

esade

Center for Corporate  
Governance

En Colaboración con:

 Mercer



Informe

# Rol estratégico y nuevos retos de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R)

¿Qué sabemos sobre la CN&R?

Do Good. Do Better.

## Dirección:

### Mario Lara Sanz

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

### Nestor U. Salcedo

Investigador postdoctoral en Esade Center for  
Corporate Governance

## En colaboración con:

### Juan Vicente Martínez Barrera

Senior People Partner y Career Business Leader (Mercer España).

## MERCER

Mercer es una consultora estratégica multinacional, perteneciente al Grupo Marsh McLennan, especializada en el asesoramiento a las organizaciones en la gestión inteligente del talento y de sus inversiones. Creemos en la transformación sostenible de las organizaciones y sus profesionales hacia un modelo más innovador, ágil y flexible, todo ello mediante herramientas digitales de vanguardia para potenciar el bienestar de los profesionales, y así atraer el talento y reforzar su compromiso con la empresa.

## 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:



Georgeson

Mercer



Diligent

esadealumni

# ≡ ÍNDICE

1  
Resumen ejecutivo

2  
Introducción

3  
Entorno estratégico de los riesgos asociados a las personas

4  
Marco de referencia de la gestión de personas clave y la CN&R

5  
Método

6  
Bloque 1: Estrategia de la gestión de personas y la CN&R

7  
Bloque 2: Riesgos de gestión de personas y la CN&R

8  
Bloque 3: Reportes y Métricas para la CN&R

9  
Bloque 4: Objetivos de la gestión de personas y retribución variable

10  
Retos de la CN&R a través de la red de expertos

11  
Conclusiones

12  
Referencias

13  
Anexos

# 1. Resumen ejecutivo

Este estudio analiza aspectos clave que enfrenta actualmente la Comisión de Nombramiento y Retribución (CN&R) y arroja luz sobre los principales retos que se avizoran, tanto en la actualidad como en los próximos años. A continuación, destacamos algunas de las principales contribuciones del estudio:

## MUESTRA DEL ESTUDIO:

**+100** miembros de consejos de administración.

**67%** miembros de la CN&R.

**28%** presidentes de la CN&R.

**23%** vocales de la CN&R.

**16%** secretarios de la CN&R.

Las 3 vías en las que los Consejos/CN&R participan a nivel estratégico en la gestión de personas y el talento son:

**1.** Asegurando el alineamiento entre la estrategia de talento y las políticas que implementa el equipo directivo.

**2.** Debatiendo con frecuencia la gestión del capital humano y el talento.

**3.** Analizando la estrategia de talento en un contexto postpandemia, y adaptándola a los nuevos escenarios.

Los tres principales procesos de soporte estratégico en la gestión de personas y talento por parte de la CN&R y el Consejo son:

**1.** Compromiso con el avance de la diversidad, equidad e inclusión (DEI).

**2.** Disponer de una matriz de competencias del Consejo alineada con la estrategia empresarial.

**3.** Disponer y debatir planes de sucesión del CEO, principales directivos y presidente del consejo revisados anualmente por la CN&R y el Consejo.

**81.4%** manifiesta que los riesgos de gestión de personas se integran en un mapa de riesgos general en sus compañías, mientras que, un 18.6% declara que no.

**69.1%** manifiesta que se dispone de planes de contingencia asociados y que minimicen los riesgos de la gestión de personas, mientras que un 30.9% manifiesta que no.

Los 3 tipos de riesgos que los miembros de la CN&R considera principalmente son:

**71%** el clima laboral (*employee engagement* / experiencia de empleado).

**68%** los derechos laborales y protección de la fuerza laboral.

**66%** la disponibilidad/provisión de talento crítico.

**92%**

de los encuestados afirman disponer de algún tipo de reporte sobre personas/talento:

**71%** a nivel cualitativo y cuantitativo.

**14%** a nivel sólo cuantitativo.

**7%** a nivel solo cualitativo.

**73%**

de los encuestados afirman recibir en la CN&R-Consejo reportes periódicos sobre gestión de personas/talento.

**34%** anualmente.

**27%** trimestralmente.

**12%** mensualmente.

**84%**

de los encuestados afirman que las CN&R reportan de forma sistemática al Consejo.



Las tres principales métricas en gestión de personas que dispone la CN&R son:

1. Resultados de las encuestas de clima laboral.
2. Índices de rotación de empleados.
3. Indicadores en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI).

La CN&R trabaja con los planes de sucesión del...

- CEO (71%)
- Otros directivos del comité de dirección (59%)
- Presidente del Consejo (51%)
- Otros miembros del Consejo (29%)

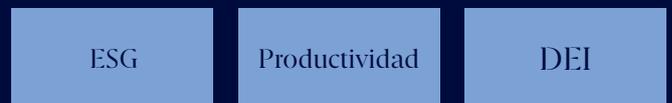


# 95%

de los miembros de la CN&R considera que siempre o frecuentemente el modelo de compensación se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa. Este alineamiento es más claro en las siguientes tres industrias

1. Construcción e inmobiliario.
2. Servicios públicos (luz, gas, agua...).
3. Servicios financieros y seguros.

Las tres métricas vinculadas a gestión de personas más utilizadas, por las grandes empresas en la retribución variable a corto/largo plazo de sus consejeros ejecutivos es:



Las tres métricas vinculadas a gestión de personas más utilizadas, por las medianas y pequeñas empresas en la retribución variable a corto/largo plazo de sus consejeros ejecutivos es:



## 2. Introducción

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones (en adelante CN&R) no empieza a generalizarse en el modelo de gobernanza en España hasta que la reforma de la Ley de Sociedades de Capital en 2014 la introduce como comisión consultiva obligatoria para las sociedades cotizadas (Jefatura del Estado, 2014). La CN&R es, por lo tanto, un órgano del Consejo especializado, que como el mismo artículo 529 terdecies de la Ley de Sociedades de Capital (compañías cotizadas) menciona, su misión es preparar adecuadamente con sus trabajos la toma de decisiones del consejo en dos grandes ámbitos relacionados, primero, con la propia configuración del consejo (selección, nombramiento, inducción y formación, remuneración, evaluación, sucesión de consejeros, incluido el Presidente) y, segundo, con la gestión del CEO y de la Alta Dirección (nombramiento, evaluación del rendimiento, política de retribución, desarrollo, sucesión y remoción de consejeros ejecutivos). Es cierto que en los últimos años las fronteras de la CN&R parece que se están desplazando no sólo desde un ámbito subjetivo (qué entendemos por equipo directivo o qué rol debe jugar respecto al resto de empleados), sino también objetivo (qué materias deben entrar en la nueva agenda de la CN&R) (CNMV, 2019). Sin pretender agotar el debate en esta introducción, nos referimos, por ejemplo, a temas relacionados con lo que desde Esade llamamos la gestión responsable de personas (salud y seguridad de los trabajadores, procesos de “*reskilling/upskilling*”, reestructuraciones organizativas y laborales, etc.) o los temas relacionados con la cultura y el talento en toda su amplitud (Esade Alumni & Mercer, 2021).

En primer lugar, la gestión de la pandemia, pero a continuación la disrupción generada por las nuevas tecnologías en las cadenas de valor de muchos sectores, la aparición de nuevas profesiones, la

escasez de talento crítico en muchas industrias, entre otros factores (Tonello & Schloetzer, 2022), han supuesto que los riesgos relacionados con la gestión de las personas y el talento condicionan cada vez más la ejecución de la estrategia de muchas compañías y han emergido con fuerza en sus mapas de riesgos que se monitorizan desde los propios consejos de administración.

Este contexto descrito se ha visto reforzado por dos aspectos más que merecen comentarse: la presión de inversores y accionistas institucionales que han incorporado ámbitos relacionados con la gestión de las personas en sus modelos de “*stewardship*” (BlackRock, 2023a; State Street, 2023; Vanguard, 2023) así como el mayor escrutinio y la menor tolerancia de la sociedad también sobre la gestión de los directivos (en especial las condiciones de contratación incluidas las indemnizaciones) y en general las personas; estos dos aspectos han contribuido notablemente a la extensión de estas comisiones a todo tipo de sociedades y a incrementar su nivel de relevancia en el modelo de gobierno de las sociedades en general (BlackRock, 2023b; State Street, 2022).

El objetivo del estudio es por lo tanto contribuir, en este contexto, a identificar los retos a los que hoy se enfrentan los consejos de administración, en especial aquellos que disponen de una comisión de nombramientos y retribuciones en la gestión de los equipos directivos y en general las personas y el talento.

Antes de adentrarnos en el análisis de los datos del estudio conviene contextualizar el trabajo de la CN&R, detallando sus grandes áreas de responsabilidad. Quizás, la principal función de esta comisión sería asegurar que exista una estructura de gobierno corporativo efectiva y transparente en la empresa,

garantizando que los procesos de nombramiento de los miembros del consejo sean adecuados y que las retribuciones de los consejeros ejecutivos y de la alta dirección estén alineadas con los intereses de la compañía y sus accionistas (CNMV, 2019; Jefatura del Estado, 2014).

La CN&R tiene, en consecuencia, especial protagonismo en el proceso de selección y propuesta de candidatos para ocupar puestos en el consejo de administración o para su renovación. Asegura que la matriz de competencias del consejo se alinea con las necesidades estratégicas y el modelo de negocio de la compañía, se encarga de evaluar las competencias de los consejeros e identifica las necesidades de competencias a incorporar en los procesos de renovación futuros.

La comisión por otra parte propone al consejo para su aprobación las políticas y los sistemas de retribución tanto del propio consejo como de los directivos de la empresa, incluyendo los salarios, los incentivos y los sistemas de compensación a largo plazo. También se encarga de evaluar y supervisar la implementación de estas políticas, asegurando que sean justas, equitativas y alineadas con los resultados de la empresa y los intereses de los accionistas. Valorar las áreas de resultado que, conforme al plan estratégico de cada compañía y sus planes de negocio anuales, definen los objetivos, métricas y niveles de cumplimiento sobre los que se van a estructurar los planes de retribución a corto y medio plazo probablemente, se han convertido en uno de los ámbitos más sofisticados y demandantes de tiempo para los miembros de una CN&R.

Además, la comisión tiene, por lo tanto, un claro protagonismo en la supervisión de los procesos de evaluación periódica del desempeño de los consejeros ejecutivos y de los directivos de la empresa; proceso directamente vinculado no solo con los planes de remuneración sino también con

los planes de desarrollo, y en su caso, remoción de los altos directivos.

Desde el punto de vista del funcionamiento del Consejo, independientemente del liderazgo que puede adquirir en el proceso el presidente del propio Consejo o en su caso el consejero independiente coordinador (si no es miembro de la propia CN&R) participa activamente en la evaluación del consejo y el consecuente plan de mejora que hay que formular. Este proceso puede alcanzar siguiendo las prácticas de buen gobierno más avanzadas a la evaluación individual de los propios consejeros.

Desde el ámbito del cumplimiento normativo, y dada la creciente regulación, no sólo en el nombramiento de los consejeros, sino especialmente en el ámbito de la diversidad, igualdad e inclusión y las retribuciones, la comisión vela por el cumplimiento de las leyes, regulaciones y códigos de buen gobierno aplicables a la empresa en relación con las propias políticas y procesos de la compañía. Esto incluye garantizar la transparencia en la divulgación de información y cumplir con los requisitos de reporte e información.



### 3. Entorno estratégico de los riesgos asociados a las personas

En un contexto actual en el que desde una perspectiva global se plantea ya cómo los riesgos presentes y futuros también pueden interactuar entre sí para formar situaciones de "*policrisis*" (World Economic Forum, 2023), se ha puesto de manifiesto la importancia que tiene para las organizaciones disponer de una visión clara de cuáles son los principales riesgos a los que se exponen y cuáles son las herramientas de las cuales deben disponer para evitar o disminuir su ocurrencia o impacto.

Marcos metodológicos y estándares como COSO (COSO, 2004, 2017) o ISO 31000 (ISO, 2009, 2018) se han establecido desde hace años como principales referencias en el diseño e implementación de estas herramientas o sistemas de gestión de riesgos que permiten a las organizaciones estructurar modelos eficaces adaptados a los retos de cada organización a la hora de afrontar los riesgos derivados de su

actividad y estrategia definida. Sin embargo, disponer de prácticas robustas y cultura de gestión de riesgos que conviertan a las compañías en organizaciones más resilientes, se considera un proceso vivo, por tanto, el rol del capital humano juega un papel fundamental a la hora de avanzar y actualizar dichos sistemas de gestión de riesgos.

La cumplimentación de la sección E del IAGC (CNMV, 2023), referida a los sistemas de control y gestión de riesgos, ha mostrado un notable avance en los últimos años, aunque queda aún sin duda gran capacidad de mejora en la información referente al funcionamiento de los sistemas de gestión de riesgos corporativos.

En este sentido, si bien desde el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, se establece dentro de las funciones mínimas de la Comisión de Auditoría la supervisión de la eficacia de los sistemas de gestión de riesgos, queda claro como el rol de la propia Comisión de Nombramientos y Retribuciones juega un papel clave en la gestión del universo de riesgos corporativos, más aún sobre aquellos directamente relacionados con el capital humano, como es el riesgo de talento crítico.

Si observamos las principales áreas de riesgo corporativo sobre las que las organizaciones están prestando mayor atención por su elevado nivel de materialización e impacto, nos encontramos ante categorías recurrentes como riesgos de ciberseguridad, interrupción de negocio o inflación y otros más recientes vinculados con aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), como riesgos climáticos, salud y bienestar de empleado y de forma marcada y especial impacto en algunos sectores.



# 4. Marco de referencia de la gestión de personas clave y la CN&R

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R) de los consejos de administración de las empresas cotizadas en mercados continuos e IBEX en España desempeña un papel importante en el funcionamiento y la gobernanza de estas empresas. La Ley 31/2014 (Jefatura del Estado, 2014) y su guía técnica 1/2019 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV, 2019) de España establecen una serie de roles y retos para la CN&R de las empresas cotizadas. Como hemos ya mencionado, la acción en los últimos años de los principales *proxy advisors* (Glass Lewis, 2023; ISS, 2023) e inversores institucionales (BlackRock, 2023a; State Street, 2023; Vanguard, 2023) ha contribuido, en nuestra opinión, a ir configurando el rol de estas comisiones tal y como hoy las entendemos y de la revisión de sus modelos de “*stewardship*” y las políticas de voto que siguen podemos identificar varios aspectos clave:

**Mejora de la gobernanza corporativa:** Las recomendaciones de los *proxy advisors* e inversores institucionales promueven la adopción de estándares orientados a disponer una mejor gobernanza corporativa (Shortland & Perkins, 2023). Se considera que la adopción de prácticas sólidas en las áreas mencionadas contribuye a una gestión más transparente y responsable de las empresas, lo que a su vez puede generar confianza entre los accionistas y el mercado en general.

**Importancia del capital humano y talento crítico:** El reconocimiento de que el capital humano y el talento crítico son activos clave para el éxito y el crecimiento sostenible de una empresa (Cappelli & Keller, 2014; Wright & Ulrich, 2017). Las CN&R pueden considerar que la estrategia de gestión de capital humano y talento crítico es fundamental

para atraer, retener y desarrollar a los profesionales adecuados que impulsen la innovación y el rendimiento empresarial a corto y largo plazo.

**Vinculación de la compensación a la estrategia y los resultados:** Establecer una estrecha relación entre los objetivos y modelos de compensación y retribución y la estrategia de la empresa ayuda a alinear los intereses de los directivos y ejecutivos con los accionistas (Fulmer & Li, 2022; Gupta et al., 2012; Wang & Singh, 2014). Al orientar la compensación hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo, se busca fomentar la creación de valor sostenible y evitar solo enfoques de corto plazo que puedan perjudicar a la empresa a largo plazo.

**Gestión de riesgos y rendimiento:** Las dimensiones relacionadas con la gestión de riesgos, el mapeo, la mitigación y su monitorización buscan asegurar que se implementen medidas adecuadas para identificar y abordar los riesgos que puedan afectar el desempeño y la viabilidad de la empresa (Becker & Smidt, 2016; Tao & Hutchinson, 2013). La consideración de estos aspectos en las políticas de compensación y retribución ayuda a desarrollar prácticas de gestión de riesgos más sólidas y a alinear los incentivos con la gestión responsable del riesgo.

Un ámbito específico pero muy relevante es la **gestión sistemática de la sucesión** (Berns & Klarner, 2017; Marcel et al., 2017): pues asegura minimizar los riesgos de posibles salidas no planificadas de miembros clave del equipo directivo que pueden impactar, como algunos estudios identifican en el valor de las compañías, y permite además adecuar sus perfiles a las necesidades que la estrategia de la compañía requiere en cada momento.

**Transparencia y rendición de cuentas:** Los reportes y métricas que se comparten proporcionan una mayor transparencia y permiten a los accionistas y otros *stakeholders* evaluar de manera más clara el desempeño y la gestión de la empresa (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Dulebohn & Johnson, 2013). Al exigir una mayor divulgación y rendición de cuentas en estas áreas, se busca promover la transparencia y facilitar la evaluación de los resultados y prácticas de la empresa de cara a decisiones de inversión/desinversión que vayan a adoptar (BlackRock, 2023b; Colton et al., 2022).

En efecto, consultando los dos principales *proxy advisors* a nivel global (ISS y Glass Lewis), así como los principales tres inversores institucionales (BlackRock, StateStreet, y Vanguard), elaboramos una Tabla de los aspectos clave que ellos consideran necesario tomar en cuenta, y de los cuales fueron empleados como punto de partida para nuestro estudio.

**Tabla 1.**  
Resumen de puntos tratados por *proxy advisors* e inversores institucionales.

Gestión Estratégica y de Riesgos del Capital Humano y Talento Clave	ISS	Glass Lewis	Black Rock	State Street	Vanguard
<b>GESTIÓN DEL TALENTO</b>					
Divulgación de cómo el enfoque de Gestión de Capital Humano (HCM) se alinea con la estrategia a largo plazo, compensación y beneficio			⊗	⊗	⊗
Aclaraciones adicionales de la política de compensación de directivos y fuerza laboral	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Divulgación de la Matriz de Habilidades del Consejero (Board Skill Matrix)	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Divulgación de compromiso, iniciativas y objetivos de Diversidad, Equidad, e Inclusión (DEI) de directivos y fuerza laboral	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Divulgación del Reporte de Información del Empleador (EEO-1), compromiso de fuerza laboral			⊗	⊗	
Divulgación de los Derechos y Protección de la fuerza laboral	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
<b>SUCESIÓN</b>					
Supervisión de riesgos emergentes en Sucesión, Salud y Seguridad, y Gestión del Capital Humano <sup>1</sup>	⊗	⊗	⊗	⊗	
Diversidad, Equidad, e Inclusión (DEI) en Consejo (Board Diversity Matrix) <sup>2</sup>	⊗	⊗	⊗	⊗	
Overboarding & Interlocking <sup>3</sup>	⊗	⊗	⊗	⊗	

<sup>1</sup> Se esperan reglas de divulgación de gestión de capital humano por la SEC para 2023.

