen el impulso del gobierno corporativo y el ESG (71,0%) y la gestión de conflictos societarios (71,0%). Luego, vienen el aseguramiento del cumplimiento normativo (67,7%), la gestión de la información para el consejo (64,5%) y la mayor complejidad del asesoramiento requerido (61,3%).

Figura 37.

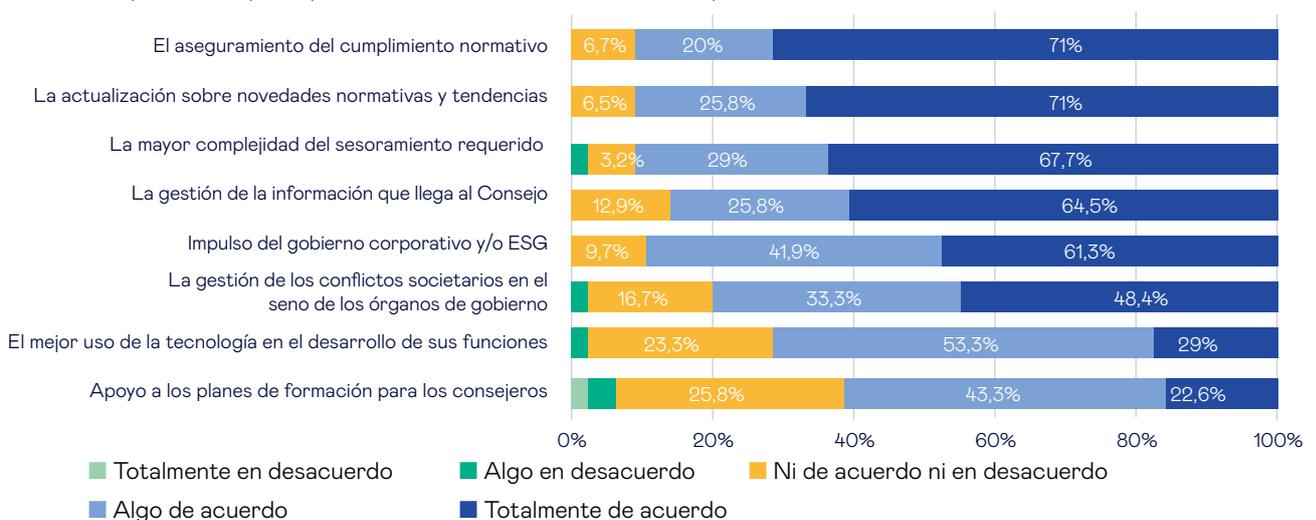
¿Cuáles cree usted que son los principales retos de la secretaría del consejo?



Por su parte, los consejeros identifican como los principales retos para los secretarios el aseguramiento del cumplimiento normativo (73,3%), la actualización sobre novedades normativas y tendencias (67,7%), mayor complejidad del asesoramiento requerido (64,5%), y la gestión de la información que llega al consejo (61,3%).

Figura 38.

¿Cuáles cree usted que son los principales retos de la secretaría del consejo?



Aunque ambos grupos priorizan los retos de manera diferente, lo que subyace en común es que, indudablemente, el **gran reto** del momento, tanto para consejeros como para secretarios, es el **conocimiento e implementación de todo el tsunami normativo** que estamos experimentando, principalmente en materia de ESG o sostenibilidad. La capacidad de conocer la normativa y tendencias en materia de ESG, de trasladarlas al consejo, asegurar la formación y conocimiento de los consejeros, impulsar la asunción de las mejores prácticas y garantizar la correcta implementación de todas ellas, asegurando el cumplimiento normativo es, sin lugar a dudas, el reto de mayor envergadura que enfrentan las secretarías de consejo y los consejos en general.

En este sentido, en las entrevistas mantenidas, los miembros de la secretaría del consejo de administración manifiestan casi con unanimidad que su mayor reto es mantenerse al día en cuanto al marco normativo aplicable, seguido de la gestión adecuada del funcionamiento del consejo de administración y sus comisiones y, especialmente, de la forma en la que llega la información a los consejeros.

