LA SOSTENIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE SOCIEDADES:
NUEVOS RETOS JURÍDICOS
Alberto Emparanza y Andrea Meijomil (dirs.)
ISBN: 979-13-87913-50-2
Madrid, 2025
pp. 127-146
DOI: *10.37417/sostenibilidad-gestion-sociedades/06*
Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales
Editado bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International License

Los nuevos deberes de los administradores en materia de sostenibilidad y su remuneración[1]

Andrea Meijomil González
Profesora de Derecho Mercantil
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN.—II. LOS NUEVOS DEBERES DE LAS SOCIEDADES EN MATERIA DE DILIGENCIA DEBIDA. 1.Preliminar. 2. El nuevo papel del administrador en materia de sostenibilidad.—III. LA REMUNERACIÓN DE LOS NUEVOS DEBERES DE LOS ADMINISTRADORES EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD. 1. Régimen jurídico de la remuneración de los administradores. 2. La retribución variable del administrador experto en sostenibilidad. 3. El problema de la autonomía de la voluntad en la determinación de la remuneración y el conflicto de interés en la fijación de la remuneración.—IV. LA FIJACIÓN CONCRETA DE LA REMUNERACIÓN: NUEVAS ALTERNATIVAS PARA SU DETERMINACIÓN. 1. Preliminar: La distribución de la retribución entre los diferentes administradores. 2. La determinación de la retribución del administrador a través de la matriz de competencias.—V. BIBLIOGRAFÍA.

I. INTRODUCCIÓN

Debido a la actual economía globalizada, ha habido un gran incremento de los impactos sociales derivados de la actividad empresarial, vinculando a consumidores, proveedores, empleados, socios e instituciones[2]. Es indudable el relevante papel que las empresas han adqui-

[1] Este trabajo se inscribe dentro de los resultados de las investigaciones realizadas en el Grupo de Investigación del Sistema Universitario Vasco (IT 1765-22) financiado por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco del que quien suscribe forma parte como investigadora.

[2] Shiavon, A., «Debida diligencia y derechos humanos: hacia una norma europea en materia de sostenibilidad empresarial» en *Aranzadi digital*, núm. 1/2023, 2023, p. 1.

rido en el panorama actual, y ello debido a la posibilidad de producir, a través de su actividad, un impacto positivo en los derechos humanos internacionalmente reconocidos, favoreciendo el empleo y el bienestar económico. Sin embargo, lejos de que la actividad empresarial traiga exclusivamente beneficios, también puede derivar en actuaciones que resulten perjudiciales, interfiriendo, por ejemplo, con los derechos humanos o resultando su actividad perjudicial para el medio ambiente[3].

En este nuevo contexto, uno de los temas que mayor protagonismo ha adquirido en el ámbito de las sociedades en los últimos años es la responsabilidad social corporativa (en adelante RSC), debido a que su estudio se refiere a cuestiones principales del derecho de sociedades, como los fines que estas deben perseguir o los intereses que los administradores deben atender[4]. Es por ello por lo que la RSC se ha convertido en una cuestión imprescindible para tener en cuenta en la organización y la actividad de las empresas, sobre todo de las más grandes[5].

Como consecuencia de este hecho, ha habido numerosos debates acerca de la responsabilidad de las empresas en materia de derechos humanos y medio ambiente, que se han acentuado desde 2011, siendo a partir de entonces cuando se asienta una tendencia global en las legislaciones nacionales que ha promovido la adopción de una debida diligencia obligatoria. Todo ello culmina, primero, con la Propuesta de la Directiva sobre diligencia debida de empresas en materia de sostenibilidad, adoptada por la Comisión Europea el 23 de febrero de 2022, con base en las recomendaciones del Parlamento Europeo en esta materia y, después, con la Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifican la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859, aprobada el 24 de abril de 2024 (en adelante, la Directiva). Su objetivo es garantizar que las empresas que operan en el mercado interior contribuyan al desarrollo sostenible y a la transición hacia la sostenibilidad de las economías y las sociedades[6].

---

[3] Sobre los antecedentes de la Directiva, realiza un interesante análisis, Recalde Castells, A., «La inclusión de objetivos públicos en la gestión de las sociedades de capital», *Estudios en Homenaje al Profesor Ricardo Alonso Soto*, Aranzadi, Navarra, 2022, p. 2 y ss.

[4] Navarro Frías, I., «Responsabilidad social corporativa, cumplimiento normativo y deberes de los administradores». *Revista de Derecho de Sociedades*, núm. 63, 2021, p. 2, destaca la importancia de la materia porque «su estudio compromete cuestiones tan básicas para esta rama del derecho como los fines que persiguen las sociedades de capital o los intereses que deben tener en cuenta los administradores para cumplir con sus deberes».

[5] Embid Irujo, J. M., «Sostenibilidad, responsabilidad social corporativa y posición de los administradores. Especial referencia al código de buen gobierno de las sociedades cotizadas», en Cohen Benchetrit A. y Muñoz Paredes, A. (dirs.), *Deberes de los administradores de las sociedades de capital*, Civitas, 2023, p. 50.

[6] La Comisión Europea presentó en febrero de 2022 la propuesta de Directiva de diligencia debida, que ya ha sido aprobada el 24 de abril de 2024 por el Parlamento Europeo.

No cabe duda de que las empresas desempeñan un papel clave en la construcción de una economía y una sociedad sostenibles[7]. Por ese motivo, y para alcanzar el objetivo propuesto, la Directiva de diligencia debida obliga a estas a establecer procesos y medidas para detectar, prevenir, mitigar y eliminar impactos negativos, reales o potenciales, contra el medioambiente o los derechos humanos, en cualquier punto de su cadena de valor[8]. Asimismo, en caso de que surjan los efectos adversos que se pretenden evitar, impone la obligación de gestionar estos de forma adecuada y establece normas sobre la responsabilidad en casos de incumplimiento de las obligaciones[9].

Dentro de este cambio de paradigma, no cabe duda de que los administradores sociales han visto cómo sus deberes para con la sociedad han ido creciendo, con un aumento exponencial de la responsabilidad derivada de sus actuaciones, por lo que no cabe duda de la necesidad de que su retribución, o al menos el sistema retributivo, deba verse igualmente afectado y adaptado al nuevo sistema de obligaciones.