<sup>2</sup> Glass Lewis generalmente recomendará contra el presidente del comité de nominación de una junta directiva de una empresa Russell 1000 (a) con menos de un director de una comunidad subrepresentada o (b) que no ha proporcionado ninguna divulgación con respecto a ciertos asuntos de diversidad y habilidades del director.

<sup>3</sup> Glass Lewis revisó su política de "Overboarding" y generalmente recomendará contra un director que se desempeñe como funcionario ejecutivo (que no sea presidente ejecutivo) de una empresa pública mientras se desempeña en más de una junta externa de empresa pública, un director que se desempeñe como presidente ejecutivo de cualquier empresa pública mientras se desempeña en más de dos directorios de empresas públicas externas y cualquier otro director que se desempeña en más de cinco directorios de empresas públicas.

Estos aspectos tienen implicaciones en varias dimensiones de la administración de una compañía, y en los que el consejo de administración tiene un papel relevante, como son la estrategia, los riesgos, los reportes de información, así como en los objetivos y métricas que determinan la retribución variable a corto y largo de los altos directivos.

Identificar qué papel juegan las CN&R en estos ámbitos nos permitirá valorar la contribución de la CN&R al proceso de toma de decisiones estratégicas, a la gestión y mitigación de riesgos clave, al impulso de la transparencia y rendición de cuentas, y finalmente a garantizar el alineamiento de los incentivos con los intereses de los accionistas.

# 5. Método

## 5.1 Diseño de investigación e instrumento

El diseño de la investigación es no experimental, asimismo transversal, a través de una recolección de datos con encuesta, y finalmente descriptivo, por análisis estadísticos cuantitativos y de contenido cualitativos. La metodología siguió los pasos de transparencia recomendados por expertos académicos en el campo de la administración (Aguinis et al., 2018).

El diseño de la encuesta se basó en un cuestionario dividido en 6 partes. La parte A involucró nueve preguntas ordinales de orientación demográfica para el control del perfil del encuestado. La parte B se basó en un grupo de preguntas psicográficas en escala tipo Likert de 1 a 5 para evaluar la percepción de la estrategia en gestión de capital humano desde la CN&R/Consejo. La parte C consideró dos preguntas categóricas y un grupo de preguntas psicográficas en escala tipo Likert de 1 a 5 para evaluar la percepción de los riesgos de gestión de capital humano asumidos por la CN&R/Consejo. La parte D integró tres preguntas de valoración categórica para evaluar los reportes de capital humano de la CN&R/Consejo, un grupo de preguntas psicográficas en escala tipo Likert de 1 a 5 para evaluar la percepción de disponibilidad de indicadores en capital humano, y un grupo de preguntas categóricas para evaluar mapas de sucesión desde la CN&R/Consejo. La parte E desarrolló una pregunta categórica relacionada a compensaciones y dos grupos de preguntas psicográficas en escala tipo Likert de 1 a 5 para evaluar la percepción respecto a la retribución variable en corto y largo plazo, respectivamente. Finalmente, la parte F plantea una pregunta abierta respecto a los retos más relevantes que enfrentan las CN&R en los próximos años. En conclusión, la encuesta constó de 21 preguntas, tanto de tipo opción única como múltiple respuesta.

## 5.2 Recolección de datos y muestra del estudio

Para la recolección de datos de este estudio se realizó la encuesta de modo online a través de la herramienta *Qualtrics*, entre abril y mayo de 2023. La encuesta se dirigió principalmente, como unidad de análisis, a miembros de consejos de administración y comisiones de nombramientos y retribuciones (CN&R) de compañías cotizadas de España.

Inicialmente, la encuesta fue dirigida a una población de más de 130 potenciales participantes representantes de las empresas del mercado continuo e IBEX, obteniéndose como objetivo muestral a un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 5% unos 88 encuestados aproximadamente. El tamaño muestral recolectado ascendió a 122 encuestados que ingresaron a responder la encuesta, considerados a efectos de los análisis 102 casos válidos que se corresponden con los encuestados que completaron la encuesta. En algunas preguntas, se observó variaciones del tamaño muestral en función de las respuestas recogidas, con un mínimo de respuestas de 88.

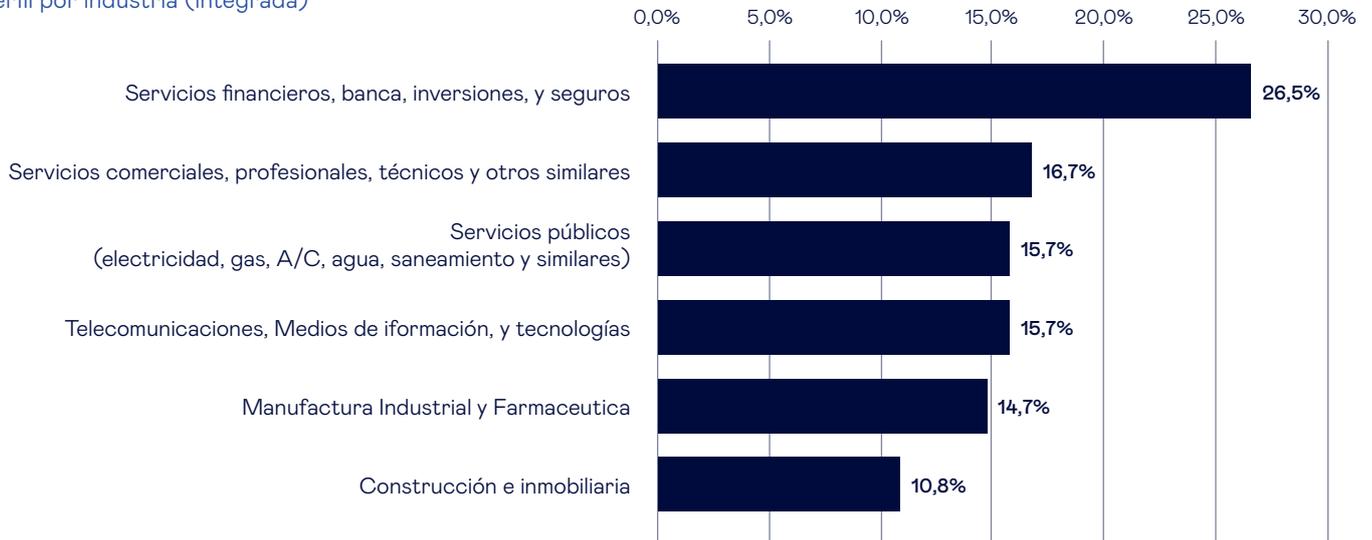
Los datos fueron recopilados, validados y analizados por el equipo de investigación de Esade Center for Corporate Governance durante los meses de mayo y junio de 2023. Además del análisis de carácter cuantitativo y descriptivo de los resultados de la encuesta, se contó con comentarios abiertos por parte de los encuestados para proveer de experiencias permitiendo la triangulación de las cifras reflejadas, aportando valor sustancial al estudio. Con lo cual, la metodología incluye una combinación de análisis cuantitativo (Hair Jr et al., 2019) y cualitativo (Pollach, 2012).

A continuación, se incluye una descripción más detallada de la muestra, en cuatro áreas: perfil de los encuestados por edad, género, grado de estudios, trayectoria profesional.

## 5.3 Perfil del encuestado

**Figura 1.**

Perfil por industria (integrada)<sup>4</sup>

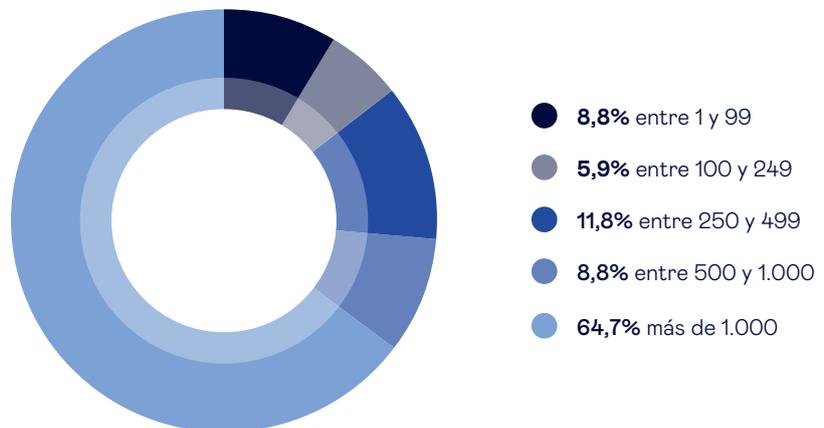


Pregunta A1 ¿En qué industria o sector opera principalmente su compañía? N=102

De los 102 encuestados de nuestro estudio, un 26.5% pertenecen a empresas de la industria de servicios financieros, banca, y gestión de activos, mientras que un 16.7% pertenece a empresas de servicios comerciales, profesionales, técnicos y similares. Además, un 15.7% pertenece a empresas de la industria de suministros públicos, mientras que otro 15.7% pertenece a empresas telecomunicaciones, medios de información y tecnologías. Por otro lado, un 14.7% pertenece a empresas de manufactura industrial y farmacéutica, y un 10.8% pertenece a empresas de la industria construcción e inmobiliaria.

**Figura 2.**

Perfil por tamaño de empresa (cantidad de trabajadores)

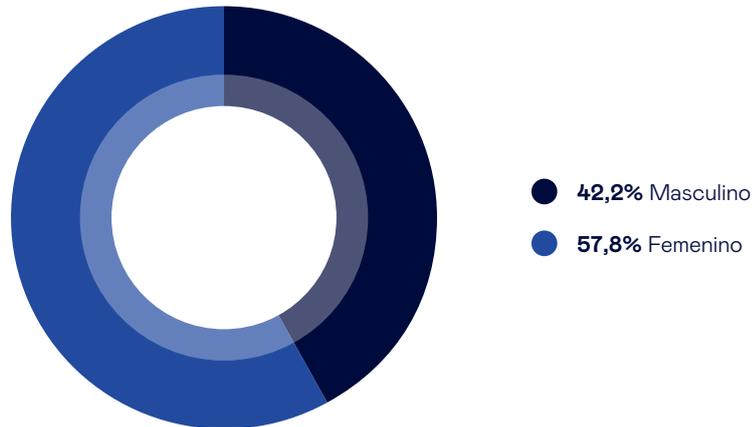


Pregunta A2 ¿Cuál es el tamaño de su compañía en número de empleados? N=102

<sup>4</sup> Este perfil por industria ha integrado a las industrias similares para tener una mejor distribución de los encuestados. Los detalles de las industrias iniciales está en el Anexo 1.

La muestra global del estudio está representada por un 64.7% de empresas con más de 1000 trabajadores, 8.8% entre 500 y 1000, 11.8% entre 250 y 499, 5.9% entre 100 y 249, y un 8.8% entre 1 y 99. Este perfil nos muestra que un 85.3% de los encuestados proviene de empresas grandes consideradas mayores de 250 empleados.

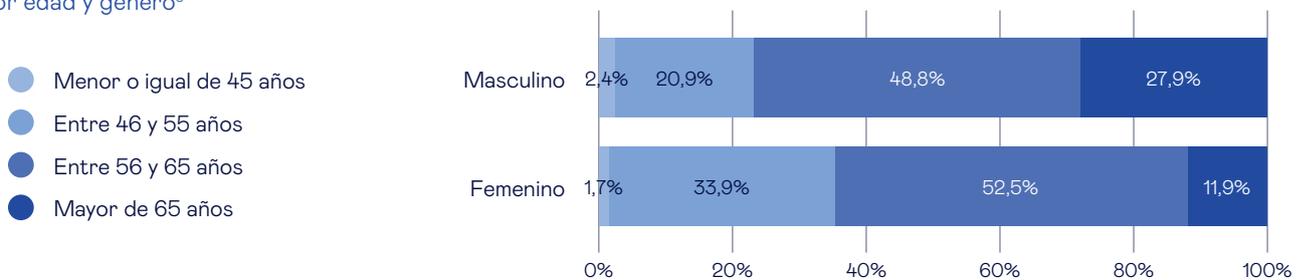
**Figura 3.**  
Perfil por Género



Pregunta A4 ¿Cuál es su género? N=102

La muestra del estudio está representada por un 42.2% de hombres y un 57.8% de mujeres.

**Figura 4.**  
Perfil por edad y género<sup>5</sup>

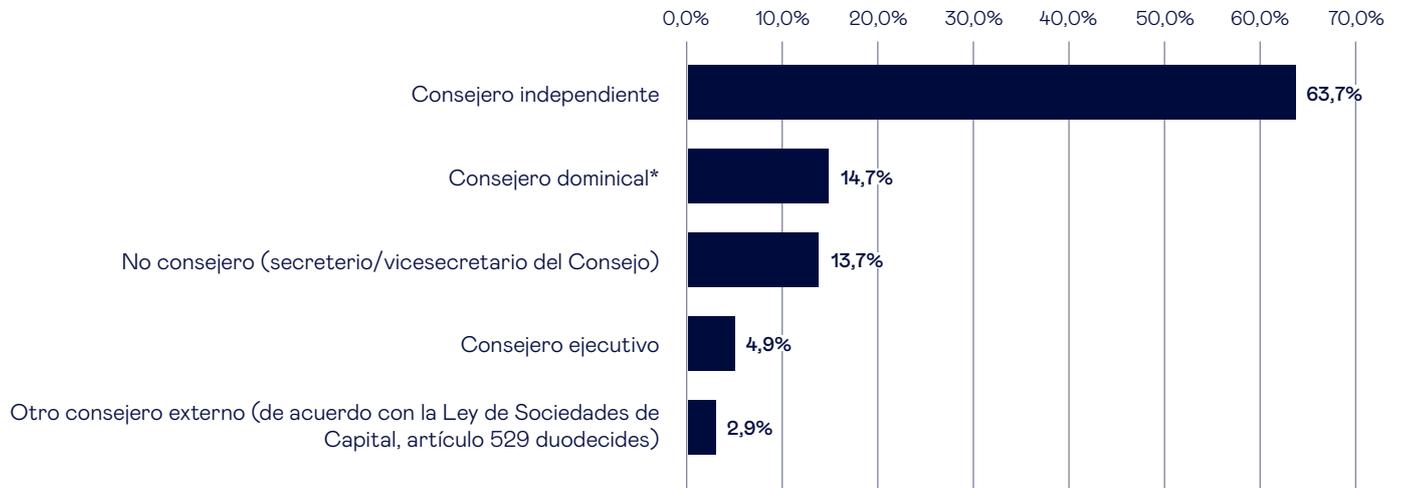


Además de que la muestra está conformada por un porcentaje mayor de consejeras que consejeros; la distribución por edades nos muestra que para ambos géneros, la mayor proporción se encuentra entre los 55 y 65 años, siendo las consejeras las de mayor proporción en esa franja de edad respecto a los consejeros (52.5% frente a 48.8%). En efecto, los consejeros se concentran más en edades superiores a los 55 años (76.7%), mientras que las consejeras se concentran más en edades menores a los 65 años (88.1%). Estos perfiles evidencian una tendencia de crecimiento de la participación en los Consejos por parte de consejeras desde los rangos más jóvenes (35.6%), respecto de los consejeros (23.3%), siendo un fuerte motivo en la proyección de carrera en los consejos de administración y en las comisiones de nombramientos y retribuciones; generando un rejuvenecimiento de los órganos de administración de las empresas en España.

<sup>5</sup> El perfil por edades (Pregunta A3) se encuentra en el Anexo 2.

**Figura 5.**

Perfil por posición dentro del Consejo de Administración<sup>6</sup>

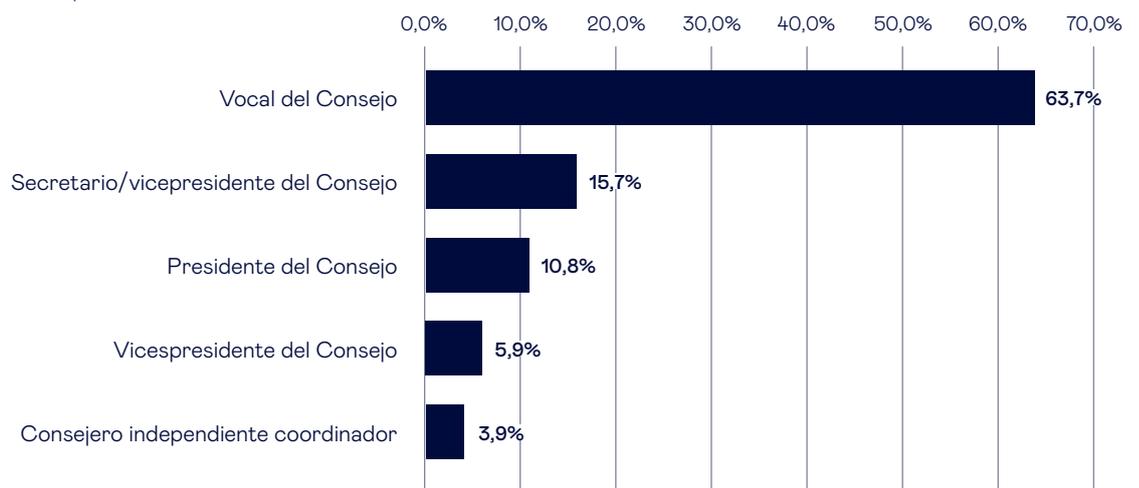


Pregunta A5 ¿Cuál es su posición dentro del Consejo? N=102

Con relación a la distribución de los encuestados según la posición dentro del consejo de administración, un 63.7% son consejeros independientes, 13.7% son secretarios/ vicesecretarios del Consejo, 14.7% son consejeros dominicales. Finalmente, un 4.9% son consejeros ejecutivos y 2.9% son otros consejeros externos de acuerdo con la ley de sociedades de capital (art. 529 duodecimos).