Adicionalmente, la gestión de conflictos societarios destaca como reto relevante en algunas compañías y momentos puntuales. Cuando se dan este tipo de conflictos o se producen operaciones corporativas relevantes como, por ejemplo, una OPA, su correcta gestión es indispensable para el buen funcionamiento de los órganos de gobierno y de la sociedad en su conjunto en momentos especialmente delicados, donde en muchas ocasiones las posiciones de los diferente consejeros no son iguales y pueden ser hasta contradictorias.

Las mayores preocupaciones que señalan los secretarios en el ejercicio de su cargo incluyen: mantenerse actualizado (71,0%) y la protección del consejo frente a supervisores y conflictos (58,1%).

Figura 39.

¿Cuáles son sus mayores preocupaciones en el ejercicio de su cargo?



5.2.7. Secretaría de consejo y de comisiones o comités

De modo muy similar, tanto los miembros de las secretarías de los consejos como los consejeros encuestados considerarían útil que el secretario del consejo también lo sea de las comisiones/comités (94%), permitiendo una visión global, mayor coordinación, conocimiento e información, así como una mejor coherencia y consistencia.

Es mayoritaria la posición que considera que en las comisiones es dónde se analizan y debaten en más detalle todos los asuntos que posteriormente se ven en el consejo. Por ello, se valora muy positivamente que coincida la figura del secretario del consejo y de las comisiones pues permite una mayor comprensión de los asuntos, coherencia en la redacción de las actas y los acuerdos y facilita que las cuestiones se valoren en conjunto y se traten de manera

global. Por el contrario, algunas voces señalan que las crecientes agendas tanto de las comisiones como del propio consejo hacen casi imposible que el secretario del consejo ejerza también el mismo rol en las comisiones, siendo conveniente repartir las tareas y extremar las precauciones de coordinación entre los distintos órganos de la Sociedad. Por ello, se vislumbra como solución útil, que la secretaría de consejo cuente con un vicesecretario de alto perfil que pueda repartirse con el secretario la gestión de las secretarías de las comisiones, de forma que ambos, como equipo, tengan una visión conjunta del funcionamiento del consejo y sus comisiones.

Figura 40.
¿Aconsejaría / consideraría útil que el Secretario del Consejo lo sea también de las Comisiones/Comités? (Secretarías)

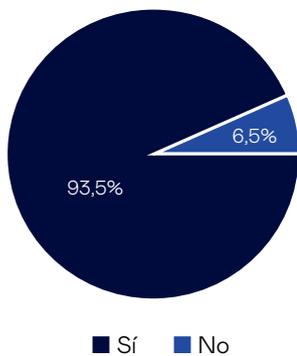
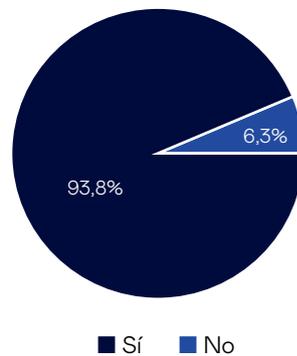


Figura 41.
¿Aconsejaría / consideraría útil que el Secretario del Consejo lo sea también de las Comisiones/Comités? (Consejeros)



5.2.8. Tecnologías de información

En cuanto a la tecnología, la inmensa mayoría de los secretarios, vicesecretarios y consejeros encuestados se muestran favorables al uso de herramientas tecnológicas en la gestión del consejo. Hoy nadie duda de las ventajas que este tipo de herramientas ofrecen en términos de confidencialidad, orden, facilidad de acceso, etc., permitiendo una mejor eficiencia y agilidad de las reuniones.

El 80,6% de los secretarios considera necesario disponer de una herramienta tecnológica para la gestión de la actividad del consejo.