II. LOS NUEVOS DEBERES DE LAS SOCIEDADES EN MATERIA DE DILIGENCIA DEBIDA

1. Preliminar

La Directiva introduce expresamente la obligación de los directivos de establecer y supervisar la aplicación de la diligencia debida y de integrarla en la estrategia empresarial. Esto supone que las empresas que entren dentro del ámbito de aplicación subjetiva de la Directiva deben llevar a cabo procesos de diligencia debida en materia de derechos humanos y medio ambiente. Aparecen, fundamentalmente, tres nuevas tareas que el administrador va a tener en la sociedad, que son el establecimiento, la supervisión y la integración de la diligencia debida en la estrategia empresarial.

Una de las más importantes obligaciones introducidas por la Directiva es la integración de la diligencia debida en las políticas corporativas

---

Con su aprobación, esta entrará en vigor a los 20 días de su publicación, y se prevé un plazo de dos años tras su entrada en vigor para que los Estados miembros la transpongan.

[7] Cohen Benchetrit, A., «Sostenibilidad y diligencia debida en la agenda europea», en Cohen Benchetrit A. y Muñoz Paredes, A. (dirs.), *Deberes de los administradores de las sociedades de capital*, Civitas, 2023, p. 89.

[8] Resulta fundamental destacar que el ámbito de aplicación de la directiva son empresas de más de 1000 trabajadores y una facturación superior a los 450 millones de euros, con una aplicación gradual a partir de 2027, pero, además, la Directiva también implica a todas las empresas y socios comerciales que intervienen de alguna manera en la cadena de valor, ya sea en los procesos previos a la fabricación (aprovisionamiento) y en los procesos posteriores (distribución).

[9] Cohen Benchetrit, A., *op. cit.*, p. 87.

de buen gobierno. Esto se traduce, entre otros, en la redacción de un código de conducta que describa las reglas y principios que deben seguir los trabajadores de la empresa y sus filiales, y que debe describir los procesos de diligencia debida establecidos en la empresa[10].

Asimismo, las empresas deben adoptar medidas necesarias para identificar los impactos adversos en los derechos humanos y el medio ambiente que sus actividades provocan o pudieran provocar, así como las de sus filiales o de empresas dentro de su cadena de suministro[11]. Para identificar dichos impactos, las empresas pueden utilizar diferentes recursos, como informes independientes o información recabada a través de los procedimientos de reclamación.

Otra de las obligaciones, y que goza de un gran protagonismo en el texto legal, es el deber de prevención y mitigación de los efectos adversos potenciales, eliminación de los efectos adversos reales y mitigación de su alcance. En este sentido, las empresas deben tomar medidas adecuadas para prevenir o mitigar impactos adversos potenciales. En la misma línea, las empresas deberán adoptar también medidas para poner fin a los impactos adversos existentes y cuando no sea posible, minimizar el alcance del impacto[12]. En relación con lo anterior, las empresas deben establecer procedimientos para poder presentar reclamaciones sobre los impactos adversos en derechos humanos o en el medio ambiente que la actividad empresarial produzca, así como la de sus filiales y las empresas en su cadena de suministro.

Para que las obligaciones anteriormente expuestas tengan una correcta aplicación, las empresas deben evaluar periódicamente la eficacia de las medidas de identificación, prevención y mitigación de los impactos adversos, consistiendo esto en una evaluación de la actividad de la propia empresa, sus filiales y sus socios comerciales y cadenas de suministro. Este proceso debe realizarse al menos cada doce meses, o cuando existan razones para creer que han surgido o pueden surgir nuevos riesgos trascendentales que pueden provocar impactos adversos. Y, además, deberán publicar en su página web una declaración anual sobre los aspectos establecidos en la Directiva referidos al año anterior[13].

---

[10] Alberto Navarro, J. y Ríos Estrella, M., «ESG: Propuesta de Directiva sobre la diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y derechos humanos», *Uría Menéndez*, 10 de octubre de 2023, p. 3. Cabe destacar que, en concordancia con las recomendaciones de la OCDE, los Estados miembros tienen que asegurar que las empresas actualicen anualmente su política de diligencia debida. En este sentido, Prigau Solé, A. e Iglesias Márquez, D., «Consideraciones a la propuesta de Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad», *ICIP, Instituto Nacional para la Paz*, núm. 20/2022, 2022, p. 21.

[11] Alberto Navarro, J. y Ríos Estrella, M, *op. cit*., p. 3.

[12] Algunas medidas correctivas posibles son el pago de indemnización por daños y perjuicios a las personas afectadas o el pago de compensaciones financieras.

[13] Alberto Navarro, J. y Ríos Estrella, M, *op. cit*., p. 5.

2. El nuevo papel del administrador en materia de sostenibilidad

Durante los últimos años se ha desarrollado un debate acerca de dónde deberían centrar los administradores sus esfuerzos y si su obligación debe consistir en intentar aumentar el valor de los socios o, por el contrario, tener en consideración otros (nuevos) intereses. Hasta el año 2018 la corriente mayoritaria consideraba que el objetivo de los administradores era la consecución del interés social, es decir, la maximización del valor para los accionistas (*shareholder value*). No obstante, en el año 2019 hubo un giro en este modo de pensar y adquirió más fuerza la idea de que se incluyeran otros intereses (*stakeholder value*), tales como los de los clientes, empleados, proveedores y las comunidades en las que la compañía opere[14]. Con la Directiva se da un paso más allá, estableciendo el deber de los administradores de atender estos nuevos intereses, externos a la sociedad, como parte de su tarea social. Debido a todo lo expuesto, resulta fundamental exponer en qué medida esta nueva directiva incide en las responsabilidades de los administradores sociales[15].

Los administradores son responsables de establecer y supervisar los procesos y medidas de diligencia debida dentro de la sociedad, debiendo tener en cuenta las consideraciones de los grupos de interés o *stakeholders* y a diferentes organizaciones civiles. El objetivo es que los gestores empresariales adopten sus decisiones guiadas por la maximización del valor para los accionistas a corto plazo, pero favoreciendo e incentivando el interés social a largo plazo, garantizando la sostenibilidad de la empresa. Esto ha supuesto un verdadero cambio en el papel del administrador en la sociedad, pues ahora no solo va a servir exclusivamente a esta, sino que deberá tener en consideración nuevos intereses, ahora externos, a la hora de tomar decisiones empresariales. Esto, irremediablemente lleva a que el administrador tenga nuevos deberes que deben ser atendidos en su labor de gestión social[16].