**Figura 6.**

Perfil por rol dentro del Consejo de Administración



Pregunta A6 Si es consejero/a, actualmente, ¿Cuál es su rol más representativo en el Consejo? N=102

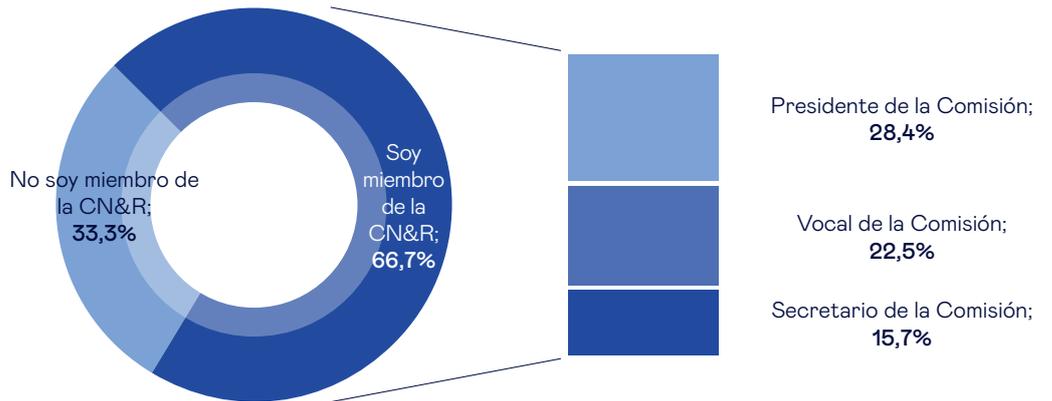
Con relación a la distribución de los encuestados según el rol dentro del consejo de administración, un 63.7% son vocales del Consejo, 15.7% son secretarios/vicesecretarios del Consejo (además de los 14 secretarios

<sup>6</sup> \*La posición de consejero dominical incluye la representación de una participación accionarial de un tercero (10.8%) y como propietario del capital directamente (3.9%).

declarados en la pregunta anterior A5, se identifican un secretario que proviene del rol de consejero ejecutivo, y otro del rol como consejero dominical), 10.8% son presidentes del Consejo, 5.9% son vicepresidentes del Consejo, y 3.9% consejeros independientes coordinadores de Consejo.

**Figura 7.**

Perfil por rol en la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R)



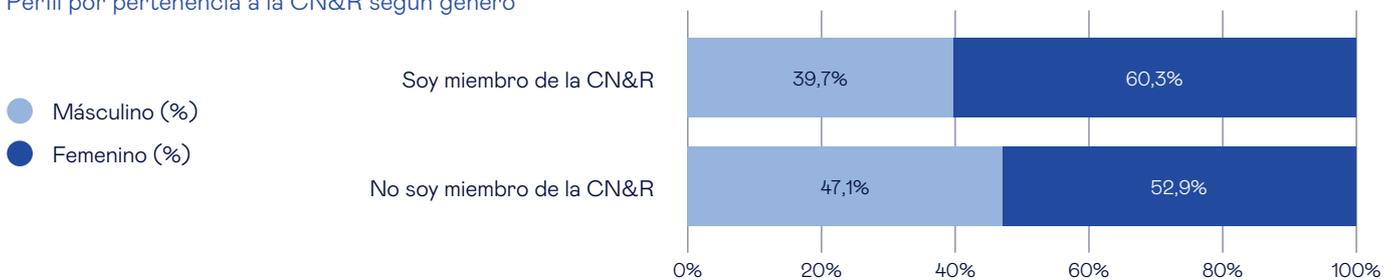
● No soy miembro de la CN&R    ● Presidente de la Comisión    ● Vocal de la Comisión    ● Secretario de la Comisión

*Pregunta A7 ¿Cuál es su rol en la Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones (CN&R)? Si su compañía tiene separadas las comisiones de nombramientos y retribuciones, indique su cargo de más relevancia. N=102*

Con relación a la distribución de los encuestados según el rol en la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R), un 66.7% forman parte de la comisión, de los cuales, 28.4% son presidentes de la comisión, 22.5% son vocales de la comisión, y 15.7% son secretarios de la comisión.

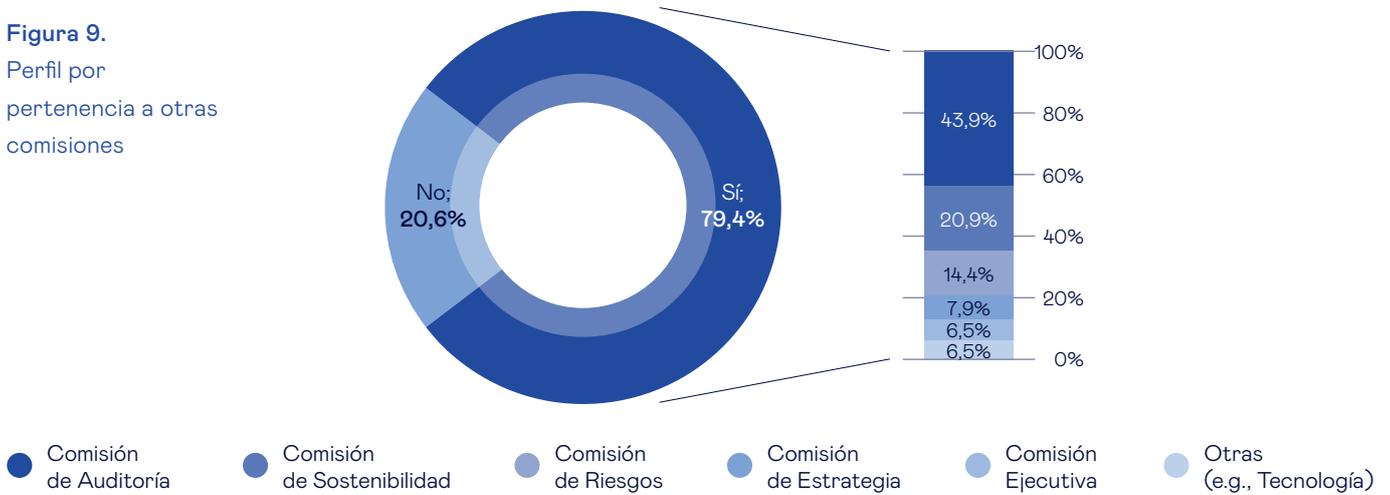
**Figura 8.**

Perfil por pertenencia a la CN&R según género



Si bien la muestra general menciona una mayor proporción de consejeras respecto de consejeros, cuando nos enfocamos en aquellos que son miembros de la CN&R la proporción se vuelve más significativa (60.3% de total de miembros declarados en la CN&R).

**Figura 9.**  
Perfil por pertenencia a otras comisiones



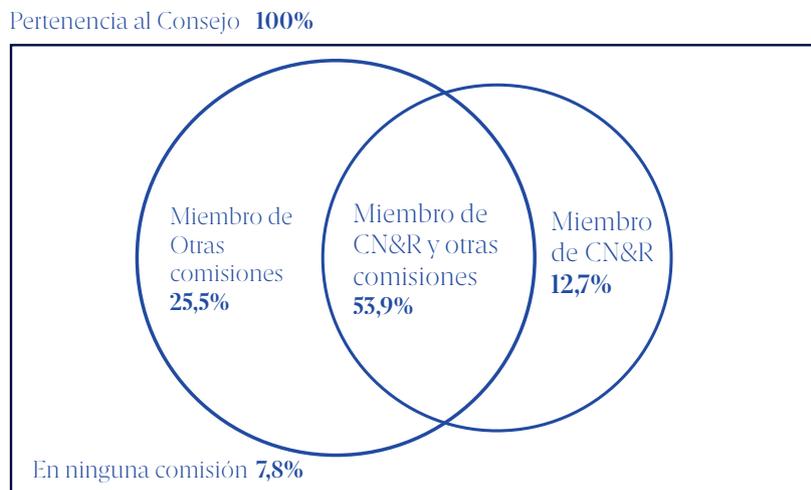
Pregunta A8 ¿Es miembro de otras Comisiones de Consejo en la misma empresa? N=102

Asimismo, los 79.4% de los encuestados declararon que si pertenecían a otras comisiones. Considerando las otras comisiones distintas a la CN&R como un 100%, un 43.9% de los encuestados declaró pertenecer también a la comisión de auditoría, 20.9% a la comisión de sostenibilidad, 14.4% a la comisión de riesgos, 7.9% a la comisión de estrategia, 6.5% a la comisión ejecutiva, y 6.5% a otras comisiones (siendo en mayor proporción la comisión de tecnología).

**Tabla 2.**  
Perfil por pertenencia a la CN&R y otras comisiones

		A7 ¿Es miembro de la CN&R?		
		No	Si	Total
A8 ¿Es miembro de otras Comisiones de Consejo en la misma empresa?	No	7.8%	12.7%	20.6%
	Si	25.5%	53.9%	79.4%
	Total	33.3%	66.7%	100.0%

**Figura 10.**  
Perfil por pertenencia a la CN&R y otras comisiones



En síntesis, podemos resaltar que más de la mitad de la muestra (53.9%) está en al menos dos comisiones incluida la CN&R dentro de la misma empresa.

# 6. Bloque 1: Estrategia de la gestión de personas y la CN&R

El rol de las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (CN&R) desde una perspectiva estratégica, cuando hablamos especialmente de capital humano y talento crítico para una compañía (Cappelli & Keller, 2014; Wright & Ulrich, 2017), podemos abordarlo desde una doble perspectiva: como parte sustancial de un proceso de debate estratégico que se produce en el seno del propio consejo o como soporte o apoyo al proceso estratégico. En este segundo caso, en el estudio nos centramos en el compromiso y el apoyo que el consejo manifiesta con aspectos relevantes de la gestión del talento y las personas (como son por ejemplo la diversidad, inclusión o la equidad) o la intervención en algunos procesos clave que debe liderar la CN&R y que contribuyen a la ejecución de la propia estrategia de la compañía desde el consejo (mapas de competencias y planes de sucesión):

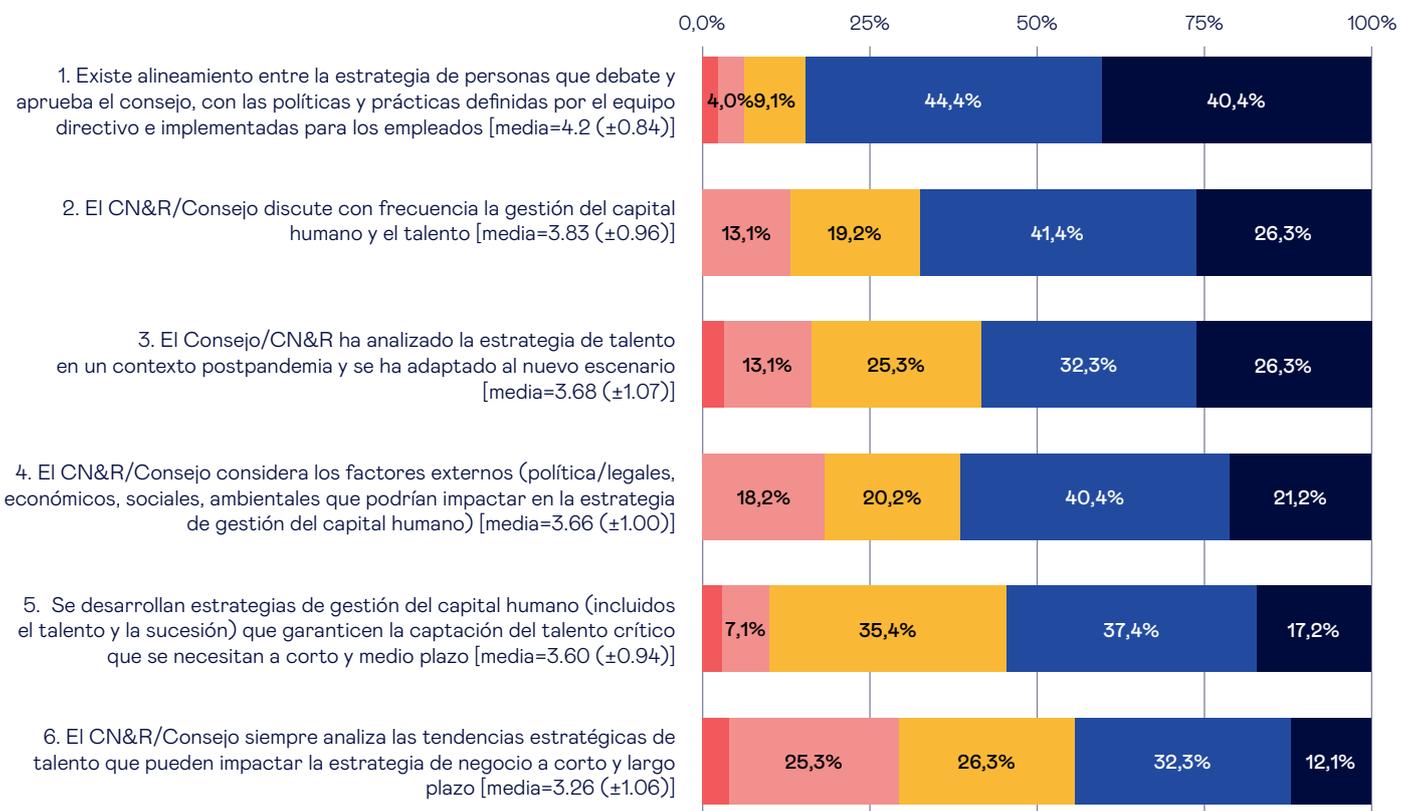
A continuación, se detallan los hallazgos de este bloque.

## 6.1 Proceso estratégico: la gestión de personas y el talento en el debate estratégico

**Figura 11.**

Aspectos del proceso estratégico en gestión del capital humano y talento

● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5



Pregunta B1 De acuerdo con su experiencia, valore cada enunciado (1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4=De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo) N=98.

De acuerdo con la respuesta de 98 encuestados, el principal aspecto del proceso estratégico percibido por los encuestados corresponde, primero, a la existencia de alineamiento entre la estrategia de personas que debate y aprueba el consejo, con las políticas y prácticas definidas por el equipo directivo e implementadas para los empleados con una media 4.2 puntos en una escala de 1 a 5 ( $\pm 0.84$ ); un 84.8% de encuestados está totalmente de acuerdo (40.4%) o de acuerdo (44.4%). Segundo, el CN&R/Consejo discute con frecuencia la gestión del capital humano y el talento con una media de 3.83 puntos ( $\pm 0.96$ ); el 67.7% está de acuerdo/muy de acuerdo. Tercero, el Consejo/CN&R ha analizado la estrategia de talento en un contexto postpandemia y se ha adaptado al nuevo escenario con una media de 3.68 puntos ( $\pm 1.07$ ); 58.6% de encuestados está en acuerdo o totalmente de acuerdo. Cuarto, el CN&R/Consejo considera los factores externos (políticos/legales, económicos, sociales, ambientales) que podrían impactar en la estrategia de gestión del capital humano con una media de 3.66 puntos ( $\pm 1$ ); 61.6% de acuerdo/muy de acuerdo. Quinto, se desarrollan estrategias de gestión del capital humano (incluidos el talento y la sucesión) que garanticen la captación del talento crítico que se necesitan a corto y medio plazo con una media de 3.6 puntos ( $\pm 0.94$ ); 54.6% está de acuerdo o muy de acuerdo. Y sexto, el CN&R/Consejo siempre analiza las tendencias estratégicas de talento que pueden impactar la estrategia de negocio a corto y largo plazo con una media de 3.26 puntos ( $\pm 1.06$ ); sólo el 44,4% está de acuerdo o muy de acuerdo.

**Tabla 3.**

Ranking de aspectos del proceso estratégico en gestión del capital humano y talento por pertenencia a la CN&R.

	Miembro de la CN&R			No miembro de la CN&R		
	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar
Existe alineamiento entre la estrategia de personas que debate y aprueba el consejo, con las políticas y prácticas definidas por el equipo directivo e implementadas para los empleados	1	4.11	0.96	1	4.30	0.77
El CN&R/Consejo discute con frecuencia la gestión del capital humano y el talento	2	3.79	0.95	3	3.85	1.03
El Consejo/CN&R ha analizado la estrategia de talento en un contexto postpandemia y se ha adaptado al nuevo escenario	3	3.58	1.11	4	3.82	1.07
Se desarrollan estrategias de gestión del capital humano (incluidos el talento y la sucesión) que garanticen la captación del talento crítico que se necesitan a corto y medio plazo	4	3.55	0.93	5	3.67	1.02
El CN&R/Consejo considera los factores externos (políticos/legales, económicos, sociales, ambientales) que podrían impactar en la estrategia de gestión del capital humano	5	3.50	1.07	2	3.94	0.83
El CN&R/Consejo siempre analiza las tendencias estratégicas de talento que pueden impactar la estrategia de negocio a corto y largo plazo	6	3.11	1.07	6	3.48	1.09

Complementariamente, al diferenciar los resultados de acuerdo con los consejeros que son miembros de la CN&R respecto de los que no lo son, se evidencia una diferencia significativa respecto considerar los factores

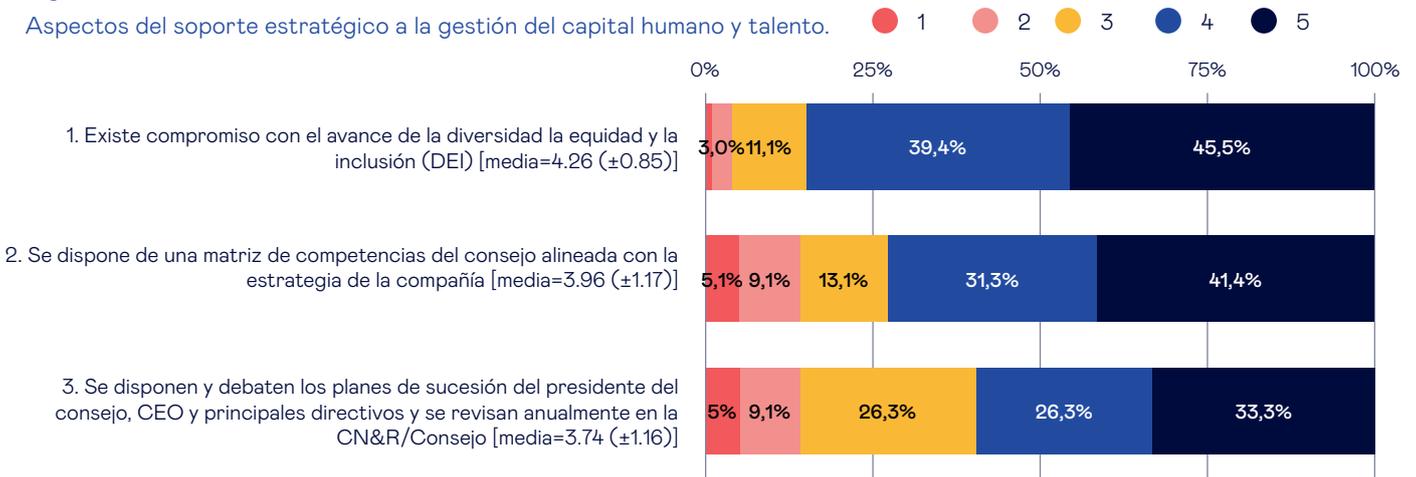
externos que podrían impactar en la estrategia de gestión de capital humano. Mientras que, los miembros que no forman parte de la comisión consideran que ese aspecto es clave (segundo en el ranking) para los miembros de la CN&R es prácticamente el penúltimo como proceso estratégico.