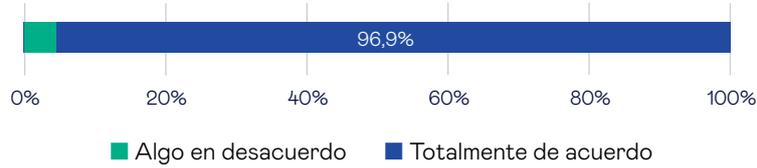
Figura 42.
¿Considera necesario disponer de una herramienta tecnológica para la gestión de la actividad del consejo?



Mientras que, un 96,9% de los consejeros considera necesario que la secretaría del consejo disponga de una herramienta tecnológica para la gestión de su actividad, reflejando una alta valoración de la tecnología en el desempeño eficiente de las funciones del consejo.

Figura 43.

¿Considera necesario que la secretaría del consejo disponga de una herramienta tecnológica para la gestión de la actividad del consejo?



El conjunto de los encuestados coincide en que la adopción del uso de estas herramientas de gestión cubre los requerimientos cada vez más complejos del manejo documental y de información tales como repositorio, preservación, seguridad y trazabilidad, coincidiendo todos ellos en que el volumen de tareas e información asociadas a la gestión de los órganos de gobierno hace imprescindible el uso herramientas, que aportan ventajas en cuanto a confidencialidad de la información y trazabilidad de los procesos de toma de decisiones.

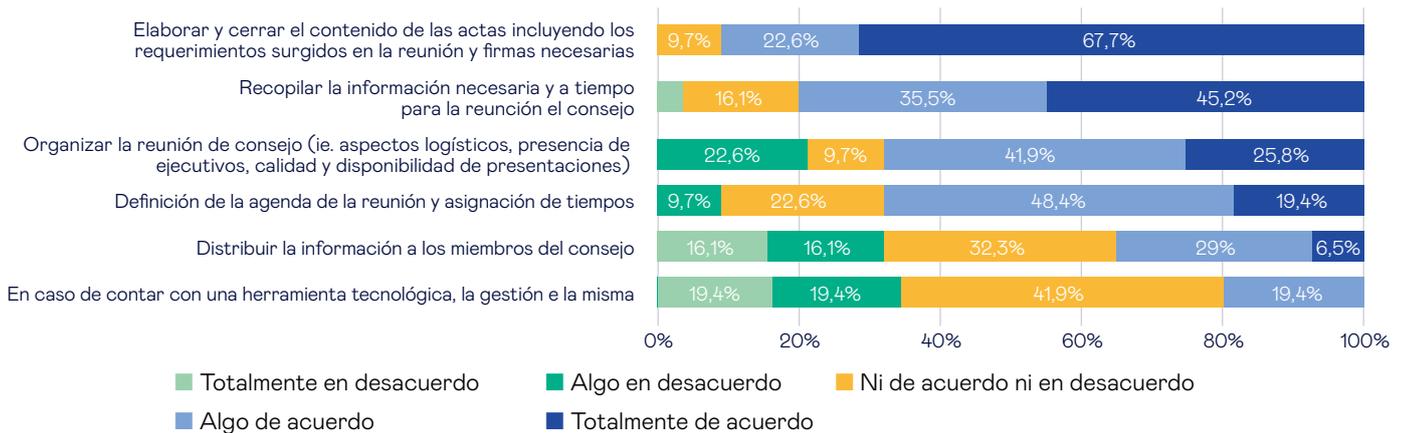
Sección 3 – Funcionamiento de la secretaría del consejo de administración

5.3.1. Tareas de la secretaría del consejo de administración

Según los miembros de secretarías encuestados, las tareas que más tiempo demandan al organizar reuniones del consejo incluyen la elaboración y cierre de actas (67,7%) y la recopilación de la información necesaria (45,2%). Estos resultados subrayan la carga administrativa significativa que recae sobre las secretarías, poniendo énfasis en la precisión y puntualidad necesarias para poner la información a disposición de los consejeros antes de las reuniones y documentar adecuadamente las decisiones del consejo.

Figura 44.