Una de las cuestiones principales que se plantea con la entrada en vigor de la Directiva es hasta qué punto un administrador debe ver su comportamiento en la sociedad vinculado a los objetivos de desarrollo sostenible a los que la Directiva otorga un papel protagonista. La LSC, aunque en el ámbito de las sociedades cotizadas, parece proponer una posible solución. El art. 529 *ter* de la LSC establece entre las facultades indelegables del consejo de administración en las sociedades cotizadas

---

[14] Guerrero Trevijano, S., «¿Hacia dónde avanza el gobierno corporativo?», ESADE, Universidad Ramón Llull, 2022.

[15] Embid Irujo, J. M., «Sostenibilidad, responsabilidad social …», *op. cit*., p. 69.

[16] A este respecto, Recalde Castells, A., «La inclusión de objetivos públicos en la gestión de las sociedades de capital», *cit.*, p. 13, señala que «aunque la meta o el *purpose* que las sociedades fijan no modifican la diligencia debida, esto no supone que se prohíba a los administradores contemplar otros intereses».

la aprobación de la política de responsabilidad social corporativa, que será el documento sobre el que pivote la estrategia de la compañía en esta materia.

En cuanto al contenido de la política de responsabilidad social corporativa, el Código de Buen Gobierno Corporativo establece en su principio 24 que «La sociedad promoverá una política adecuada de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados»[17]; asimismo, la Recomendación 55 del Código de Buen Gobierno establece que las políticas de sostenibilidad deben identificar e incluir, al menos, los principios, compromisos, objetivos y estrategia en lo relativo a accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de la corrupción y otras conductas ilegales[18]. En segundo lugar, los métodos o sistemas para el seguimiento del cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y de su gestión. Por otro lado, deben incluirse mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial. A lo que se añaden los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés. Y, por último, las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor. Para mayor abundamiento, el CBGC en la Recomendación 12 señala que el consejo de administración «en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente».

Fuera del ámbito de las cotizadas, el art. 249 *bis* LSC también se refiere a la determinación de las políticas y estrategias generales de la sociedad, donde se integraría la política en materia de sostenibilidad. Así pues, el órgano de administración, como órgano social encargado de fijar las políticas y estrategias generales de la sociedad y, por tanto, como órgano que marca el tono en la búsqueda del interés social, aprobará la política de sostenibilidad o de responsabilidad social corporativa.

---

[17] *In extenso*, Hierro Anibarro, S., «Principio 24», en Embid Irujo, J. M. (dir.), *Comentario del «Código de buen gobierno» de las sociedades cotizadas*, Marcial Pons, 2025, pp. 1547-1589.

[18] Sobre la Recomendación 55, para una mayor profundización, Zabaleta Díaz, M., «Recomendación 55», en Embid Irujo, J. M. (dir.), *Comentario del «Código de buen gobierno» de las sociedades cotizadas*, Marcial Pons, 2025, pp. 1591-1621.

En este contexto surge la pertinencia de contar con administradores formados en materia de sostenibilidad que exclusivamente puedan dedicarse a dicha actividad en la sociedad. A este respecto cabe señalar que la figura de un administrador experto en sostenibilidad se está volviendo no solo necesaria, sino estratégicamente clave, especialmente en el contexto normativo actual europeo y en línea con las nuevas exigencias del gobierno corporativo sostenible.

En esta línea, ya en el año 2020 la reforma del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas supuso un gran cambio desde el ámbito de la sostenibilidad. La Recomendación 12 del Código señala expresamente la necesidad de que la sociedad tenga en cuenta nuevos intereses, ajenos al social, conciliándose con este los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

Además de introducir nuevos intereses para tener en cuenta por las sociedades en general, y por los administradores en su actuación en particular, el Código de Buen Gobierno introduce la pertinencia de contar con comisiones especializadas, similares en su configuración a las comisiones legalmente obligatorias. Así, señala el texto, «Dada la relevancia de las cuestiones relativas a sostenibilidad y a aspectos sociales, medioambientales o de gobierno corporativo, se recomienda la identificación y atribución de funciones específicas en esta materia a una comisión especializada, que podrá ser la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos, una comisión de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa u otra comisión *ad hoc*, con el objetivo de impulsar una gestión de estos asuntos más intensa y comprometida»[19].

En definitiva, el Código de Buen Gobierno no solo reconoce la creciente importancia de los aspectos de sostenibilidad, sociales, medioambientales y de gobierno corporativo, sino que también impulsa su gestión activa mediante la creación o designación de comisiones especializadas dentro del consejo. Esta recomendación refuerza la necesidad de dotar al órgano de administración de estructuras y competencias específicas que garanticen un tratamiento riguroso, continuo y estratégico de estas materias, alineando así la actuación empresarial con las mejores prácticas de buen gobierno y con las exigencias regulatorias y sociales actuales.

[19] Principio 23 del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.

III. LA REMUNERACIÓN DE LOS NUEVOS DEBERES DE LOS ADMINISTRADORES EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD

1. Régimen jurídico de la remuneración de los administradores

La remuneración de los administradores ha sido y es uno de los grandes temas conflictivos en las sociedades de capital. Una circunstancia patente en tanto en cuanto, primero el movimiento de *Corporate Governance*, y después, la reforma operada por la Ley 31/2014, tratan la cuestión, estableciendo una serie de modificaciones, aunque, como veremos a continuación, no alteran los principios caracterizadores del régimen retributivo, y tampoco ofrecen soluciones a los problemas que se producen en las sociedades[20].

La LSC regula la retribución de los administradores en los art. 217 y ss., y lo hace partiendo de la gratuidad del cargo. Así pues, para poder remunerar a un administrador se exige que así lo establezcan los estatutos específicamente, determinando, además, el sistema de retribución[21]. Se parte, pues, de la gratuidad del cargo, exigiéndose que para poder remunerar al administrador se prevea expresamente en los estatutos. Esta situación supone que, en caso de que estos guarden silencio, se entenderá que el cargo de administrador es gratuito[22]. La consecuencia del principio de gratuidad es la ilicitud de toda percepción no prevista estatutariamente, lo que supondría la oportunidad del ejercicio de diferentes acciones, como la impugnación de acuerdos o la acción de

---

[20] Trusquets Trias de Bes, F., «Artículo217. Remuneración de los administradores», en Juste Mencía, J. (coord.), *Comentario de la reforma del régimen de las sociedades de capital en materia de gobierno corporativo (Ley 31/2014)*, Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor (Navarra), 2015, p. 1306. Por su parte, Navarro Frías, I., «Retribuciones proporcionadas y retribuciones abusivas de los administradores sociales: control judicial», *Revista de Derecho de Sociedades*, núm. 49, 2017, señala que la vinculación con la libertad de empresa, sumada a otras razones como la inseguridad sobre qué es la remuneración adecuada, justifica en parte el que la normativa en materia de remuneración de administradores haya venido siendo más bien escueta y que se haya centrado fundamentalmente en garantías de tipo formal.