Asimismo, para ambos grupos, el analizar las tendencias estratégicas de talento que pudieran impactar la estrategia de negocio a corto y largo plazo termina siendo poco relevante. Esto puede sugerir una percepción muy localista o sectorizada del tema, por lo que resulta difícil inferir que esa tendencia esté orientada desde una perspectiva global.

## 6.2 Soporte estratégico y CN&R /Consejo

Figura 12.

Aspectos del soporte estratégico a la gestión del capital humano y talento.



Pregunta B1 De acuerdo con su experiencia, valore cada enunciado (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo) N=98.

De los 98 encuestados, la prioridad de los aspectos de soporte estratégico por los encuestados es, primero, la existencia de compromiso con el avance de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) con una media de 4.26 en una escala de 1 a 5 (± 0.85); 84.9% de encuestados está totalmente de acuerdo (40.4%) o de acuerdo (44.4%). Segundo, la disposición de una matriz de competencias del consejo alineada con la estrategia de la compañía con una media de 3.96 (± 1.17); 72.7% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Y, tercero, la disposición y debate de los planes de sucesión del presidente del consejo, CEO, y principales directivos, revisando anualmente en la CN&R/Consejo con una media de 3.74 (± 1.16); un 59,6% está de acuerdo o muy de acuerdo.



**Tabla 4.**

Ranking de aspectos del soporte estratégico a la gestión del capital humano y talento por pertenencia a la CN&R.

N=102	Miembro de la CN&R			No miembro de la CN&R		
	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar
Existe compromiso con el avance de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI)	1	4.21	0.81	1	4.33	0.92
Se dispone de una matriz de competencias del consejo alineada con la estrategia de la compañía	2	3.94	1.20	2	3.97	1.13
Se disponen y debaten los planes de sucesión del presidente del consejo, CEO y principales directivos, y se revisan anualmente en la CN&R/Consejo	3	3.76	1.14	3	3.70	1.24

Complementariamente, al dividir los resultados entre consejeros miembros de la CN&R respecto de los que no, apreciamos priorizaciones similares de estos aspectos.

## 7. Bloque 2: Riesgos de la gestión de personas y la CN&R

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R) debe participar en los procesos de gestión de riesgos de la compañía asegurando que aquellos relacionados con el capital humano y el talento de los consejeros y la alta dirección son adecuadamente considerados en los modelos que cada compañía define (Becker & Smidt, 2016). Desde esta perspectiva (integración de los riesgos de la gestión de personas y el talento en los modelos de gestión de riesgos de la compañía) las CN&R pueden contribuir de forma eficaz a una mejor implantación de la estrategia empresarial mediante:

**Identificación y gestión proactiva de riesgos:** La identificación y adecuada comprensión de este tipo de riesgos, como la falta de habilidades clave, la alta rotación o la falta de diversidad en la dirección, pueden facilitar la implantación de estrategias proactivas para mitigarlos y minimizar su impacto en la ejecución de los objetivos estratégicos (Becker & Smidt, 2016; Tao & Hutchinson, 2013).

**Atracción y retención de talento clave:** Las CN&R y el consejo de administración pueden motivar y apoyar a los equipos directivos en el diseño de políticas y estrategias que permitan atraer a profesionales altamente cualificados y los mantengan comprometidos y motivados (Cappelli & Keller, 2014). Esto incluye la implementación de programas de remuneración competitivos, programas de desarrollo y crecimiento, y políticas que fomenten un ambiente laboral atractivo.

**Desarrollo de habilidades y competencias:** Identificar las brechas de habilidades y competencias en los niveles directivos y de consejo permite a las CN&R impulsar, y en el caso del propio consejo, diseñar planes

de desarrollo y capacitación personalizados para cerrar esas brechas, mejorar la competencia de los líderes y consejeros y garantizar que estén equipados para ejecutar eficazmente los objetivos estratégicos (Barney & Wright, 1998; Lara et al., 2023).

**Promoción de la equidad, diversidad e inclusión (DEI):** Al reconocer y mitigar los riesgos asociados con la falta de diversidad y representación paritaria, las CN&R y el consejo de administración pueden establecer objetivos e impulsar y aprobar políticas que promuevan la diversidad de género, étnica y cultural en los niveles clave de la organización. Disponer de perspectivas más amplias, holísticas estimula la innovación y mejora la toma de decisiones estratégicas (Mullins, 2018).

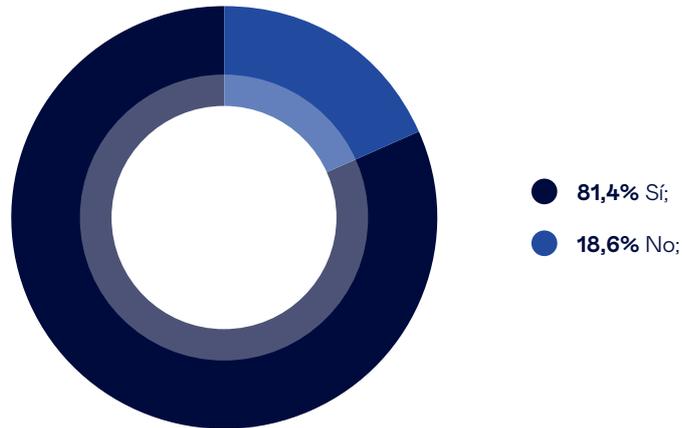
**Planificación de sucesión efectiva:** Anticipar y planificar la sucesión en los roles clave de la dirección y el consejo permite trabajar en el desarrollo de planes de sucesión sólidos y garantizar una transición sin problemas para mantener la continuidad y la ejecución efectiva de los objetivos estratégicos. Algunos estudios demuestran que la sucesión no planificada del CEO puede tener implicaciones relevantes en el valor y los resultados de la compañía (Lara & Salcedo, 2023).

A continuación, se detallan los hallazgos de este componente.

## 7.1 Mapa de riesgos y CN&R /Consejo

**Figura 13a.**

Integración de los riesgos de la gestión de capital humano en el mapa de riesgos general de la compañía.

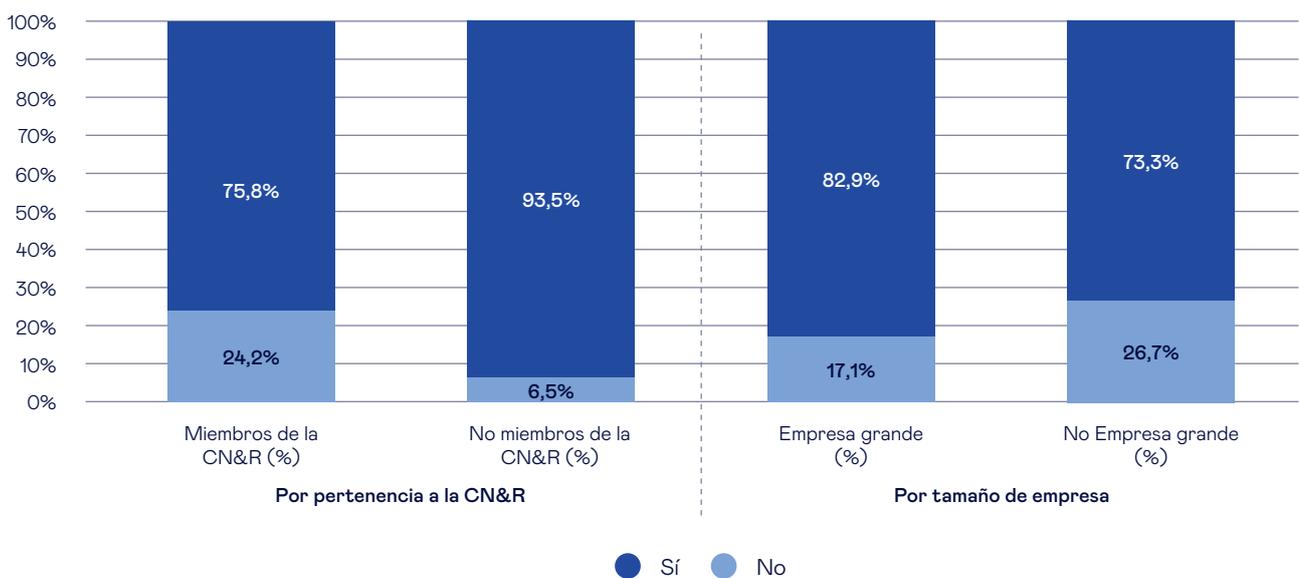


*Pregunta C1 Se integran los riesgos de gestión de capital humano en el mapa de riesgos general de la compañía N=97.*

De 97 encuestados, 81.4% declara que si se integran los riesgos de gestión de capital humano en un mapa de riesgos general en sus compañías, mientras que, un 18.6% declara que no.

**Figura 14.**

Integración de los riesgos de la gestión de capital humano en el mapa de riesgos general de la compañía por pertenencia a la CN&R y por tamaño de empresa.



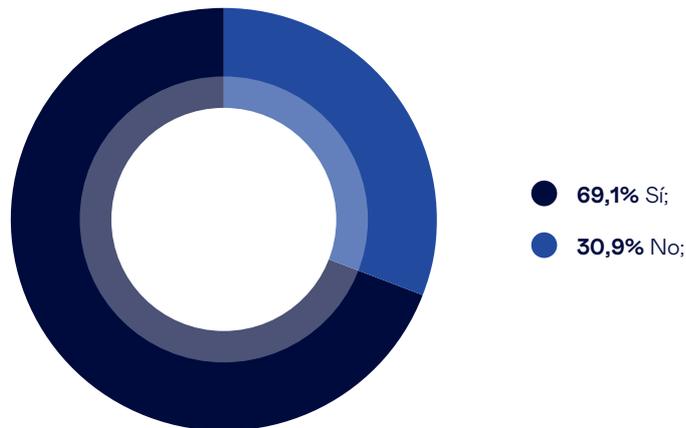
Un análisis más detallado muestra que, por un lado, los consejeros que son miembros de la CN&R son más prudentes en afirmar que si se integran los riesgos de capital humano en el mapa de riesgos general de la compañía (75.8%) respecto de los consejeros que no son miembros de la CN&R (93.5%). Mientras que, por

otro lado, los consejeros en empresas grandes manifiestan mayor confianza (82.9%) en que estos riesgos están integrados adecuadamente en el mapa de riesgos general de sus compañías en comparación con los de empresas pequeñas (73.3%).

## 7.2 Mitigación de riesgos y CN&R /Consejo

**Figura 15.**

Disposición de planes de contingencia que minimicen los riesgos de la gestión de personas/talento.

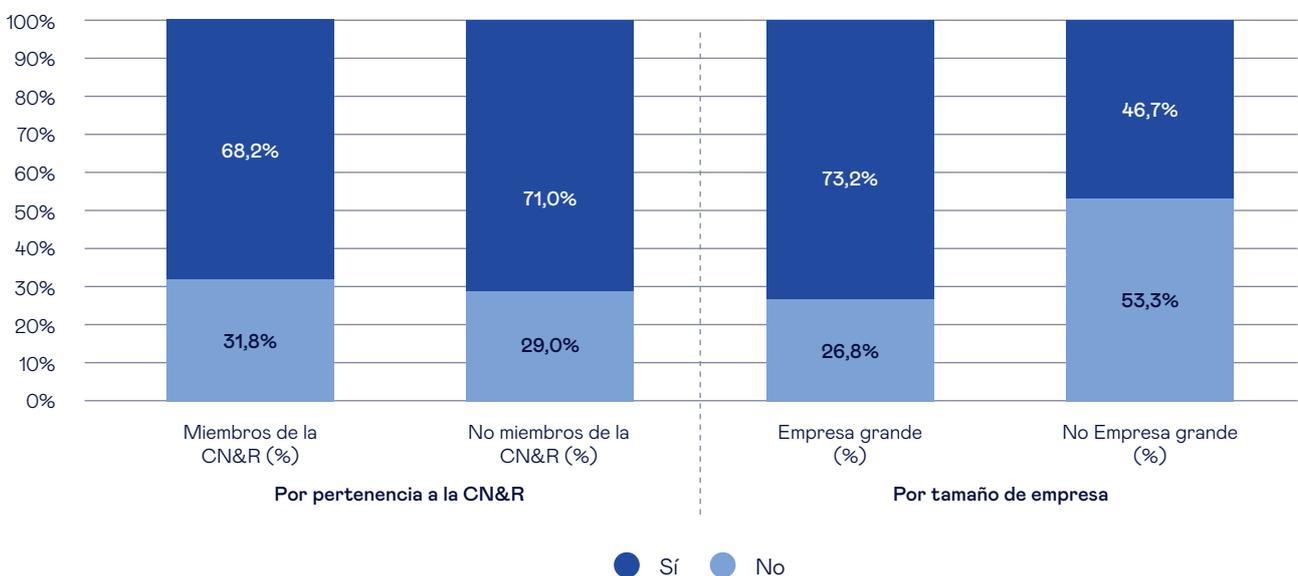


*Pregunta C2 Se dispone de planes de contingencia que minimicen los riesgos identificados asociados a la gestión de personas/talento N=97.*

De 97 encuestados, 69.1% declara que si dispone de planes de contingencia asociados y que minimicen los riesgos de la gestión de personas, mientras que, un 30.9% declara que no.

**Figura 16.**

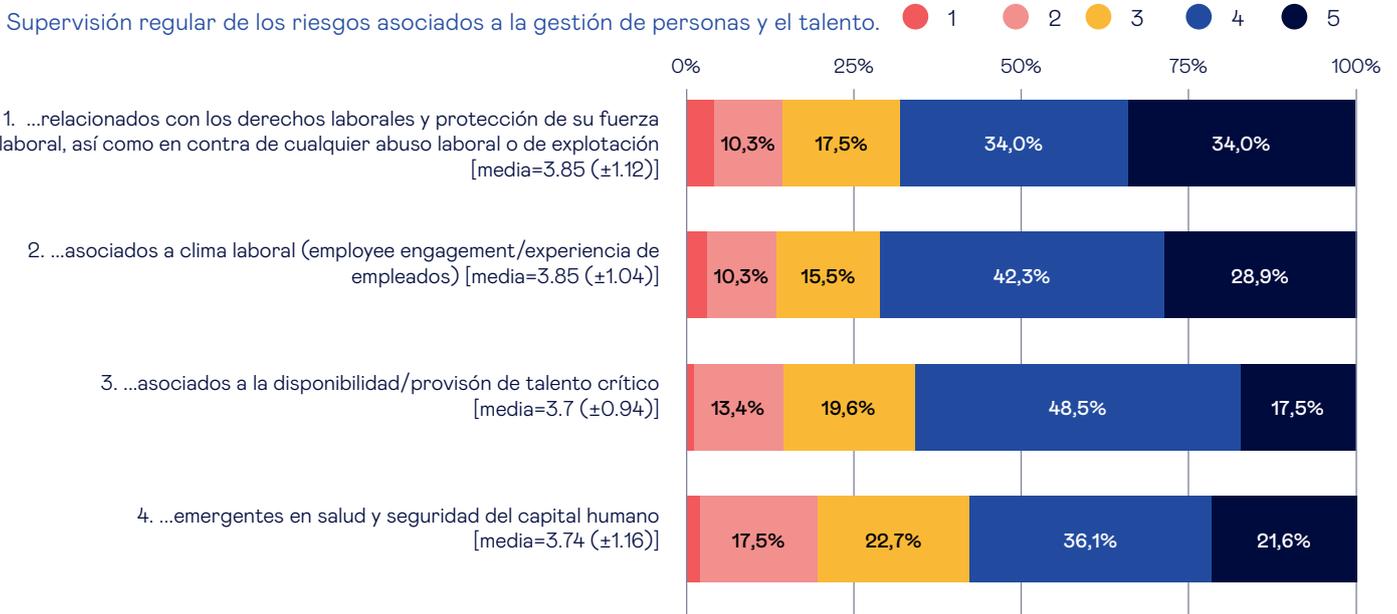
Disposición de planes de contingencia que minimicen los riesgos de la gestión de personas/talento por pertenencia a la CN&R y por tamaño de empresa.



Un análisis más detallado muestra nuevamente que, por un lado, los consejeros que son miembros de la CN&R son ligeramente más prudentes en afirmar que si disponen de planes de contingencia que minimicen los riesgos de la gestión de personas/talento de la compañía (68.2%) respecto de los consejeros que no son miembros de la CN&R (71%). Asimismo, existen diferencias muy significativas entre los consejeros de empresas grandes, que tienen mayor confianza (73.2%) en afirmar que sí disponen de planes de contingencia que minimicen estos riesgos en contraste con los consejeros de las empresas pequeñas (46.7%).

## 7.3 Supervisión de riesgos y CN&R /Consejo

**Figura 17.**



*Pregunta C3: C3 De acuerdo con su experiencia, valore cada enunciado (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo): Se supervisan regularmente los riesgos... N=97.*

De 97 encuestados, la dimensión de supervisión de riesgos de capital humano prioriza, primero, los riesgos relacionados con los derechos laborales y protección de su fuerza laboral, así como en contra de cualquier abuso laboral o de explotación con una media de 3.85 (±1.12) sobre 5 puntos (68% de la muestra lo considera de acuerdo y totalmente de acuerdo). Segundo, los asociados a clima laboral (*employee engagement/experiencia de empleados*) con una media de 3.85 (±1.04). Tercero, los asociados a la disponibilidad / provisión de talento crítico con una media de 3.8 (±1). Y cuarto, los riesgos emergentes en salud y seguridad del capital humano con una media de 3.59 (±1.07).

De los resultados se deduce que nuestros encuestados valoran prioritariamente la supervisión regular de riesgos relacionados con dos ámbitos: clima laboral (71.2% de los encuestados se manifiestan totalmente de acuerdo o de acuerdo) y los derechos laborales (68% de los encuestados están totalmente de acuerdo o de acuerdo). En un segundo orden, valoran la supervisión de riesgos asociados a la disponibilidad / provisión de talento crítico (66% muy de acuerdo o de acuerdo) y los riesgos emergentes en materia de salud y seguridad del capital humano (57.7% de los encuestados los valora totalmente de acuerdo o de acuerdo).