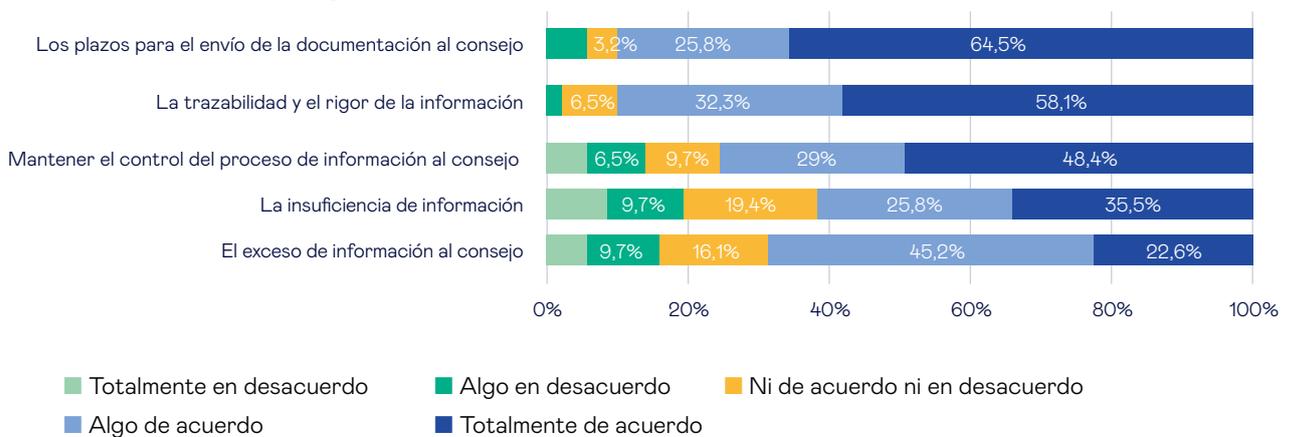
¿Cuál es la tarea que más tiempo le lleva al organizar una reunión del consejo?



5.3.1. La información al consejo desde la secretaría del consejo de administración

En relación con la información a facilitar al consejo de administración, una de las preocupaciones más destacadas tanto de los secretarios como de los consejeros entrevistados son los plazos para el envío de la documentación (64,5%), seguido de la trazabilidad y el rigor de la información (58,1%). Estos aspectos son cruciales para mantener la transparencia y la eficacia en la toma de decisiones del consejo. La puntualidad, la claridad y precisión de la información son esenciales para que los consejeros puedan realizar su labor con el mejor conocimiento posible.

Figura 45.
En relación con la información al consejo ¿Qué es lo que más le preocupa?



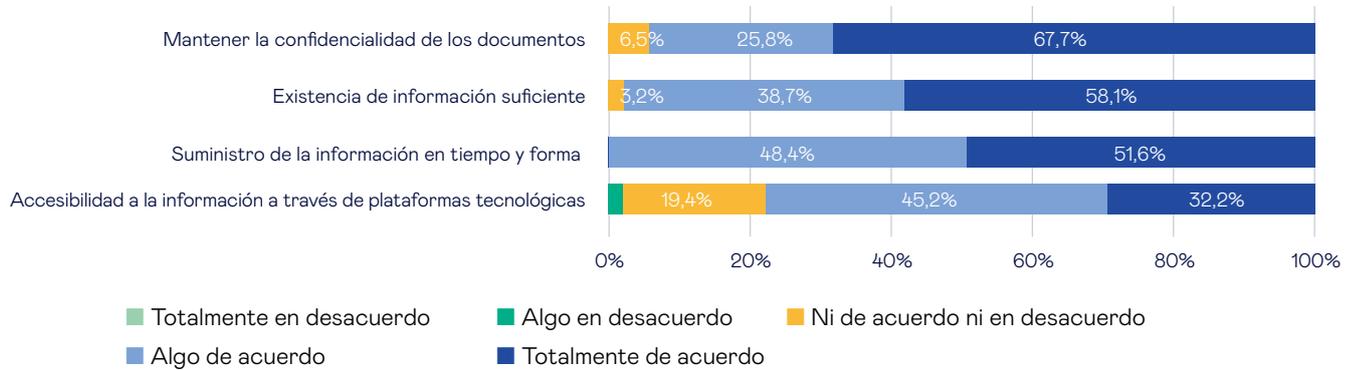
Mantener el control del proceso de información al consejo es otro desafío significativo, que un 48,4% de los encuestados señala. La insuficiencia o el exceso de información pueden ser problemáticos, ya que pueden llevar a decisiones mal informadas o a una sobrecarga de datos que dificulta el análisis y la interpretación adecuada por parte de los consejeros.