[21] A diferencia de lo dispuesto para las sociedades cotizadas, caso en el que el cargo de administrador se reputa como remunerado, no ha sido así para el resto de las sociedades de capital. A este respecto, el tratamiento diferenciado que realiza la ley no parece estar justificado. En este sentido, Hierro Anibarro, S., «Poder de decisión y de retribución en el moderno derecho de sociedades y en el marco del gobierno corporativo», *Retribución de consejeros*, Lefebvre, Madrid, 2020, apunta que la presunción de gratuidad ya se ha invertido en sede de cotizadas, pero se mantiene como principio general para el resto de las sociedades, «lo que no deja de ser algo arcaizante e, incluso, contradictorio con el régimen general de las sociedades de capital».

[22] Sobre la cuestión, Trusques Trias de Bes, F., «Artículo217. Remuneración de los administradores», *cit*., p. 1306, señala que hubiera sido más acorde con la realidad establecer el carácter remunerado del cargo, salvo disposición contraria en los estatutos. Es decir, invertir la presunción en favor de la remuneración de cargo.

responsabilidad por infracción del deber de lealtad del administrador. Así pues, para poder retribuir al administrador es preciso que los estatutos establezcan que el cargo es retribuido, y además determinen el sistema de remuneración. Por tanto, para que el administrador perciba una retribución por el desempeño de su cargo se requiere por parte de la sociedad que haya dos declaraciones de voluntad distintas, por un lado, la retribuibilidad y, por otro, la determinación del sistema de retribución. En todo caso, lo que los estatutos deben fijar no es la cuantía de la retribución, sino su naturaleza y las reglas precisas para determinar la retribución. Así pues, el sistema de retribución determinado puede incluir diferentes conceptos retributivos[23].

Atendido lo anterior, debemos centrar la atención en el apartado cuarto del art. 217 LSC. El precepto establece que, en todo caso, la remuneración debe guardar una proporción razonable con la importancia de la sociedad, la situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de empresas comparables. A pesar de indicarse diferentes conceptos a considerar a la hora de determinar la retribución, el que hace referencia a la situación económica de la sociedad parece ser el más justificado, y es este el que habitualmente el Tribunal Supremo tiene en cuenta en sus sentencias[24].

El precepto termina señalando que el sistema de remuneración debe promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la sociedad y debe incorporar las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.

Efectivamente, el art. 217 LSC, en su redacción actual, ya contiene principios compatibles con la Directiva de diligencia debida, al referirse a la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, la prevención de riesgos excesivos o la exclusión de recompensas por resultados perjudiciales. Sin embargo, con la entrada en vigor de la Directiva, estos principios pasan de ser directrices a convertirse en obligaciones normativas, especialmente para las grandes empresas. Así pues, es previsible que la legislación española deba adaptarse para detallar cómo deben integrarse

---

[23] El ordenamiento jurídico español no impone ni prohíbe ningún sistema ni concepto retributivo. Así pues, los estatutos pueden establecer cualquier modalidad de remuneración, incluso incluir diferentes conceptos siempre que exista coherencia entre ellos. En todo caso, la ley 31/2014 realiza una relación enunciativa de los conceptos retributivos a percibir por los administradores. En todo caso se trata de una relación enunciativa por lo que los estatutos podrían incluir otras modalidades retributivas.

[24] Para una mayor profundización, Trusques Trias de Bes, F., «Artículo 217 …», *op. cit*., p. 1312 y ss. El autor señala que el criterio de la importancia de la sociedad que debe relacionarse con parámetros como la cifra de ventas, número de trabajadores, etc., y en el mercado de empresas comparables, están concebidos para sociedades de cierta consideración y tamaño, y especialmente para las cotizadas, así no resulta ser un criterio oportuno para las pequeñas y medianas sociedades, que son la inmensa mayoría de las que operan en este país.

los factores ESG en la remuneración y exigir la vinculación directa entre desempeño sostenible y retribución variable.

2. La retribución variable del administrador experto en sostenibilidad

A este respecto, y en lo que a la retribución variable se refiere, no cabe duda de la posibilidad de contar con este tipo de retribuciones en la sociedad. En todo caso, se trata de conceptos retributivos que deben estar ligados al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal del administrador.

La recomendación 58 del Código de Buen Gobierno de sociedades cotizadas se refiere a la cuestión señalando que, en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas deben incorporar los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares. Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado, que promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos, y que se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un periodo de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios[25].

Así pues, podríamos señalar que aquellos administradores que desempeñaran tareas específicas en materia de sostenibilidad, como la redacción de las políticas sociales en materia de sostenibilidad, la supervisión o el control sobre estas, podrían ser remunerados, en función de las responsabilidades asumidas, por las tareas realizadas a través de este tipo de retribuciones. No obstante, es fundamental referirnos al rendimiento que debe obtenerse a través de la actuación del administrador. En este sentido, a diferencia de otro tipo de actuaciones, cuya plasmación en el mercado es más fácil de apreciar, pensemos en la obtención de un beneficio económico directo para la sociedad, el beneficio o el

[25] Recomendación 58 del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.

rendimiento obtenido a través de políticas o acciones en materia de sostenibilidad no es tan fácil de apreciar. A este respecto, cabe referirse a lo dispuesto recientemente en la Sentencia del Juzgado de lo Mercantil núm. 2 de Santander, de 25 de febrero de 2025, que se refiere al propio concepto de sostenibilidad. El juzgado realiza un análisis preliminar esencial y señala que sostenibilidad no equivale a ser respetuoso o neutro con el medio ambiente, sino que es una intersección entre tres dimensiones, la ecológica, la económica y la social. Por tanto, hablar de sostenibilidad implica un proceso de transición, no un estado ya alcanzado. Así pues, si atendemos a este hecho, consideramos francamente difícil que un administrador obtenga una retribución variable por su actuación en el sector de la sostenibilidad. En todo caso, en caso de apreciar el rendimiento económico de la sociedad, y que este estuviera ligado a la conducta del administrador, nada obstaría a que el gestor social percibiera una remuneración variable por dicha actuación.

3. El problema de la autonomía de la voluntad en la determinación de la remuneración y el conflicto de interés en la fijación de la remuneración

De lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital se desprende que resulta necesario que el sistema de retribución, en primer lugar, conste en los estatutos y, en segundo, y salvo que estos establezcan lo contrario, que la retribución sea igual para todos los administradores[26]. La falta de esta cláusula supondría el carácter gratuito del cargo, a pesar de que tal carácter se compagina con la profesionalidad que ordinariamente se exige a los administradores de la sociedad[27].