**Tabla 5.**

Ranking de percepción de la supervisión regular de los riesgos por pertenencia a la CN&R.

Se supervisan regularmente los riesgos...	Miembro de la CN&R			No miembro de la CN&R		
	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar
...asociados a clima laboral (employee engagement/ experiencia de empleados)	1	3.85	1.00	2	3.81	1.19
...relacionados con los derechos laborales y protección de su fuerza laboral, así como en contra de cualquier abuso laboral o de explotación	2	3.71	1.15	1	4.10	1.08
...asociados a la disponibilidad/provisión de talento crítico	3	3.70	0.99	4	3.65	0.88
...emergentes en salud y seguridad del capital humano	4	3.52	1.07	3	3.71	1.10

Complementariamente, un análisis comparado entre los consejeros que son miembros de la CN&R respecto de los que no lo son, muestra que las prioridades percibidas de la supervisión regular de los riesgos tienen diferencias significativas. Por un lado, los miembros de la CN&R priorizan la supervisión regular de los riesgos, primero, asociados al clima laboral con una media de 3.85 ( $\pm 1$ ), segundo, relacionados con los derechos laborales y protección de su fuerza laboral con una media de 3.71 ( $\pm 1.15$ ), tercero, asociados a la disponibilidad de talento crítico con una media de 3.7 ( $\pm 0.99$ ), y cuarto, emergentes en salud y seguridad del capital humano con una media de 3.52 ( $\pm 1.07$ ). Por otro lado, los consejeros que no son miembros de la CN&R priorizan la supervisión mencionada en los dos primeros niveles como los resultados globales, mientras que, como tercera prioridad, destaca los riesgos emergentes en salud y seguridad del capital humano, y finalmente, los asociados a la disponibilidad de talento crítico.

En conclusión, los resultados globales, evidencian diferencias significativas de alineamiento respecto a las percepciones relacionadas a cómo se prioriza la supervisión regular de los riesgos de la gestión de personas / talento en función de su pertenencia o no a la CN&R.

## 8. Bloque 3: Reportes y Métricas para la CN&R

Es cada vez más habitual y sofisticado el tipo de reportes que llegan desde la gestión de las compañías a las comisiones de nombramientos y retribuciones (CN&R), teniendo en cuenta los ámbitos, ya mencionados anteriormente, sobre los que actúan estas comisiones.

En efecto, los tipos de reportes para la CN&R y los Consejos de Administración suelen abarcar cada vez más una amplia gama de temáticas y los informes pueden contener métricas cualitativas, cuantitativas o ambas para medir el rendimiento y el progreso, y disponer de elementos de control adecuados en cada una de las áreas que las CN&R supervisan.

Un aspecto interesante que hemos querido analizar tiene que ver con la periodicidad de este tipo de reportes que se hacen a las CN&R, pues indican cuan integrados están los diferentes ámbitos de su gestión en los procesos ordinarios de relación entre el nivel de gestión de las compañías y el consejo de administración; y no deja de ser en algún punto representativo de la importancia real que tienen estos aspectos para gestores y consejeros. Es cierto que el covid o crisis coyunturales que afecten a la marcha ordinaria de una compañía pueden distorsionar puntualmente el resultado, pero el tamaño de la muestra nos hace pensar en la razonabilidad de los hallazgos encontrados.

Desgraciadamente, como en otros ámbitos de lo que llamamos reportes de información no financiera, la trazabilidad y la forma de capturar estos datos que suelen residir en sistemas, más o menos automatizados, de diferentes áreas de la organización, como recursos humanos, finanzas y operaciones, se presume muy complejo en muchas

organizaciones. Este hecho limita en muchos casos el tipo de informe, la unicidad y calidad del dato y acaba repercutiendo en la capacidad de respaldar la toma de decisiones informada.

Otro ámbito que hemos querido contrastar con nuestros encuestados tiene que ver con la manera, en muchos casos condicionada por lo comentado en el punto anterior, de cómo la CN&R reporta al Consejo y que nivel de acceso (más allá de las actas de la CN&R) tienen el resto de los miembros del consejo a los documentos e informes que maneja la comisión. Asimismo, la disposición de reportes y métricas relacionadas con la gestión de capital humano y talento de alto nivel es fundamental (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Dulebohn & Johnson, 2013) para proporcionar información objetiva y respaldar la toma de decisiones informada ante la CN&R y los Consejos de Administración de las empresas cotizadas en el mercado continuo e IBEX de España. Por ello hemos querido preguntar la tipología de reportes que se realizan a las CN&R y Consejos en diferentes ámbitos relacionados con el clima laboral, la diversidad, equidad e inclusión (DEI), la salud y seguridad laboral, la rotación de empleados, así como la retención y rendimiento de talento crítico.

Por ejemplo, los temas sobre clima laboral brindan una visión sobre la satisfacción de los empleados, su compromiso con la empresa, el ambiente de trabajo y la cultura organizacional. Estos informes pueden incluir encuestas de clima laboral, análisis de retroalimentación y opiniones de los empleados, indicadores de satisfacción y bienestar, entre otros. Proporcionan información valiosa sobre el ambiente laboral y cómo puede influir en la retención y el rendimiento del talento.

Asimismo, los temas sobre DEI evalúan la representación de diferentes grupos en la empresa y las políticas y prácticas relacionadas con la igualdad de oportunidades. Estos informes pueden incluir datos sobre la diversidad de género, étnica y generacional en diferentes niveles jerárquicos, programas y acciones para promover la diversidad y la inclusión, así como indicadores de igualdad salarial y de promoción. Ayudan a medir el progreso y el compromiso de la empresa con la diversidad y la inclusión.

Además, los temas sobre salud y seguridad laboral se centran en las políticas, los procedimientos y los resultados relacionados con la protección de la salud y la seguridad del talento clave. Estos informes pueden incluir estadísticas sobre accidentes laborales, medidas de prevención, capacitación en seguridad, evaluación de riesgos, entre otros. Son importantes para garantizar un entorno de trabajo seguro y promover el bienestar.

Por otro lado, los temas sobre rotación de empleados analizan las tasas de entrada y salida de personal en la empresa. Estos informes pueden incluir métricas como la tasa de rotación voluntaria e involuntaria, los

motivos de salida, la duración promedio de empleo, entre otros. Proporcionan información sobre la estabilidad del equipo y pueden ayudar a identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora.

Complementariamente, los temas sobre retención de talento crítico se enfocan en los empleados clave y su retención en la organización. Estos informes pueden incluir métricas sobre la retención de empleados de alto rendimiento, líderes clave y profesionales con habilidades escasas. También pueden abordar las estrategias y programas implementados para retener y desarrollar a este talento crítico.

Finalmente, frente a la presentación de estos reportes y métricas ante la CN&R y los Consejos de Administración, es importante tener en cuenta que los enfoques y prioridades pueden variar entre las diferentes empresas y sectores, pero estos son algunos aspectos comunes que las CN&R y Consejos consideran en relación con el capital humano y talento crítico en el contexto de las empresas cotizadas.

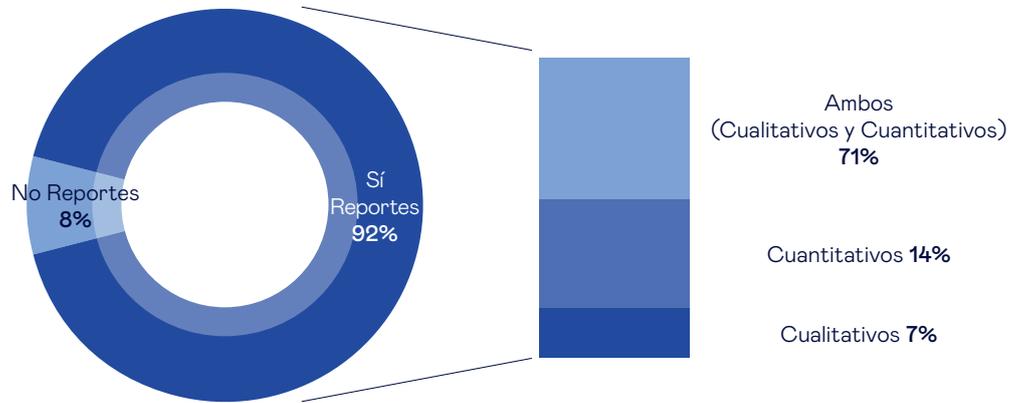
A continuación, se detallan los hallazgos de este bloque.



## 8.1 Reportes de capital humano y CN&R / Consejo

**Figura 18.**

Tipo de reportes de capital humano a la CN&R/Consejo.

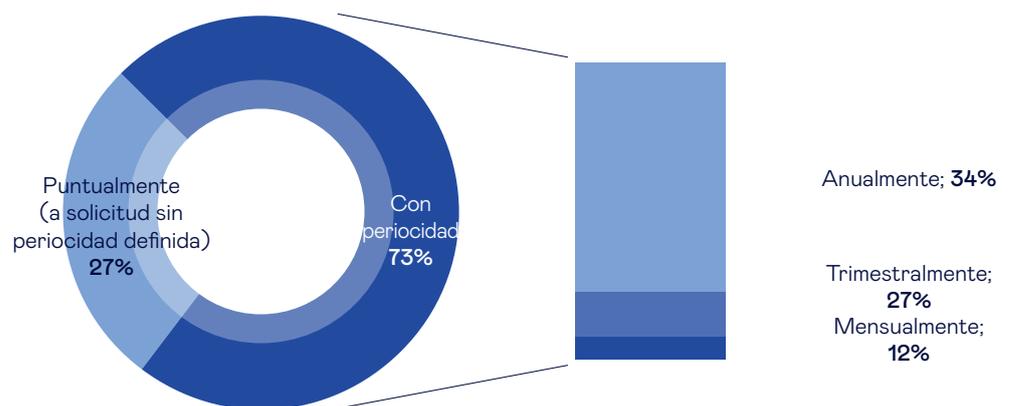


*Pregunta D1 Qué tipo de reportes relacionados con el capital humano se elevan a la CN&R/Consejo. N=88.*

De 88 encuestados, 92% de los encuestados afirman tener al menos un tipo de reporte de capital humano, de los cuales 71% mencionan tener tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, mientras que un 14% menciona reportar principalmente de modo cuantitativo, y finalmente, un 7% menciona reportar principal de modo cualitativo. Finalmente, solo un 8% dice no contar con reportes de capital humano.

**Figura 19.**

Periodicidad de entrega de reportes de capital humano a la CN&R / Consejo.

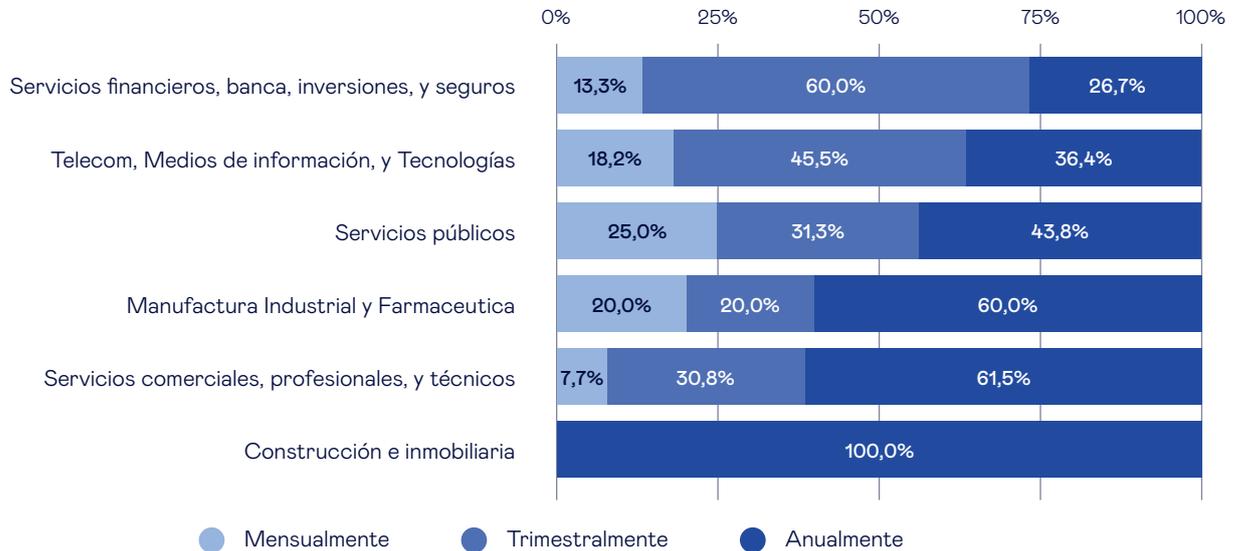


*Pregunta D2Cuál es la periodicidad de entrega de reportes en gestión de capital humano a la CN&R/Consejo. N= 88.*

De 88 encuestados, 73% de los encuestados afirman entregar con periodicidad reportes de gestión de capital humano a la CN&R / Consejo. En efecto, 34% declaró entregarlos anualmente, 27% trimestralmente, y 12% mensualmente. Sin bien, un 27% afirmó en entregar sin periodicidad definida reportes de gestión de capital humano, ellos consideran que su entrega es puntual a solicitud. Estos resultados podrían suponer un comportamiento normativo de cumplimiento anual, frente al interés más real en los temas de capital humano y talento bajo periodicidad continua a media y corta duración.

**Figura 20.**

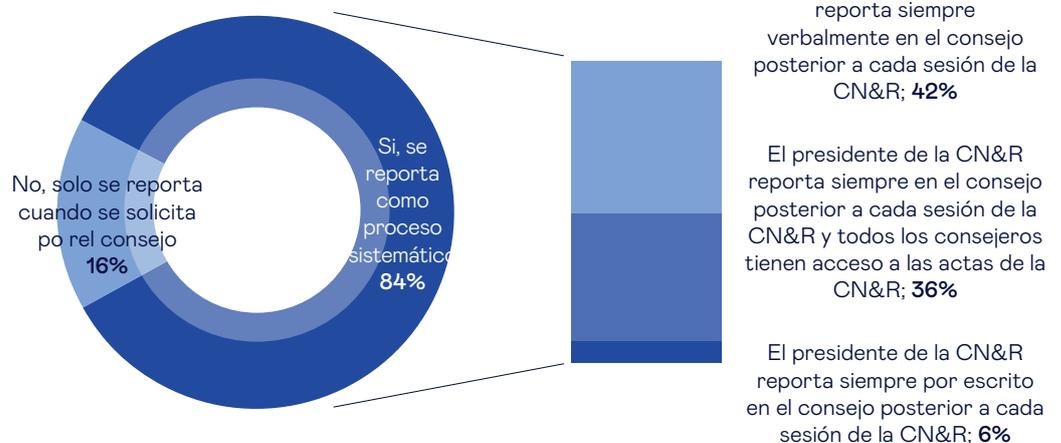
Periodicidad de entrega de reportes de capital humano a la CN&R / Consejo por industria.



Por tal motivo, considerando un análisis de los involucrados en reportar periódicamente por industrias, vemos que la periodicidad con mayor recurrencia (trimestral y mensual) está fuertemente ligada a las industrias intensivas en información como los servicios financieros (73.3%), las telecomunicaciones y las tecnológicas (63.7%), así como en ligera similitud la de servicios públicos (56.3%). Otra de las razones que respalda ese comportamiento también puede estar relacionado con los impactos del Covid, ya que se en contraste, se ve que en industrias parcialmente detenidas como el de manufacturas, servicios comerciales, profesionales y técnicos su tendencia tiende a reportes de mayor periodicidad (anualmente a más del 60%), mientras que, la industria de la construcción e inmobiliaria podría suponer un reflejo de su gran pausa frente a la pandemia y su reactivación conservando su comportamiento tradicional de reporte anual.

**Figura 21.**

Proceso sistemático de reportes de capital humano de CN&R al Consejo.

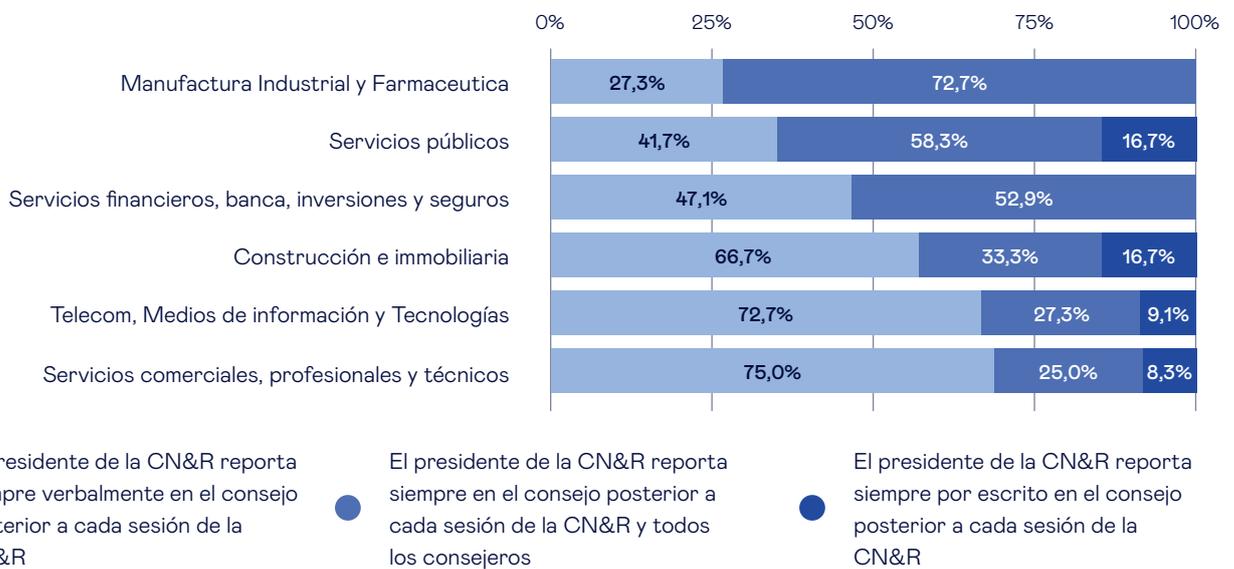


*D3 Existe un proceso sistemático de reporte desde la CN&R al Consejo con relación a asuntos de capital humano (incluido talento y sucesión). N=88.*

De 88 encuestados, 84% de los encuestados afirman reportar como proceso sistemático informes de gestión de capital humano de la CN&R al Consejo. En efecto, 42% declaró que el presidente de la CN&R reporta siempre verbalmente en el consejo posterior a cada sesión de la CN&R. Otro 42% nos manifiesta que en sus consejos adoptan esquemas avanzados de reporte; para un 36% el presidente de la CN&R reporta siempre en el consejo posterior a cada sesión de la CN&R y todos los consejeros tienen acceso a las actas y documentación de la CN&R, y otro 6% manifiesta que el presidente de la CN&R reportar siempre por escrito en el Consejo en el consejo siguiente a la reunión de la CN&R.