La mayoría de los entrevistados destaca la complejidad en la coordinación de los equipos internos para poder disponer de la información a tiempo y que dicha información sea pertinente, homogénea, clara y orientada a las necesidades de los consejeros. En este sentido, destacan la necesidad de mantener una buena y fluida relación con los equipos internos de la sociedad. En este punto, el conocimiento profundo de la organización es un elemento crucial que puede favorecer la elección de secretarios o vicesecretarios internos.

Desde la perspectiva de los riesgos, uno de los principales factores de riesgo en la gestión de la documentación del consejo está asociado a la necesidad de mantener la confidencialidad de la información (67,7%), seguido de la existencia de información suficiente (58,1%) y el suministro de la información en tiempo y forma (51,6%). Estos son factores críticos para asegurar que los consejeros dispongan de todos los datos necesarios para una toma de decisiones informada y oportuna, minimizando los riesgos.

Figura 46.

En el marco de la información al consejo ¿Cuál de estos factores considera el más importante para evitar riesgos?



5.3.3. Efectividad de los procedimientos en las reuniones del consejo

Una cuestión que nos ha sorprendido en este estudio es que la totalidad de los secretarios y vicesecretarios encuestados consideran que la secretaría es responsable de mejorar la efectividad de los procedimientos en las reuniones del consejo y que desempeña un papel central en la optimización de los procesos y en el funcionamiento eficiente del consejo. Sin embargo, la percepción que predomina entre los consejeros encuestados es que se trata de una función del presidente, donde los secretarios únicamente le asisten. En este sentido, sólo el 78,1% de los consejeros considera que sea una responsabilidad de la secretaría y, en muchos casos, como decíamos en coordinación o asistiendo al presidente.

Figura 47.

¿Considera que la secretaría del consejo es responsable de mejorar la efectividad de los procedimientos en las reuniones del consejo? (Secretarías)

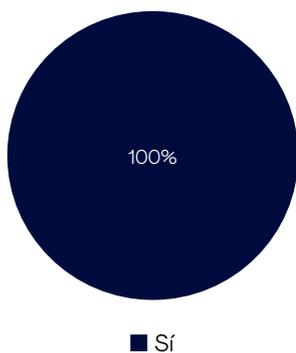
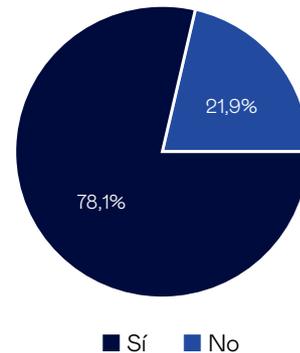


Figura 48.

¿Considera que la secretaría del consejo es responsable de mejorar la efectividad de los procedimientos en las reuniones del consejo? (Consejeros)