En atención a lo expuesto no cabe duda de la flexibilidad existente en las sociedades a la hora de regular la retribución de sus administradores. Sin embargo, el ámbito de la autonomía de la voluntad no es ilimitado, ya que, tal y como se ha expuesto, la remuneración de los administradores debe guardar la proporción adecuada con el ejercicio del cargo y la situación de la sociedad, y en ningún caso, puede resultar ser contraria al interés social.

---

[26] La igualdad en la retribución es cada vez menos probable, en tanto en cuanto, teniendo en cuenta el perfil cada vez más especializado de los administradores, deberían permitirse cuantías retributivas diferentes atendiendo al tipo de actividad de administración que realizaran. La cuestión queda aún más clara si tenemos en cuenta las nuevas obligaciones de los administradores en materia de sostenibilidad, que harán que existan perfiles expertos en la materia en la sociedad que se encarguen del seguimiento del cumplimiento de las políticas de sostenibilidad, de los riesgos asociados y de su gestión.

[27] Juste Mencia, J., «Retribución de consejeros», en Esteban Velasco, C. (coord.), *El gobierno de las sociedades cotizadas*, Madrid, 1999, p. 502, apunta que el código de conducta parte de la base de que el ejercicio del cargo de administrador debe ser remunerado.

Tradicionalmente, se ha considerado que la decisión sobre la retribución de los administradores y la fijación de su cuantía estaba amparada por el principio de libertad[28]; sin embargo, ese presunto principio de libertad ha hecho que surjan problemas en torno a la fijación de la retribución que deben ser atendidos. La dificultad que el desempeño del cargo tiene, y los nuevos deberes en materia de sostenibilidad, han supuesto una profesionalización de la figura de administrador. Esto ha hecho que, en orden a retribuir su dedicación, cualificación y responsabilidad, el gestor social deba recibir una retribución adecuada, pero que sea proporcionada a la labor que realiza, además de estar orientada a la consecución de objetivos empresariales y del interés social, así como nuevos objetivos sostenibles en materias medioambientales y sociales.

Uno de los problemas que se plantean en torno a la fijación de la remuneración, y debido a ese principio de libertad de empresa, es la posibilidad de los administradores de decidir sobre activos que no son propios, que son de la sociedad. Esta situación hace que exista el riesgo de que sus decisiones no se orienten en la defensa del interés social, sino más bien en un interés propio o privado, suponiendo, en definitiva, una situación de conflicto de intereses. El comportamiento que se espera del administrador consiste en la adopción de cuantas medidas sean necesarias para evitar que su interés personal entre en conflicto con el de la sociedad[29]. No obstante, puede ocurrir que dicha situación, efectivamente, se produzca. En este escenario la medida consistirá en abstenerse de realizar actos en los que se revele la existencia de un conflicto de interés. Por tanto, en el caso del art. 228.e) LSC, se establece un deber de actuación, en el que el administrador deberá tomar todas las medidas necesarias para evitar el conflicto, y en el caso del art. 229 LSC el deber será de abstención, pues el administrador ya se encontraría en situación de conflicto, debiendo abstenerse de realizar cualquier actuación[30]. En el ámbito de la retribución de los administradores no hay duda del riesgo de conflicto de interés pues, por un lado, es lógico

---

[28] García Álvarez, B., «Posibles límites a la remuneración de los administradores en un contexto de crisis económica», en Abrioni, N. y Embid Irujo, J. M. (dirs.) *Crisis económica y responsabilidad en la empresa*, Comares, Granada, 2013, p. 179.

[29] El cometido del art. 228.e) LSC es evitar que un administrador que se encuentre en una situación de conflicto de interés pueda ejercitar sus facultades de representación y gestión. Paz Ares, C., «Anatomía del deber de lealtad», *Actualidad jurídica Uría Menéndez*, núm. 39, 2015, p. 53, señala que la función del precepto es «*profiláctica*». En el mismo sentido, Smith, L., «Deterrence, Prophylaxis and Punishment in Fiduciary Obligations», *Journal of Equity*, núm. 7, 2013, pp. 89-90, al señalar que «sometimes, the no-conflict and no-profit rules are described as having a prophylactic function. This prophylaxis operates protecting the fiduciary from temptation to breach his other duties».

[30] Por tanto, a pesar de la conducta pasiva que exigen las prohibiciones del art. 229.1 LSC, el art. 228.e) LSC exige una conducta activa de los administradores cuando el cumplimiento del deber de lealtad así lo exija. Sobre las posibles medidas exigibles al administrador leal, considero ilustrativo a estos efectos, Otegui Jauregui, K., *Los conflictos*

pensar que los administradores aspirarán a obtener la máxima remuneración posible, mientras que la sociedad querrá reducir gastos y los socios pretenderán maximizar los beneficios repartibles.

Así pues, sobre la decisión de subir la retribución, el mero hecho de que el administrador intervenga en la decisión sobre su retribución le posiciona en una situación de conflicto de interés evidente. Y ello porque su interés particular, el de obtener una mayor retribución, colisiona con el interés de la sociedad. En consecuencia, el administrador tiene un deber de abstenerse de participar en la deliberación y la votación de acuerdos en las que él o una persona vinculada tenga un conflicto de intereses directo o indirecto[31]. Situación diferente en el caso del administrador socio, que no queda sometido al deber de abstención cuando se trate de adoptar en la junta general un acuerdo sobre su retribución. Lo que puede hacer el resto de los socios es impugnar los acuerdos con este contenido y que sea aplicable el art. 190.3 LSC si se dan los requisitos de que el conflicto exista y que el voto haya sido decisivo para la adopción del acuerdo. En este caso recaería sobre la sociedad la carga de probar la conformidad del acuerdo con el interés social.

IV. LA FIJACIÓN CONCRETA DE LA REMUNERACIÓN: NUEVAS ALTERNATIVAS PARA SU DETERMINACIÓN

1. Preliminar: La distribución de la retribución entre los diferentes administradores

La Ley 31/2014 resuelve una de las mayores dudas en torno a la retribución de los administradores, y no es otra que su distribución entre los distintos integrantes del órgano de administración. Los estatutos deben fijar si el cargo es remunerado, determinando el sistema de retribución. Sin embargo, no es necesario fijar o concretar el importe en el texto de los estatutos. En este sentido, corresponde a los estatutos fijar el sistema retributivo, mientras que el importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los administradores en su condición de tales deberá ser aprobado por la junta general y permanecerá vigente hasta que no se apruebe su modificación, a través de la correspondiente modificación estatutaria. Así pues, la fijación del importe corresponde a la junta general, que fijará el importe máximo anual del conjunto de administradores en su condición de tales[32].