**Figura 22.**

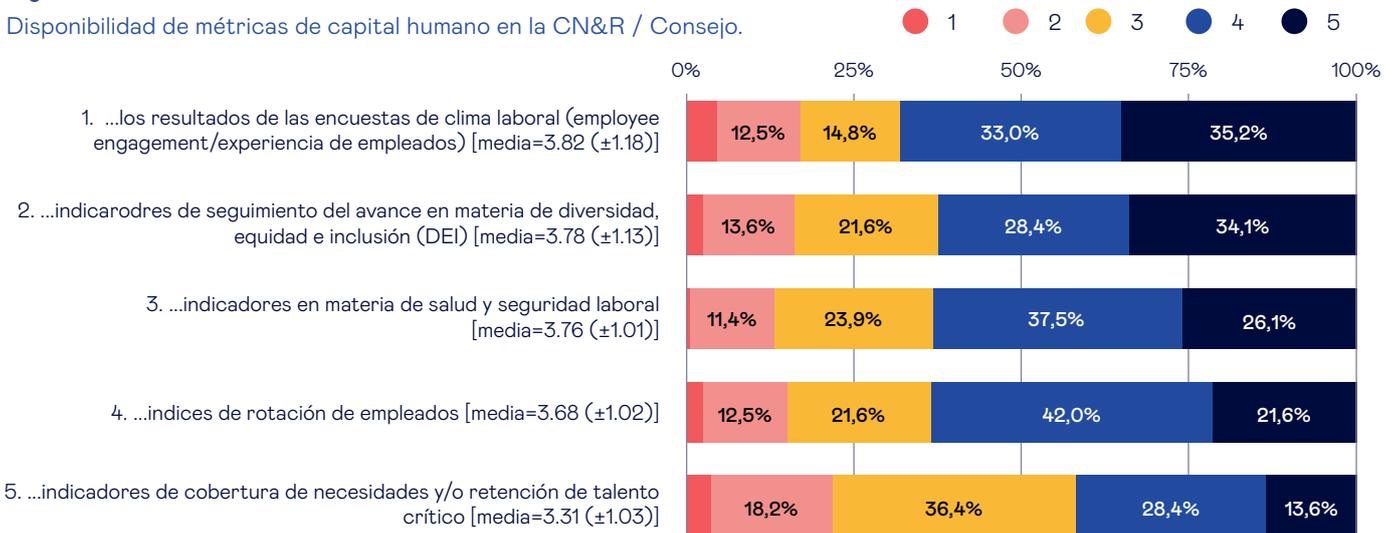
Proceso sistemático de reportes de capital humano por industria.



## 8.2 Métricas en capital humano de la CN&R/Consejo

**Figura 23.**

Disponibilidad de métricas de capital humano en la CN&R / Consejo.



Pregunta D4 De acuerdo con su experiencia, valore cada enunciado (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo): El Consejo/CN&R dispone de... N=88.

De 88 encuestados, la dimensión de disponibilidad de métricas en capital humano de la CN&R / Consejo prioriza, primero, los resultados de las encuestas de clima laboral (*employee engagement*/experiencia de empleados) con una media de 3.82 puntos en una escala de 1 a 5 ( $\pm 1.18$ ). Segundo, los indicadores de seguimiento del avance en materia de DEI con una media de 3.78 puntos ( $\pm 1.13$ ). Tercero, los indicadores en materia de salud y seguridad laboral con una media de 3.76 puntos ( $\pm 1.01$ ). Cuarto, los índices de rotación de empleados con 3.68 puntos ( $\pm 1.02$ ). Y quinto, indicadores de cobertura de necesidad y/o retención de talento crítico con una media de 3.31 puntos ( $\pm 1.03$ ).

De los resultados se deduce que los resultados de las encuestas de clima laboral (*employee engagement*/experiencia de empleados) para un 68.2% de encuestados son los que más habitualmente se reportan a las CN&R/Consejos (totalmente de acuerdo -35.2%- y de acuerdo -33%-). Asimismo, un 62.5% de los encuestados declaró estar totalmente de acuerdo (34.1%) y de acuerdo (28.4%) con la disponibilidad de indicadores de seguimiento del avance en materia de DEI. Además, 63.6% estuvo totalmente de acuerdo (26.1%) y de acuerdo (37.5%) en disponer de indicadores en materia de salud y seguridad laboral. También un 63.6% consideró estar totalmente de acuerdo (21.6%) y de acuerdo (42%) con contar con índices de rotación de empleados. Y finalmente, 42% estuvo totalmente de acuerdo (13.6%) y de acuerdo (28.4%) en disponer de indicadores de cobertura de necesidades y/o retención de talento crítico.

**Tabla 6.**

Percepción respecto de las métricas en capital humano de la CN&R / Consejo.

El Consejo/CN&R dispone de...	Miembro de la CN&R			No miembro de la CN&R		
	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar
...los resultados de las encuestas de clima laboral ( <i>employee engagement</i> / experiencia de empleados)	1	3.81	1.12	3	3.83	1.31
...índices de rotación de empleados	2	3.71	1.03	4	3.62	1.01
...indicadores de seguimiento del avance en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI)	3	3.68	1.15	1	4.00	1.07
...indicadores en materia de salud y seguridad laboral	4	3.68	0.97	2	3.93	1.07
...indicadores de cobertura de necesidades y/o retención de talento crítico	5	3.34	1.03	5	3.24	1.06

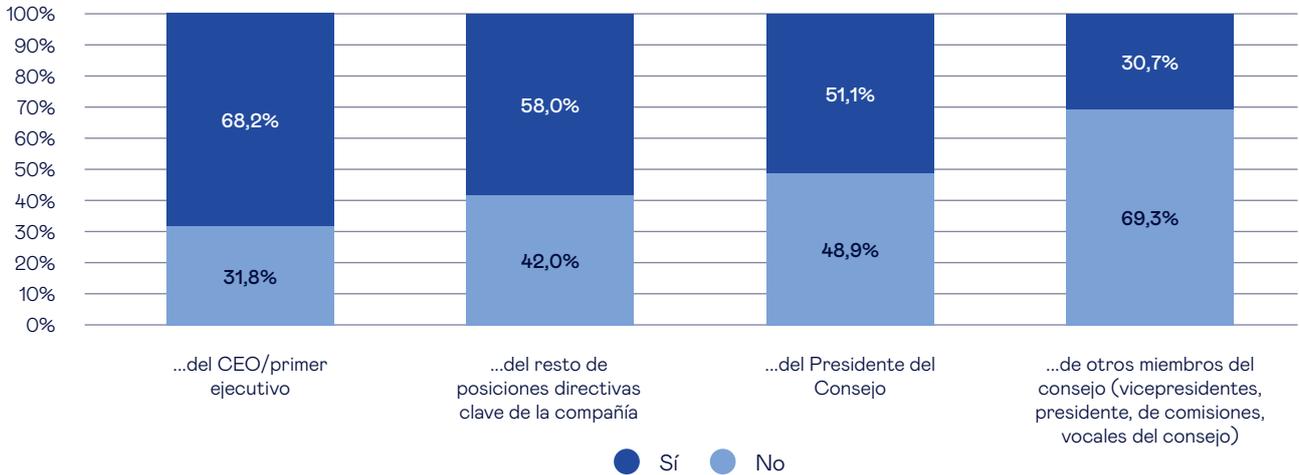
Complementariamente, al analizar los resultados por consejeros miembros de la CN&R respecto de los que no pertenecen a la CN&R, se observan diferencias significativas como puede observarse en la tabla 6.

Estos resultados podrían reflejar que en las CN&R por su ámbito de responsabilidad priorizan de forma diferente las métricas que les comparte el equipo ejecutivo respecto al pleno del consejo, que, a tener de los resultados, parece que sigue de forma directa variable relacionadas con DEI (de absoluta prioridad en la agenda de los consejos hoy) y los temas de salud y seguridad de los empleados (por el impacto estos últimos años de los temas relacionados con la pandemia).

## 8.3 Mapas de Sucesión de la CN&R/Consejo

**Figura 24.**

Disposición de mapas de sucesión por la CN&R / Consejo.



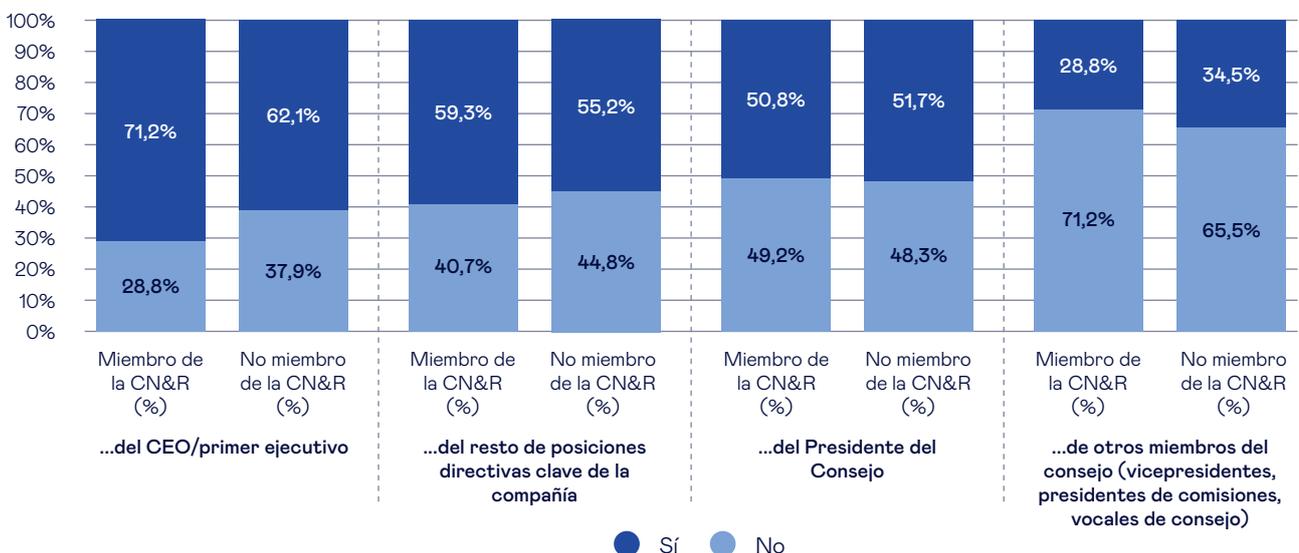
Pregunta D5 El Consejo/CN&R dispone de mapas de sucesión... N=88.

De 88 encuestados, la prioridad respecto de la disposición por parte del Consejo / CN&R de mapas de sucesión están enfocados, primero, hacia el CEO/primer ejecutivo con un 68.2%, seguido del resto de posiciones directivas clave de la compañía (top management team) con un 58%, luego del presidente del consejo con un 51.1%, y finalmente, de otros miembros del consejo (como vicepresidentes, presidentes de comisiones, vocales del consejo) con un 30.7%.

Estos resultados evidencian que respecto a temas de sucesión se da prioridad a los relacionados con la parte ejecutiva, CEO y el top management team, y en el ámbito del consejo está más consolidado el diseño de planes de sucesión del presidente respecto los demás miembros del consejo.

**Figura 25.**

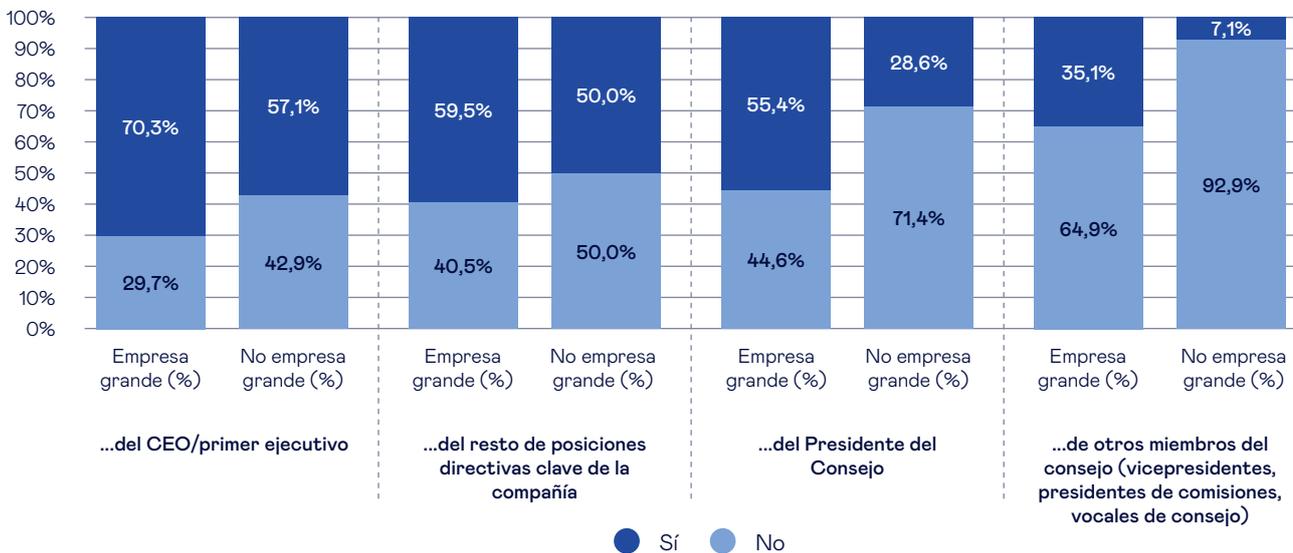
Disposición de mapas de sucesión por pertenencia a la CN&R.



Por otro lado, un análisis más detallado separando consejeros que son miembros de la CN&R y los que no lo son, muestra que los miembros de la CN&R afirman con mayor proporción disponer de mapas de sucesión del CEO (71.2%) y del *top management team* (59.3%). Sin embargo, las diferencias cambian ligeramente respecto a la percepción de disponer de mapas de sucesión del presidente del consejo y de otros miembros del consejo, donde los consejeros que no conforman la CN&R asumen mayores porcentajes (51.7% y 34.5%, respectivamente). De los resultados, cabe resaltar el gran reto a enfrentar a futuro por parte de los miembros de la CN&R respecto de los mapas de sucesión de otros miembros del consejo donde solo un 28.8% afirma disponer de estos mapas. Este punto puede indicar que el nivel de intervención de la CN&R cuando se trata la sucesión de miembros del consejo puede ser menor.

**Figura 26.**

Disposición de mapas de sucesión por tamaño de empresa.



Complementariamente, en la figura 26 hacemos un análisis más detallado separando consejeros que conforman empresas grandes y los que no, donde se confirma que las empresas grandes utilizan de forma más generalizada este tipo de herramientas respecto de miembros de empresas medianas y/o pequeñas. Donde las diferencias se vuelven más marcadas es en el uso de mapas sucesión del presidente del consejo y de otros miembros del consejo.

# 9. Bloque 4: Objetivos de la gestión de personas y retribución variable de los directivos

Probablemente el ámbito que más ha evolucionado en los últimos años en la manera en la que los consejos de administración y específicamente las CN&R se involucran ha sido la remuneración de consejeros y altos directivos (Fernández Méndez et al., 2012; Fulmer & Li, 2022).

Por una parte, este ámbito de responsabilidad de los consejos ha consolidado una tendencia a dotar de máxima transparencia e incrementar el nivel de participación de los accionistas, especialmente en las compañías cotizadas, a través de la aprobación de las políticas de remuneración y la aplicación de estas. El máximo exponente de este aspecto mencionado es la aprobación, cada tres años, por la Junta General de Accionistas de las compañías cotizadas, de la política de remuneraciones del consejo, incluidos los consejeros ejecutivos y la publicación anual, sometido a voto consultivo en la Junta General de Accionistas, del Informe Anual de Remuneraciones.

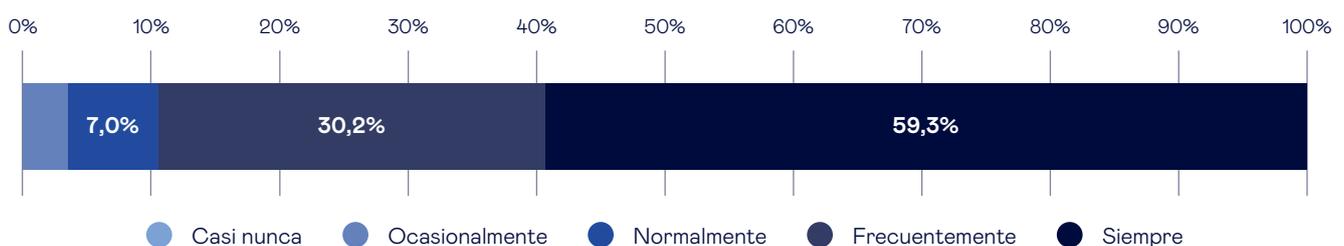
El nivel de escrutinio por parte de los accionistas e inversores (y la sociedad en su conjunto) especialmente en los modelos de retribución de los consejeros ejecutivos es muy elevado; por señalar algunos aspectos clave, destacarían los datos de mercado sobre los que se referencia, la adecuada vinculación con el performance individual del consejero y de la empresa, la limitación de discrecionalidad, el aseguramiento y la verificación de los datos y resultados sobre los que se calculan los elementos variables, el desarrollo de elementos de control que aseguren la devolución de variables percibidos si se detectan datos incorrectos o se corrigen a posteriori por el trabajo de verificación o auditoría entre otros.

A continuación, se detallan los hallazgos de este bloque.

## 9.1 Compensación y CN&R

Figura 27.

Alineamiento estratégico del modelo de compensación con los objetivos empresariales.