6. Conclusiones

1. La **regulación de la secretaría** del consejo y del rol del secretario a lo largo del tiempo ha sido escasa y sólo desde 2014 cuenta con un escueto régimen legal en el que se determinan sus funciones en el marco de las sociedades cotizadas, así como algunas recomendaciones en los códigos de buen gobierno. En todo caso, siguen sin contar con un régimen jurídico detallado que identifique la realidad de sus funciones, las limitaciones o incompatibilidades para el ejercicio de sus cargos o su régimen de responsabilidad.
2. El **análisis radiográfico** de las secretarías del consejo revela que predominan los secretarios internos y no consejeros, con sólo 4 secretarios consejeros en el IBEX-35. Además, es muy habitual que la secretaría del consejo esté compuesta por personas internas y externas a la organización, que se complementen en el ejercicio de las funciones de secretario y vicesecretario, habiendo más secretarios externos que vicesecretarios externos. No existe una estructura estándar para la secretaría, sino que cada sociedad define sus necesidades y mejor composición. La conjunción de miembros externos e internos en la secretaría aporta equilibrio entre la objetividad e independencia que da el ser externo y el conocimiento profundo de la organización que tiene el interno.
3. Casi todos los secretarios y vicesecretarios de consejo tienen un **marcado perfil jurídico**. En concreto, el 96,4% tiene perfil jurídico y el 34,5% son Abogados del Estado. Únicamente se reporta la existencia formal de dos letrados asesores del consejo en el IBEX-35 lo que pone de manifiesto que son una figura cada vez menos habitual habiendo asumido los secretarios la mayor parte de sus antiguas funciones.
4. La secretaría del consejo es un área que necesita **seguir avanzando en diversidad de género**. Existe una clara predominancia masculina en los roles de secretarios y vicesecretarios de las empresas del IBEX-35. En el caso de los secretarios el 74,3% son hombres y el 25,7% son mujeres. Para los Vicesecretarios, la relación es algo más paritaria siendo el 60% hombres y el 40% mujeres.
5. Es habitual que los secretarios del consejo ostenten también el cargo de **secretario general**. La compatibilidad entre ambas funciones ha sido tradicionalmente debatida, aunque hoy en día casi todos los secretarios (93,5%) y una amplia mayoría de consejeros (75%) encuestados considera que pueden ser compatibles. Quienes consideran que es conveniente mantener ambas funciones separadas inciden en la necesidad de reforzar la independencia de los secretarios alejándose de las cuestiones de negocio y de las dependencias jerárquicas internas. Es habitual también que quienes consideran que ambas funciones deben estar separadas consideran positivo que exista un secretario externo. Por otro lado, entre las ventajas de conjugar ambas funciones destaca el conocimiento transversal de la organización y sus directivos y la mejor capacidad de gestión de la información y documentación. En cualquier caso, destaca la importancia de que los miembros de la secretaría del consejo, sean internos o externos, hagan valer su **independencia y profesionalidad**, evitando dejarse influir por posibles decisiones de negocio o dependencias jerárquicas.
6. En cuanto a la **línea de reporte** de los secretarios, de la información analizada se desprende que tienen una doble línea de reporte y de dependencia jerárquica respecto del presidente del consejo y del consejero delegado o primer ejecutivo.