---

permanentes de interés entre el administrador y la sociedad, Marcial Pons, Madrid, 2018, pp. 86-87.

[31] SAP Barcelona 1387/2022, de 28 de septiembre (ES:APB:2022:10055).

[32] Juste Mencia, J., «Retribución de consejeros», *op. cit.* p. 518, señala que sería posible incluso defender la libertad de decisión de sus miembros en el silencio de los estatutos, propuesta una remuneración correspondiente al órgano en su conjunto, de forma que la

Fijada la retribuibilidad del cargo y el sistema retributivo en los estatutos, la política de retribuciones ha de ser aprobada, como resuelve la Resolución de la DGRN de 30 de julio de 2015, en su caso, por la junta general, y se concreta en el contrato que se otorgue entre la sociedad y el administrador, pero esa política de retribuciones detallada no debe constar necesariamente en los estatutos.

Sobre la concreta distribución, el art. 124.3 RRM señala que, si hay varios administradores, la retribución será igual para todos ellos, salvo ser otra la previsión de los estatutos. Hay que destacar la doctrina de la Resolución de la DGRN de 25 de febrero de 2014 según la cual incluso es posible que unos administradores sean retribuidos y otros no, aunque solamente en sociedades dotadas de un órgano de administración de estructura compleja (puede ser gratuito el cargo de consejero excepto el del consejero delegado, por ejemplo). En todo caso, y de acuerdo con lo expuesto, no cabe duda de que la presunción de igualdad prevista en los arts. 124.3 y 185.4 RRM queda sin efecto, en tanto en cuanto cabe la posibilidad de fijar diferentes cantidades a percibir en concepto de retribución por los diferentes administradores de una sociedad. Así pues, determinado el importe máximo por la junta general, es competencia de los administradores su distribución entre ellos. Esto supone que, salvo que la junta general determine otra cosa, la distribución de la retribución entre los distintos administradores se establecerá por acuerdo de estos y, en el caso del consejo de administración, por decisión de este, que deberá tomar en consideración las funciones y responsabilidades atribuidas a cada consejero.

Teniendo en cuenta la competencia de los administradores en la distribución de la remuneración entre los diferentes miembros que ostentan el cargo, no cabe duda de la posibilidad de que cada uno reciba una cantidad diferente, sobre todo atendiendo a la posibilidad de que cada uno tenga atribuidas diferentes funciones o responsabilidades. En este sentido, la opción correcta sería la prevista para el consejo de administración, en cuyo seno deben ser tomadas en consideración las funciones y responsabilidades atribuidas a cada consejero[33].

Como ya se ha apuntado en este trabajo, las nuevas obligaciones de los administradores en materia de sostenibilidad están suponiendo la reformulación, no solo de su sistema de deberes, sino también, inevitablemente, de su retribución. Con la aprobación de la Directiva 2024/1760, el art. 217 LSC deberá interpretarse y posiblemente refor-

---

intervención estatutaria solo se requiere para atribuir directamente una remuneración desigual a cada uno de los miembros o para legitimar la decisión orgánica.

[33] Zabaleta Diaz, M., «La retribución de consejeros en los ordenamientos europeos de sociedades», *Retribución de consejeros*, Marcial Pons, Madrid, 2020, pp. 263-348, señala que «el ámbito de responsabilidad de cada consejero justificaría retribuciones más elevadas, como sería particularmente el caso del presidente de la Dirección».

mularse en atención a la obligatoriedad de integrar criterios ESG en los componentes variables de la remuneración de los directivos con funciones ejecutivas. De esta manera, la sostenibilidad deja de ser una aspiración general y pasa a ser un elemento operativo evaluable dentro del diseño e implementación del sistema retributivo[34]. Ciertamente, el art. 217 LSC, en su redacción actual, ya contiene principios compatibles con la Directiva 2024/1760, al referirse a la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, la prevención de riesgos excesivos o la exclusión de recompensas por resultados perjudiciales. Sin embargo, con la entrada en vigor de la Directiva, estos principios pasan de ser directrices a convertirse en obligaciones normativas, especialmente para las grandes empresas. Es previsible que la legislación española (LSC y otras normas complementarias) deba adaptarse para detallar cómo deben integrarse los factores ESG en la remuneración, exigir la vinculación directa entre desempeño sostenible y retribución variable y para establecer mecanismos de transparencia, control y revisión que refuercen esta conexión.

2. La determinación de la retribución del administrador a través de la matriz de competencias

La dificultad que supone el desempeño de la gestión por parte del administrador exige una creciente profesionalización de su figura. Así pues, para contar con los perfiles adecuados y retener el talento, los gestores deben percibir una remuneración apropiada en orden a retribuir su dedicación, cualificación y responsabilidad. Se trata de cantidades que deben ser, como ya se ha apuntado, proporcionadas, pues la labor del gestor debe estar orientada a la consecución de los objetivos empresariales y, sobre todo, de protección y promoción del interés social. Así pues, como ya se ha apuntado, la fijación de la retribución de los administradores es un proceso complejo y delicado, que implica equilibrar múltiples factores internos y externos.

La compensación adecuada es crucial para atraer y retener talento ejecutivo, pero también debe alinearse con los intereses de los accionistas, cumplir con la normativa legal y evitar conflictos de interés. En el momento de cuantificar la concreta remuneración de los administradores aplicando el sistema previsto en los estatutos, deben respetarse las mencionadas normas de procedimiento y de publicidad y transparencia. Sin embargo, más allá de estas normas parece que nos encontramos

[34] Por ejemplo, los planes de incentivos deberán desvincular la retribución de resultados perjudiciales para los derechos humanos o el medio ambiente, incluso si hubo beneficios económicos.

ante una decisión de los administradores de carácter absolutamente discrecional[35].