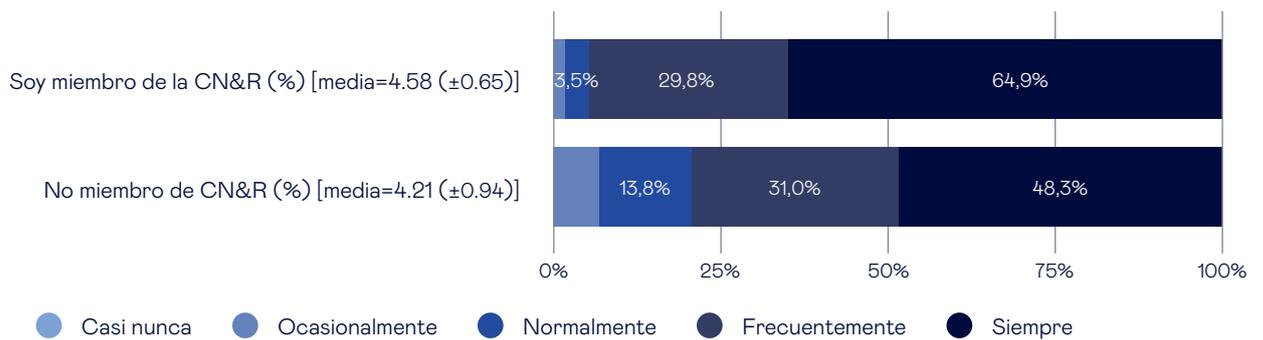


Pregunta E1 La estrategia/modelo de compensación se alinea con los objetivos/estrategia de la empresa N=88.

De 88 encuestados, 59.3% considera que siempre el modelo o estrategia de compensación se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa, 30.2% considera que frecuentemente, y 7% considera que normalmente. Esto evidencia que 96.5% de los consejeros reconoce que existe un cierto nivel, con diferente intensidad, en el alineamiento estratégico del modelo de compensaciones con los objetivos empresariales.

**Figura 28.**

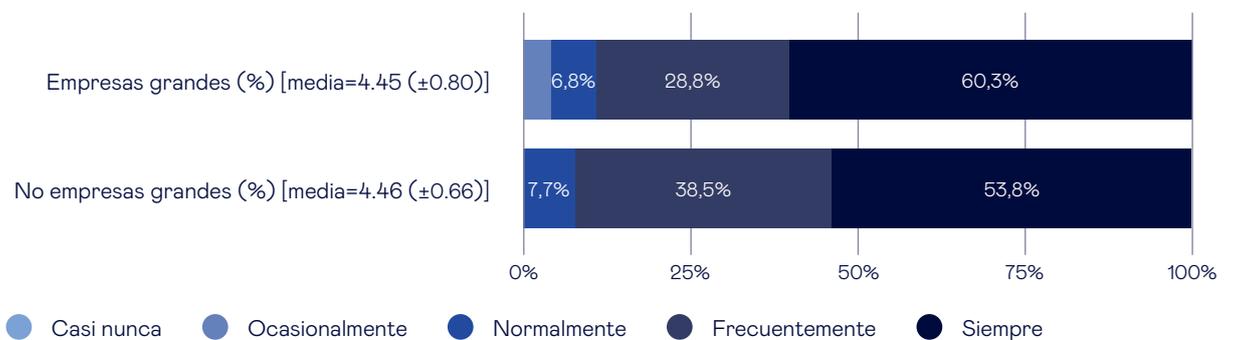
Alineamiento estratégico del modelo de compensación con los objetivos empresariales por pertenencia a la CN&R.



Asimismo, al separar los resultados en función de miembros de la CN&R de los que no lo son, las diferencias se evidencian en las afirmaciones de que siempre hay alineamiento desde la perspectiva de los miembros de la CN&R con un 64.9% frente a los que no son miembros de la CN&R con un 48.3%. Seguramente el hecho de ser las CN&R encargadas de hacer las propuestas de políticas de remuneración al consejo, motiva que valoren (defiendan) con más énfasis el nivel de alineamiento entre estrategia empresarial y retributiva (94,8% siempre o frecuentemente). No obstante, los miembros de consejo no pertenecientes a la CN&R consideran también en un alto nivel, 79,3%, que ese alineamiento se produce siempre o frecuentemente.

**Figura 29.**

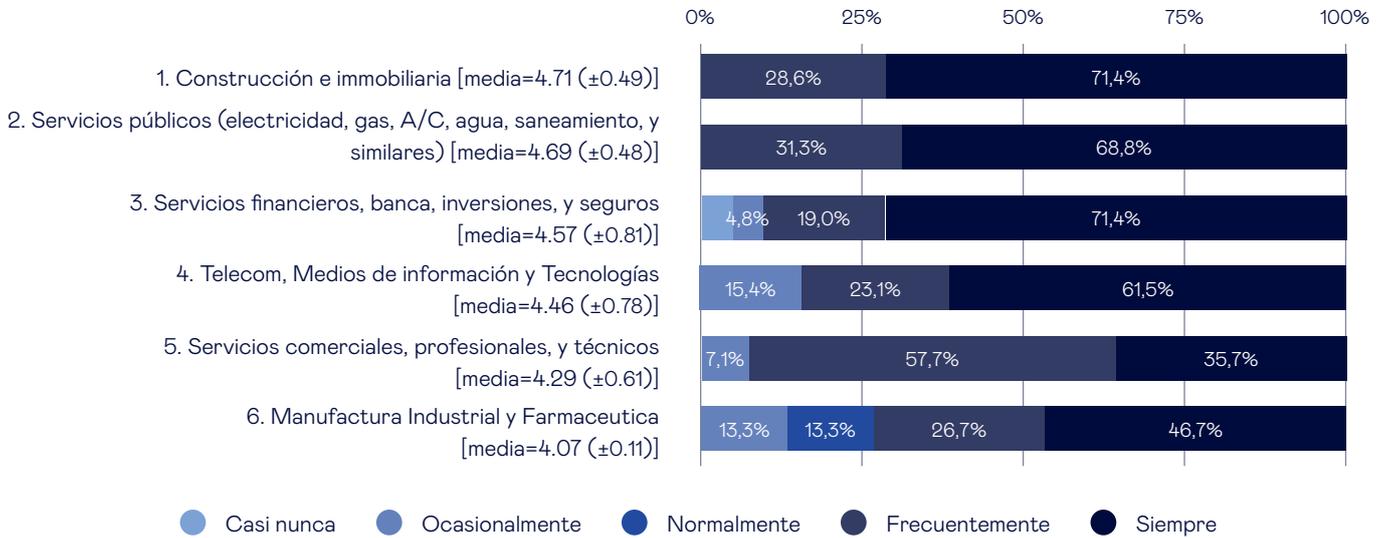
Alineamiento estratégico del modelo de compensación con los objetivos empresariales por tamaño de empresa.



Adicionalmente, al analizar los resultados en función de tamaño de la empresa, si bien existen ligeras diferencias entre los que afirman tener un alineamiento estratégico entre el modelo de compensaciones con los objetivos empresariales siempre (60.3% en grandes empresas vs 53.8% resto de la muestra), o frecuentemente (28.8% vs 38.5%), están no logran ser significativas.

**Figura 30.**

Alineamiento estratégico del modelo de compensación con los objetivos empresariales por industria.

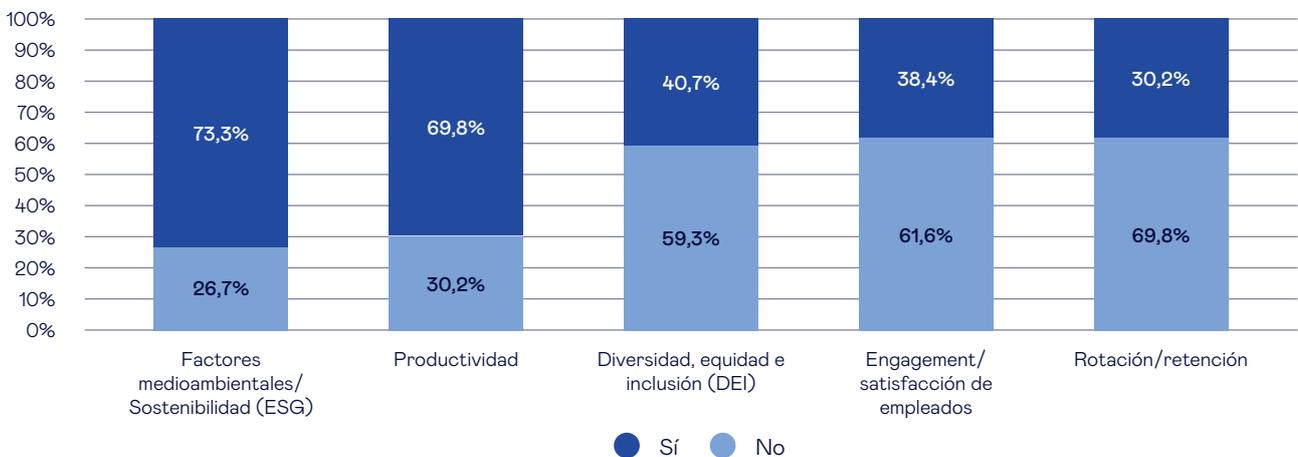


Finalmente, un análisis complementario identifica que las tres principales industrias donde se valora que con más frecuencia (siempre) se produce el alineamiento estratégico entre los modelos de compensaciones con los objetivos de la empresa son, primero, construcción e inmobiliaria en un 71.4%, segundo, servicios públicos en un 68.8%, y tercero, servicios financieros en un 71.4%. En contraste, las industrias donde este alineamiento manifiestan los encuestados que no se produce siempre de servicios comerciales, profesionales y técnicos solo un 35.7% y la industria de manufacturas en un 46.7%.

## 9.2 Retribución variable y CN&R

**Figura 31.**

Retribución variable con objetivos en el corto plazo



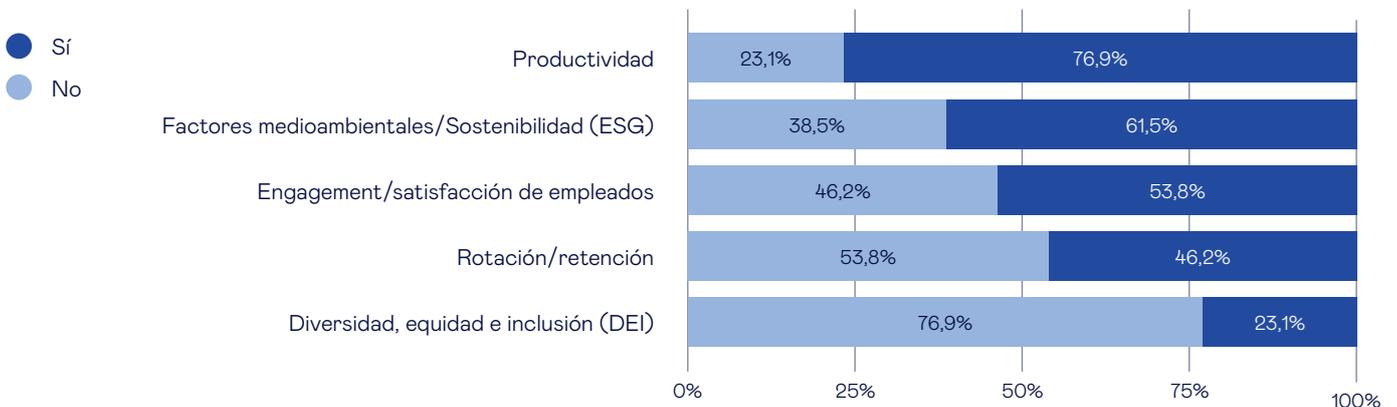
Pregunta E2 La retribución variable (corto plazo) del CEO/ altos directivos (comité de dirección) integra algún objetivo/métrica relacionada con la gestión de... N=88.

De 88 encuestados, la prioridad respecto a qué tipo de objetivos se integran en los modelos de retribución variable a corto plazo del CEO / altos directivos (comité de dirección) son, primero, factores medioambientales / sostenibilidad (ESG) con un 73.3%, segundo, la productividad con un 69.8%, tercero, la diversidad, equidad e inclusión (DEI) con un 40.7%, cuarto, *engagement* / satisfacción de empleados con un 38.4%, y finalmente, quinto, rotación / retención con un 30.2%.

Complementariamente se diferenciaron los resultados en función de pertenencia o no a la CN&R, obteniendo resultados similares (Anexo 4 y 5). Sin embargo, cuando se diferenciaron los resultados de acuerdo con el tamaño de empresa, si bien las empresas grandes demostraron mantener resultados de igual tendencia a los resultados globales (Anexo 6), las empresas pequeñas demostraron prioridades significativamente diferentes.

**Figura 32.**

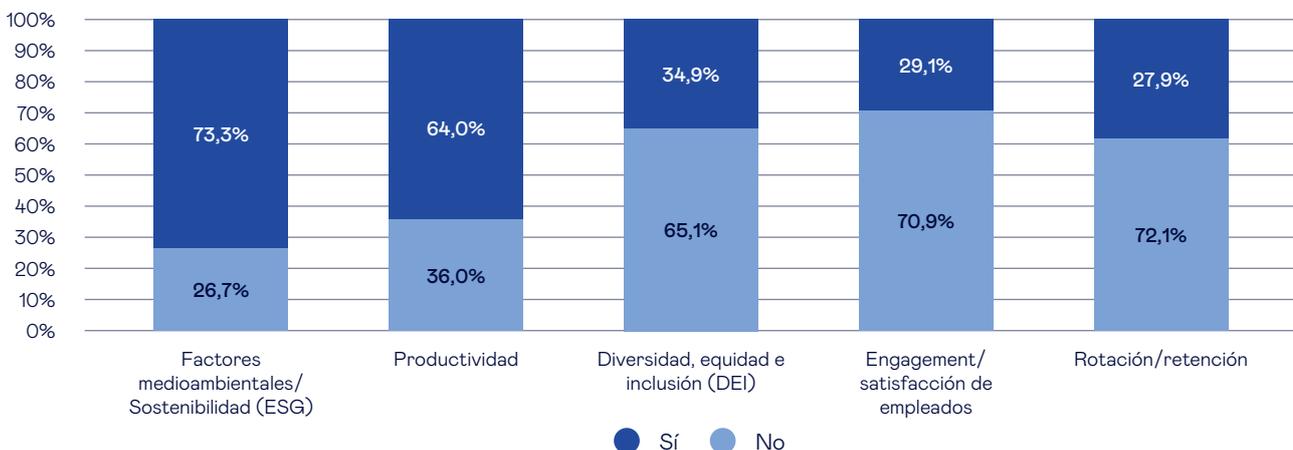
Retribución variable con objetivos en el corto plazo por empresa mediana y/o pequeña.



De acuerdo con los resultados del grupo de encuestados de empresas medianas y/o pequeñas, se consideran principalmente métricas de productividad (76.9%), seguido de los factores medioambientales (61.5%), y la satisfacción de empleados (53.8%). Es muy destacable la muy baja prioridad a los temas de diversidad, equidad e inclusión con solo un 23.1%.

**Figura 33.**

Retribución variable con objetivos en el largo plazo.



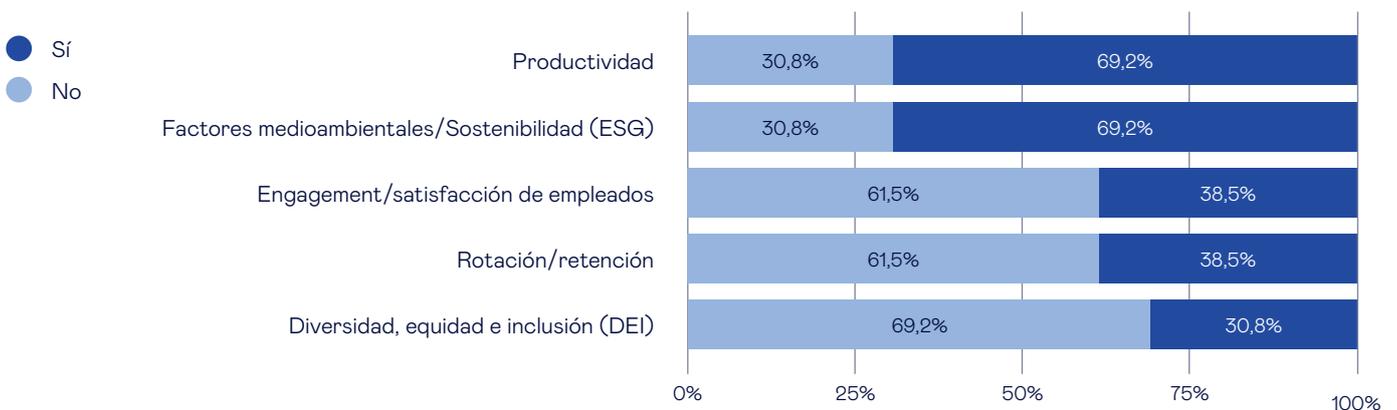
*Pregunta E3 La retribución variable (largo plazo) del CEO/ altos directivos (comité de dirección) integra algún objetivo/métrica relacionada con la gestión de... N=88.*

De 88 encuestados, la prioridad respecto de la retribución variable a largo plazo del CEO / altos directivos (comité de dirección) está enfocada, primero, factores medioambientales / sostenibilidad (ESG) con un 73.3%, segundo, la productividad con un 64%, tercero, la diversidad, equidad e inclusión (DEI) con un 34.9%, cuarto, engagement / satisfacción de empleados con un 29.1%, y finalmente, quinto, rotación / retención con un 27.9%. Estos resultados confirman, igual a la tendencia del corto plazo, que respecto a temas de retribución variable de largo plazo del CEO / altos directivos, la prioridad se orienta a la actual tendencia de ESG, seguido por temas productividad, diversidad, equidad e inclusión (DEI).

Complementariamente se diferenciaron los resultados de acuerdo con los miembros de CN&R de los que no pertenecen a dicha comisión, obteniendo resultados similares (Anexo 7 y 8), excepto por el objetivo relacionado con la rotación, para el caso de miembros que no son de la CN&R, donde le dan una penúltima prioridad. Por otro lado, cuando se diferenció los resultados de acuerdo con el tamaño de empresa, si bien las empresas grandes demostraron mantener resultados de igual tendencia a los resultados globales (Anexo 9), las empresas medianas y/o pequeñas demostraron prioridades significativamente diferentes.

**Figura 34.**

Retribución variable con objetivos en el largo plazo por empresa mediana y/o pequeña.



De acuerdo con los resultados del grupo de encuestados de empresas medianas y/o pequeñas, la prioridad de 69.2% de este grupo se enfoca principalmente en la productividad y en los factores medioambientales (que ganan relevancia en este segmento de empresas en relación con la remuneración variable a corto). Además, la satisfacción de empleados y los temas relacionados a la rotación pasan a una penúltima prioridad con un 38.5% respectivamente. Finalmente, cabe resaltar que al igual que en la remuneración variable a corto plazo la última prioridad son los objetivos los temas de diversidad, equidad e inclusión con un 30.8%.