7. En cuanto a la evolución de las **funciones**, tanto secretarios como consejeros reconocen un incremento en las funciones y responsabilidades de la secretaría del consejo, que también se ha reflejado en las normas aplicables y códigos de buen gobierno. Se ha evolucionado del tradicional rol de “*record keeper*” al de garante del cumplimiento normativo e, incluso más allá, como garante e impulsor del buen gobierno corporativo de las sociedades. Se percibe una **evolución hacia roles más estratégicos** y con un **enfoque creciente en el buen gobierno y la sostenibilidad**.
8. En paralelo, en un contexto cada vez más exigente en términos de responsabilidad y diversidad en los consejos, la **redacción de las actas** del consejo, lejos de perder relevancia, gana importancia entre las funciones de los secretarios. Un acta clara, completa y objetiva, que refleje fielmente los debates del consejo y el proceso seguido para la toma de decisiones, es la mejor garantía de protección de la responsabilidad de los consejeros.
9. Con carácter general, los miembros de la secretaría del consejo de Administración consideran que el **tamaño y recursos del área** no ha evolucionado al mismo ritmo que el incremento de funciones, realizándose cada vez un mayor número de tareas que requieren un perfil de profesionales que, en ocasiones, es complicado encontrar dentro de la propia organización o fuera de ella.
10. Sobre las **cualidades más valoradas** de la secretaría del consejo, tanto secretarios como consejeros coinciden en la importancia de los conocimientos técnicos y jurídicos. Seguidamente destacan otras cualidades como la independencia, la “auctoritas” o el conocimiento transversal de la organización. Sin embargo, quizá sea la **independencia** la cualidad que más se ha destacado a lo largo del estudio, como garantía del correcto cumplimiento normativo, el buen gobierno corporativo y la ayuda a la adecuada toma de decisiones por parte del consejo. A este respecto, las características personales de los secretarios también son claves para un correcto desempeño de sus funciones por razón de la relevancia de los temas que tratan y los perfiles con los que se relacionan, habitualmente consejeros y directivos. Así, los entrevistados coinciden en que la figura del **secretario del consejo debe tener “peso” en la organización y un elevado perfil personal** que le facilite una relación equilibrada con el presidente del consejo y con el consejero delegado o primer ejecutivo. Junto a ello, destaca también la **disponibilidad** para asistir a los consejeros en el desempeño de sus funciones.
11. Los **principales retos** de la secretaría del consejo incluyen cuestiones como el impulso del gobierno corporativo y ESG, la gestión de conflictos societarios, el aseguramiento del cumplimiento normativo y la actualización sobre novedades normativas y tendencias. Cuestiones estas que coinciden con los riesgos que se han identificado también respecto a la posición. Sin embargo, todos los entrevistados (secretarios, vicesecretarios y consejeros) coinciden en que **el mayor reto se encuentra en la actualización normativa**. La situación de constante cambio normativo (sobre todo en cuestiones de ESG o sostenibilidad) consume la mayor parte de su tiempo y es su mayor foco de preocupación, con el objetivo de poder asegurar el cumplimiento normativo. Asimismo, destacan entre las preocupaciones de los secretarios y consejeros la **gestión de los flujos de información con el consejo y la gestión de conflictos societarios**.
12. Tanto los miembros de la secretaría del consejo como los consejeros encuestados considerarían muy útil que el **secretario también lo sea de las comisiones/comités** (94%). La principal justificación es que ello permite una visión global, mejor coordinación, conocimiento integral e

información coherente, que redundan en el mejor funcionamiento del consejo de administración. No obstante, muchos encuestados reconocen que la creciente expansión de las agendas de los consejos y sus comisiones obliga a la secretaría a repartir las funciones y a establecer procedimientos de trabajo altamente coordinados que garanticen el conocimiento integral de la actividad del consejo de administración. Por ello, la creación de un equipo de trabajo coordinado entre secretario y vicesecretario del consejo, con una clara distribución de tareas, se antoja cada vez más necesaria.

13. Todos los encuestados se muestran favorables al **uso de tecnologías en la gestión de la secretaría** del consejo. Destacan la facilidad de acceso y gestión de la información, la confidencialidad y seguridad, y la mayor eficiencia y agilidad en las reuniones. El 80.6% de los secretarios y el 96.9% de los consejeros consideran necesario disponer de una herramienta tecnológica para la gestión de la actividad del consejo de administración.

14. Las **tareas que más tiempo y recursos demanan** a la hora de organizar las reuniones del consejo de administración son la elaboración y cierre de las actas (67.7%) y la recopilación de información necesaria (45.2%).

15. Una de las **mayores preocupaciones** de los secretarios es asegurar los plazos para el envío de la documentación junto con **la trazabilidad, la calidad y el rigor de la información**. La insuficiencia o el exceso de información pueden ser problemáticos, ya que pueden llevar a decisiones mal informadas o a una sobrecarga de datos que dificulta el análisis y la interpretación adecuada. Estos aspectos son cruciales para mantener la transparencia y eficacia en la toma de decisiones del consejo.

esade

Center for Corporate
Governance



Diligent

Georgeson



Mercer

esadealumni