A pesar de lo expuesto, dicha decisión, aunque discrecional, debería tener en cuenta unos valores, y es que, a la hora de fijar las remuneraciones, el art. 217. 3LSC establece que se deben «tomar en consideración las funciones y responsabilidades atribuidas a cada consejero»[36]. A pesar de que se refiere a la fijación de las remuneraciones de los miembros del consejo de administración, resulta ser un baremo muy útil para fijar la remuneración de todos los administradores. No cabe la menor duda de que los administradores deben ser retribuidos en atención a las diferentes funciones y responsabilidades que asumen en su cargo, por lo que fijar su retribución en función de estas resulta fundamental. No obstante, pueden darse situaciones, la existencia de diferentes intereses y, en consecuencia, la afloración de conflictos, que harán que el establecimiento de la remuneración se convierta en una tarea difícil.

La protección de la discrecionalidad empresarial y la dificultad de establecer la cuantía de la retribución de los miembros del órgano de administración han hecho que haya que acudir a nuevas vías a través de las cuales fijar la retribución de los administradores. Así, la fijación de la retribución de los administradores a través de una matriz de competencias puede ser una estrategia efectiva para alinear la compensación con el desempeño y las habilidades requeridas para el cargo.

La conveniencia de elaborar una matriz de competencias ya ha sido puesta de relieve por la Comisión Nacional de Mercado y de Valores en la Guía Técnica 1/2019, sobre comisiones de nombramientos y remuneraciones de 20 de febrero de 2019[37]. El texto considera una buena práctica la elaboración de una matriz con las competencias necesarias del consejo que defina las aptitudes y conocimientos de los candidatos a

---

[35] En la misma línea, Navarro Frías, I., «Retribuciones proporcionadas y retribuciones abusivas de los administradores sociales: control judicial», *op. cit*., al declarar que «aludir a la mencionada proporcionalidad no consigue sacarnos de un ámbito de decisión discrecional (que no debemos olvidar que conecta con la libertad de empresa) en el que el esquema de la toma de decisiones sigue escapando a la deducción y tiende a la ponderación».

[36] Crítica, Navarro Frías, I., «Retribuciones proporcionadas y retribuciones abusivas de los administradores sociales: control judicial», *cit.*, apunta que cuando en el art. 217.3 LSC se fija como criterio de la distribución de la retribución el de las funciones y responsabilidades atribuidas a cada consejero, de la dicción literal del precepto parece deducirse que se trata de un criterio reservado para determinada forma de organización del órgano de administración: el consejo de administración.

[37] El Consejo de la CNMV aprobó con fecha 20 de febrero de 2019, previo informe de su Comité Consultivo, la Guía Técnica al amparo de lo previsto en el apdo. 3 del art. 21 del texto refundido de la Ley del Mercado de Valores (LMV), aprobado por el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por considerar oportuno recopilar también en una Guía Técnica, teniendo en cuenta la experiencia adquirida y el consenso internacional, una serie de principios, criterios y buenas prácticas de funcionamiento de la comisión de nombramientos y retribuciones.

consejeros, especialmente los de los ejecutivos y los de los independientes y que ayude a la CNR a definir las funciones que deben corresponder a cada puesto a cubrir, así como las competencias, conocimientos y experiencia más adecuados para el mismo[38].

La matriz de competencias se alza como una herramienta al servicio de la política de selección de administradores y de la evaluación de una composición adecuada del órgano[39]. Se trata de realizar un análisis previo de las competencias requeridas por el órgano de administración, y en ese análisis previo la matriz de competencias juega un papel clave. La matriz de competencias es, pues, una herramienta de evaluación y desarrollo que ayuda a identificar y medir las habilidades necesarias para el puesto en el órgano de administración. La matriz ofrece un abanico de las diferentes cualidades de cada miembro del órgano de administración o candidato. De esta manera, la matriz permite a las sociedades mapear las diferentes capacidades y competencias clave relacionadas con la sociedad, lo que facilita la planificación del aprendizaje, la formación y la asignación de recursos humanos[40]. La determinación de la retribución de un consejero a través de la evaluación realizada con la matriz de competencias implica alinear la remuneración con el valor aportado por cada consejero en función de sus habilidades, conocimientos y experiencia. Este enfoque puede hacer que la retribución sea más objetiva y transparente, basándose en la contribución efectiva de cada miembro al órgano de administración y sus áreas de competencia clave[41].

---

[38] La guía añade la necesidad de la matriz de actualizarse periódicamente en función de los retos y oportunidades a los que se estime se enfrentará la compañía en el corto, medio y largo plazo. La Recomendación 14, sobre la política de nombramientos, destaca la importancia de asegurar que las propuestas de nombramiento o reelección de los consejeros se fundamenten en un análisis previo de las competencias requeridas por el Consejo de Administración.

[39] Mejias Lopez, J., «Diversidad y matriz de competencias en el consejo de administración», *Revista de Derecho del Mercado de Valores*, núm. 33, julio 2023, p. 18, señala que la consolidación de la matriz de competencias es el exponente práctico de la necesidad de atender las particularidades de cada compañía en la composición del consejo de administración.

[40] Bajo Vida, E., Romero, M., «La importancia de la evaluación del Consejo de Administración y la matriz de competencias», *KPMG Tendencias*, 24 de noviembre de 2022, disponible en: *https://www.tendencias.kpmg.es/2022/11/evaluacion-consejo-administracion-matriz-competencias/*, resulta esencial alinear tanto el funcionamiento del Consejo como su composición con la estrategia de la empresa en los próximos cinco años, entender su impacto en la organización y asegurar que el cumplimiento de los requisitos de buen gobierno no se limita al mero cumplimiento normativo, sino que aporta valor y es un factor diferenciador.

[41] Mejías López, J., «Diversidad y matriz de competencias en el consejo de administración», *cit*., p. 18, destaca también la finalidad externa de la transparencia que aporta la matriz, señalando que su eventual publicidad permitirá al mercado realizar una evaluación sobre las necesidades de la composición del consejo, los perfiles de los miembros actuales, las cualidades de los futuros candidatos, etc. El autor apunta que la transparencia sobre el perfil de los miembros «puede resultar clave desde diferentes ópticas, como

La matriz de competencias debe reflejar el conjunto de capacidades estratégicas necesarias para la gestión empresarial; así, incluir competencias ESG, como ya se ha apuntado, se ha convertido en una recomendación recurrente. La presencia de administradores con conocimientos en sostenibilidad permite supervisar con criterio las obligaciones derivadas de la directiva. A este respecto, la Ley de Sociedades de Capital ya exige que el sistema retributivo promueva la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, por su parte, la Directiva (UE) 2024/1760 da un paso más allá al permitir que los Estados vinculen la retribución variable de los administradores ejecutivos con el cumplimiento de objetivos medioambientales y derechos humanos.

Al acudir al instrumento de la matriz de competencias, a través de esta se permitiría fijar criterios objetivos para vincular la retribución variable al desempeño en sostenibilidad. Así pues, la integración de la sostenibilidad en la matriz de competencias del consejo, junto con la vinculación de la retribución de los administradores a objetivos ESG, constituye una práctica de buen gobierno que no solo cumple con el marco legal europeo y español, sino que también impulsa la creación de valor a largo plazo y la resiliencia empresarial.

V. BIBLIOGRAFÍA

Alberto Navarro, J. y Ríos Estrella, M., «ESG: Propuesta de Directiva sobre la diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y derechos humanos», *Uría Menéndez*, 10 de octubre de 2023.

Alonso Ledesma, C., «La propuesta de directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad», *Estudios de Derecho de sociedades y de Derecho concursal: libro en homenaje al profesor Jesús Quijano González*, Ediciones Universidad de Valladolid, Valladolid, 2023.

Alonso Ureba, A., «Derecho de sociedades y función económico social de la gran empresa ("interés social" *vs.* "interés de la empresa": una cuestión abierta)» en Chamorro Domínguez, M.C. y Viera González, J. (dirs.), *Derecho de sociedades y sostenibilidad*, La Ley, 2023.

Cohen Benchetrit, A., «Sostenibilidad y diligencia debida en la agenda europea» en Cohen Benchetrit A. y Muñoz Paredes, A. (dirs.), *Deberes de los administradores de las sociedades de capital*, Civitas, 2023.

Embid Irujo, J.M., «Sostenibilidad, responsabilidad social corporativa y posición de los administradores. Especial referencia al código de buen gobierno de las sociedades cotizadas», en Cohen Benchetrit A. y Muñoz Paredes, A. (dirs.), *Deberes de los administradores de las sociedades de capital*, Civitas, 2023.

García Álvarez, B., «Posibles límites a la remuneración de los administradores en un contexto de crisis económica», en Abrioni, N. y Embid Irujo, J.M. (dirs.), *Crisis económica y responsabilidad en la empresa*, Comares, Granada, 2013.

el acceso a financiación o la reputación de la compañía, aparte de la función que cumple para que los accionistas actuales valoren el mejor ejercicio de sus derechos de socio».

Guerrero Trevijano, S., «¿Hacia dónde avanza el gobierno corporativo?», ESADE, Universidad Ramón Llull, 2022.

Hierro Anibarro, S., «Poder de decisión y de retribución en el moderno derecho de sociedades y en el marco del gobierno corporativo», *Retribución de consejeros*, Lefebvre, Madrid, 2020.

— «Principio 24», en Embid Irujo, J. M. (dir.), *Comentario del «Código de buen gobierno» de las sociedades cotizadas*, Marcial Pons, 2025, pp. 1547-1589.

Jordá Capitán, E. R. «La función de la responsabilidad civil de la empresa en materia de sostenibilidad» en de la Concepción Chamorro Domínguez, M. y Viera González, A. J. (dirs.), *La propuesta de Directiva sobre diligencia debida en Derecho de sociedades y sostenibilidad*, La Ley, 2023.

Juste Mencía, J., «Retribución de consejeros», en Esteban Velasco, C. (coord.), *El gobierno de las sociedades cotizadas*, Madrid, 1999.

— «Art. 229. El deber de evitar situaciones de conflicto de interés», en García-Cruces González, J. A. y Sancho Gargallo, I. (dirs.), *Comentario de la ley de Sociedades de Capital. La junta general. La administración de la sociedad*, Tomo III, Tirant lo Blanch, 2021.

Meijomil González, A., «Deber de lealtad y responsabilidad de los administradores», *Revista Aranzadi de Derecho de Sociedades*, Monografía núm. 52, 2023.

Mejias Lopez, J., «Diversidad y matriz de competencias en el consejo de administración», *Revista de Derecho del Mercado de Valores*, núm. 33, julio 2023.

Navarro Frías, I., «Retribuciones proporcionadas y retribuciones abusivas de los administradores sociales: control judicial», *Revista de Derecho de Sociedades*, núm. 49, 2017.

— «Responsabilidad social corporativa, cumplimiento normativo y deberes de los administradores». *Revista de Derecho de Sociedades*, núm. 63, 2021.

Otegui Jáuregui, K., *Los conflictos permanentes de interés entre el administrador y la sociedad*, Marcial Pons, Madrid, 2018.

Paz-Ares, C., «Anatomía del deber de lealtad», *Actualidad jurídica Uría Menéndez*, núm. 39, 2015.

— *Responsabilidad de los administradores y gobierno corporativo*, Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España, Madrid, 2007.

Prigau Solé, A. e Iglesias Márquez, D., «Consideraciones a la propuesta de Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad», *ICIP, Instituto Nacional para la Paz*, núm. 20/2022, 2022.

Recalde Castells, A., «La inclusión de objetivos públicos en la gestión de las sociedades de capital», *Estudios en Homenaje al Profesor Ricardo Alonso Soto*, Aranzadi, Navarra, 2022.

— «La propuesta de directiva sobre diligencia debida (*due diligence*) de las empresas en materia de sostenibilidad y el deber de diligencia de los administradores», en Cohen Benchetrit A. y Muñoz Paredes, A. (dirs.), *Deberes de los administradores de las sociedades de capital*, Civitas, 2023.

Shiavon, A., «Debida diligencia y derechos humanos: hacia una norma europea en materia de sostenibilidad empresarial» en *Aranzadi digital*, núm. 1/2023, 2023.

Smith, L., «Deterrence, Prophylaxis and Punishment in Fiduciary Obligations», *Journal of Equity*, núm. 7, 2013.

Trusquets Trias de Bes, F., «Artículo 217. Remuneración de los administradores», en Juste Mencía, J. (coord.), *Comentario de la reforma del régimen de las sociedades de capital en materia de gobierno corporativo (Ley 31/2014)*, Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor (Navarra), 2015.

VIERA GONZÁLEZ, J., «El deber de diligencia de los administradores como forma de aplicación de los principios del desarrollo sostenible» en CHAMORRO DOMÍNGUEZ, M. C. y VIERA GONZÁLEZ, J. (dirs.), *Derecho de sociedades y sostenibilidad*, La Ley, 2023.

ZABALETA DÍAZ, M., «La retribución de consejeros en los ordenamientos europeos de sociedades», *Retribución de consejeros*, Marcial Pons, Madrid, 2020.

— «Recomendación 55», en EMBID IRUJO, J. M., (dir.), *Comentario del «Código de buen gobierno» de las sociedades cotizadas*, Marcial Pons, 2025.