**Diversidad, equidad e inclusión (DEI):** Las CN&R tendrán que enfrentar una mayor presión regulatoria para impulsar la diversidad de género en los consejos de administración, en el momento que se trasponga la nueva directiva europea sobre paridad en los órganos de administración.

*“atraer el talento y fomentar la diversidad”*

*“cumplimiento del requisito del 40% en diversidad de género del Consejo”*

*“la integración de la diversidad, el respeto y el control de las carreras profesionales”*

*“diversidad en sentido amplio: en el Consejo de administración, alta dirección y resto de las organizaciones”*

*“avanzar en la diversidad del Consejo más allá de la diversidad de género, realizando una definición de las necesidades de conocimiento y experiencia de los consejeros en línea con la estrategia de la compañía y desde una perspectiva de diversidad en el Consejo, realizar una evaluación fiable de los consejeros actuales y una selección objetiva de los futuros consejeros atendiendo a esa matriz de competencias”*

**Permanente revisión y actualización de las políticas de retribución:** La cuestión de la retribución de los directivos y consejeros seguirá siendo un tema clave. Las CN&R deberán asegurarse de establecer políticas de retribución que sean razonables, transparentes y basadas en el desempeño, evitando remuneraciones excesivas que puedan generar críticas y malestar entre los accionistas y la opinión pública.

*“claridad y transparencia en los sistemas de retribución”*

*“rediseño del modelo de retribución a largo plazo”*

*“gestionar la retribución, considerando las pérdidas de valor de las empresas, sin afectar a la motivación de los directivos”*

*“equilibrio de retribución: entre los que más cobran y los que menos, entre retribución – beneficio – retribución al accionista”*

**ESG, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa:** Se espera que la integración de criterios de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en la toma de decisiones de las empresas se fortalezca en los próximos años. Las CN&R tendrán que considerar la sostenibilidad y los aspectos ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) al evaluar los perfiles de los candidatos a incorporarse al consejo y en el diseño de los esquemas de retribución.

*“integrar factores ESG en el modelo de retribución disponer de un equipo comprometido alinear las políticas de gestión de directivos y los del resto de empleados”*

*“retribución variable a largo plazo con objetivos ESG para consejeros ejecutivos”*

*“la ESG debe ejecutarse como propuesta real, no solo como informe, por ser culturalmente transformadora para todas las organizaciones, y de ESG en especial la S (Social) porque es el factor humano y algo menos la E (Environment) pero también, porque necesitamos la implicación de todos y a todos los niveles”*

*“impulsar, en coordinación con la comisión de sostenibilidad, los aspectos sociales (externos e internos) de las organizaciones, la dimensión social de la ESG”*

*“definir planes de retribución a los directivos que estén alineados con los objetivos de corto y largo plazo, que comprendan indicadores adecuados (medibles y suficientemente comprensivos) en los aspectos ESG”*

*“adaptación de los sistemas de la compañía para asegurar la calidad y unicidad del dato, así como la generación y custodia de evidencias para reportar los datos no financieros de acuerdo con la nueva regulación en materia de ESG”*

**Tecnología y transformación digital:** La digitalización y la tecnología están cambiando la forma en que las empresas operan y se gestionan. Las CN&R deberán tener en cuenta las habilidades y conocimientos digitales de los candidatos, así como su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos, garantizando que los consejos estén preparados para afrontar los desafíos de la era digital.

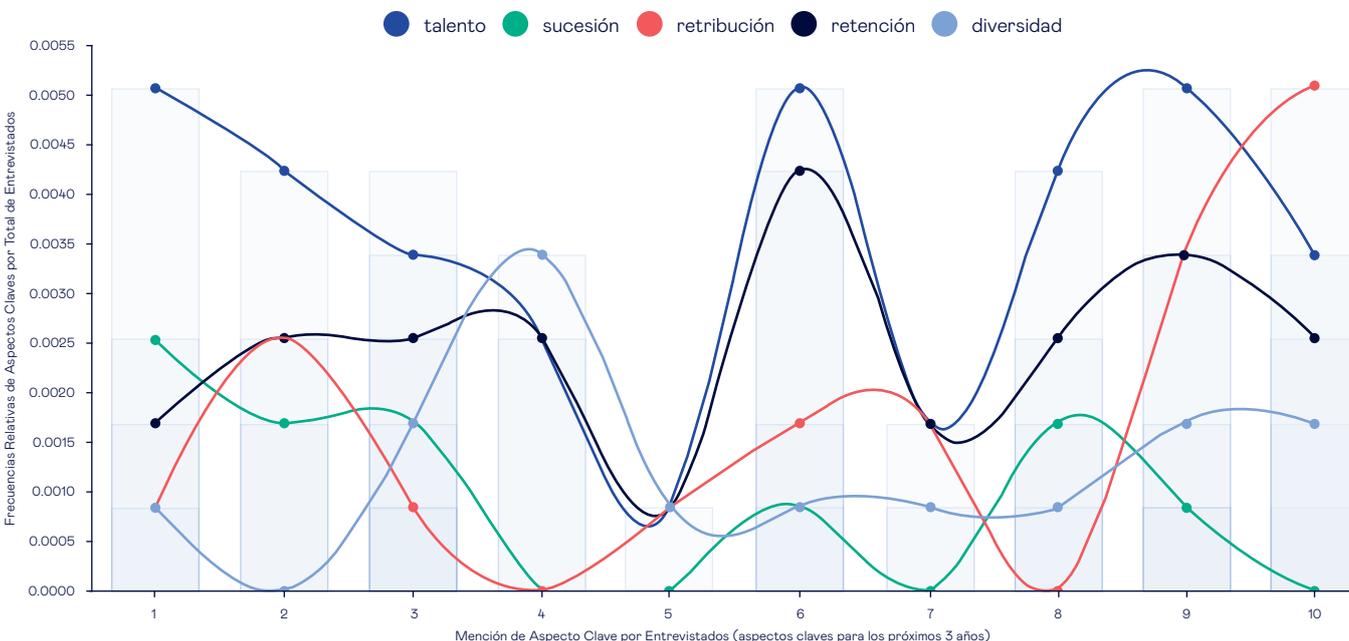
*“demanda en teletrabajo y escasez de capital humano de elevado conocimiento tecnológico”*  
*“la atracción del talento, sobre todo de perfiles STEM y relacionados con las nuevas tecnologías, pues la gente más joven no se arraiga tan fácilmente con su empleador, y si la atracción es uno de los retos, ¡la retención lo es aún más!”*  
*“captación de talento en inteligencia artificial”*  
*“gestión de talento tecnológico y digital, incorporación del conocimiento tecnológico en el Consejo”*

**Regulaciones y marco normativo:** Es probable que se implementen nuevas regulaciones y requisitos legales en relación con las prácticas de nombramientos y retribuciones de los consejos de administración. Los reguladores y las autoridades podrían introducir cambios para promover la transparencia, la diversidad y la equidad en estas áreas.

*“impulsar que el equipo de directivos se adecue a las exigencias de la ley de igualdad”*  
*“búsqueda de consejeros con adecuadas capacidades y experiencia y que dispongan de mucho tiempo de dedicación al Consejo dado el incremento de tareas que se le van imponiendo por la normativa europea de supervisión bancaria”*

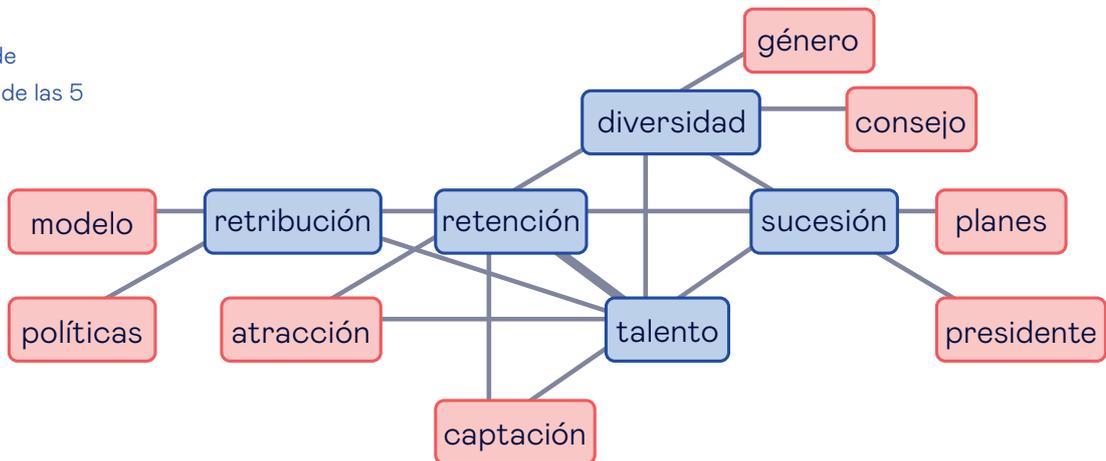
Estos son solo algunos de los retos que las comisiones de nombramientos y retribuciones podrían enfrentar en los próximos tres años. A medida que el entorno empresarial evolucione, es probable que surjan otros desafíos y temas relevantes que requerirán la atención y la acción de estas comisiones.

**Figura 36.**  
Cinco aspectos clave más mencionados por los expertos



De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de texto de la pregunta abierta a la red de encuestados, las cinco variables clave que se priorizan son el talento (42 menciones), la retención, (29 menciones), la retribución (20 menciones), la diversidad (15 menciones), y la sucesión (11 menciones).

**Figura 37.**  
Mapa conceptual de enlaces en función de las 5 variables clave



Finalmente, considerando las respuestas de los encuestados y la relación establecida entre las cinco variables clave y sus principales variables complementarias, se establece un mapa de enlaces importante a tomar en cuenta como retos que potencialmente podría enfrentar la CN&R. En efecto, las relaciones sugieren que, para lograr una retención apropiada, esta se debe basar en un modelo y políticas de retribución claros. Asimismo, esa retención debe estar enfocada fuertemente al talento crítico y ambas estar alineadas a esquemas de atracción y captación. Además, se debe tomar en cuenta que la retención impactará en la futura sucesión, considerando una mediación apropiada de la diversidad y el talento crítico. Si bien la diversidad, actualmente, está orientada al género, se debe valorar su ampliación y discusión ante el Consejo. Asimismo, la sucesión conlleva el reto del desarrollo de planes que vayan más allá del CEO y el *top management team*, priorizando también al presidente del Consejo y en el mejor de los casos a los demás miembros del Consejo.

# 11. Conclusiones

1. **La integración en el debate estratégico de tendencias en materia de talento es un tema pendiente.** A diferencia de otros ámbitos de la gestión empresarial, los consejos de administración y las CN&R están menos atentos a las nuevas tendencias estratégicas en la gestión del talento que se identifican en el mercado y que pueden impactar a la estrategia de negocio. De hecho, es el ámbito menos considerado por miembros y no miembros de CN&R consultados en este estudio (ver tabla 2.1). Las CN&R deben promover, en muchos casos apoyándose en los gestores, la integración en el debate estratégico de aquellas prácticas más innovadoras que pueden contribuir a generar ventajas competitivas o a estar mejor preparados ante disrupciones que pueden aparecer en la gestión empresarial.
2. **Diversidad, equidad e inclusión, del compromiso a la acción.** El nivel de compromiso de los consejos y las CN&R en el impulso de la Diversidad, Equidad y la Inclusión (DEI) es muy alto (85%). Si bien parece que es firme, no se traslada con la misma intensidad en la consideración de métricas y objetivos que permitan su seguimiento a nivel de las CN&R (sólo el 62% de los encuestados así lo manifiestan). No obstante, para los miembros de consejos que no pertenecen a la CN&R son las métricas que más se reportan al consejo junto con las de salud y seguridad de los empleados. Tampoco se traslada este compromiso de impulso a los incentivos del CEO/ Altos directivos en materia de DEI ni a corto (40%), ni a largo plazo (34,9%).
3. **Los mapas de sucesión del presidente y del resto del consejo necesitan un impulso desde las CN&R.** La utilización de planes de sucesión por parte de los consejos de administración y sus CN&R progresivamente se va imponiendo (60%), especialmente en las grandes compañías, con el

objetivo de prepararse adecuadamente para cubrir salidas de las principales posiciones ejecutivas como el CEO (68%) y el equipo de dirección (58%). Sin embargo, su uso baja significativamente cuando se trabaja en la sucesión del presidente del consejo (51%) y el resto de los consejeros (31%); siendo residual para este tipo de posiciones en las pequeñas y medianas empresas.

4. **Hay que seguir avanzando en el desarrollo de los mapas de competencias del consejo.** El uso de los mapas de competencias del consejo (y los análisis del nivel de cobertura por parte de los consejeros actuales) como herramienta que facilita el alineamiento de las capacidades de los consejos con las necesidades que derivan de su estrategia, se está generalizando, aunque todavía un 27% de los miembros de consejos manifiestan que es un reto pendiente.
5. **Las vulnerabilidades asociadas a la gestión de personas y el talento y la sucesión están mejor considerados en los mapas de riesgos que en los planes de contingencia.** Se está normalizando la integración de los riesgos del talento y la sucesión en los mapas de riesgos generales de las compañías (81%) que son supervisados por los consejos de administración. Por otra parte, baja al 69% (-12 puntos porcentuales) quienes manifiestan que en sus consejos se desarrollan coherentemente planes de contingencia para minimizar esta tipología de riesgos. El que los no miembros de CN&R valoren, casi en niveles cercanos al 95% vs el 76% de miembros de CN&R puede indicar que estos últimos son más críticos respecto a como lo están abordando hoy los consejos de administración.
6. **Los miembros de consejos de administración que no pertenecen a la CN&R priorizan la**

- supervisión de riesgos asociados a aspectos de cumplimiento sobre otros más vinculados a la gestión del talento.** Los miembros de consejos de administración que no pertenecen a la CN&R priorizan la supervisión regular de los riesgos relacionados con “*compliance*” como los derechos laborales y protección de su fuerza laboral, mientras que los miembros de la CN&R valoran en primer lugar la supervisión de los riesgos asociados al clima laboral (*employee engagement* / experiencia de empleado).
7. **La monitorización de los riesgos asociados a la escasez de talento crítico no es suficiente.** Aunque la escasez de talento crítico puede generar problemas graves en la implantación de la estrategia y en la consecución de resultados, todavía para un 34% de los miembros de consejos encuestados no se supervisan de forma recurrente en sus compañías.
  8. **Las áreas de recursos humanos proveen de forma casi general de informes o reportes a los consejos de administración y a las CN&R.** Además, los reportes contienen no sólo información cuantitativa sino cualitativa en la mayor parte de los consejos (71%). Es un reto pendiente contar con una mayor sistemática y recurrencia en la disponibilidad de estos reportes, pues aún son mayoría las empresas que manifiestan que se realiza exclusivamente de forma anual. Los sectores donde los consejos de administración disponen de forma más recurrente reportes en materia de gestión de personas y talento son el sector financiero y seguros y el sector de telecomunicaciones.
  9. **Los presidentes de las CN&R reportan mayoritariamente de forma verbal a los plenos del consejo de los asuntos tratados en las reuniones de las comisiones.** El reporte por escrito, aunque empieza a estar presente en algunos consejos todavía es un formato muy minoritario.
  10. **En los modelos de retribución variable a corto, hay diferencias significativas por el tamaño de empresas en el tipo de objetivos que consideran.** Las grandes empresas dan más relevancia a los aspectos relacionados con ESG y DEI que las medianas/pequeñas. Las pequeñas y medianas empresas dan más relevancia a métricas vinculadas a productividad que las grandes. Estas diferencias persisten en los esquemas de remuneración a largo plazo, excepto en el ámbito de ESG que cobra más relevancia también en las pequeñas/medianas empresas.
  11. **La importancia que se da en el debate estratégico a los aspectos relacionados con la rotación de empleados y retención del talento crítico, no se ve reflejado** en la frecuencia con la que se consideran objetivos vinculados a estas áreas **en los modelos de remuneración variable a corto y medio plazo.** Este aspecto, indica que las compañías y los consejos de administración tienen un gran reto por delante.
  12. **Mirando hacia el futuro, la atracción y retención del talento y la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)** se reportan a través del panel de expertos como el principal reto de las CN&R, por lo que, sin duda este aspecto incrementará su importancia, no solo en la agenda estratégica de Consejos y CN&R, sino en su vinculación a métricas de retribución variable a través de KPIs que puedan reflejar un avance real y sostenido en el tiempo.

# 12. Referencias

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. Disponible en el siguiente [link](#)

Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2018). What you see is what you get? Enhancing methodological transparency in management research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 83–110. Disponible en el siguiente [link](#)

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. Disponible en el siguiente [link](#)

Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149–165. Disponible en el siguiente [link](#)

Berns, K. V. D., & Klarner, P. (2017). A Review of the CEO Succession Literature and a Future Research Program. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 83–108. Disponible en el siguiente [link](#)

BlackRock. (2023a). Investment Stewardship. 2023 Policies Summary. Disponible en el siguiente [link](#)

BlackRock. (2023b). Our approach to engagement on human capital management. Investment Stewardship. Blackrock.Com, March, 1–3. Disponible en el siguiente [link](#)

Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331. Disponible en el siguiente [link](#)

CNMV. (2019). Guía Técnica 1/2019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (Guía Técnica 1/2019). Comisión Nacional del Mercado de Valores. Disponible en el siguiente [link](#)

CNMV. (2023). Informe Anual de Gobierno Corporativo. IAGC. Disponible en el siguiente [link](#)

Colton, B., Fetter, H., McCoy, A., K., V., & Teh, S. (2022). Human Capital Management Insights. State Street Global Advisors, January, 1–10. Disponible en el siguiente [link](#)

COSO. (2004). Enterprise Risk Management — Integrated Framework. Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Disponible en el siguiente [link](#)

COSO. (2017). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Disponible en el siguiente [link](#)

Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71–83. Disponible en el siguiente [link](#)

Esade Alumni & Mercer. (2021). RESKILLING / UPSKILLING. Una acción crítica para poder competir en el nuevo contexto socioeconómico (p. 1:01:49). Esade Alumni. Disponible en el siguiente [link](#)

Fernández Méndez, C., Arrondo García, R., & Fernández Rodríguez, E. (2012). Incidencia de las comisiones de nombramientos y retribuciones sobre las remuneraciones de los consejeros ejecutivos. Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa, 15(1), 33–41. Disponible en el siguiente [link](#)

Fulmer, I. S., & Li, J. (2022). Compensation, Benefits, and Total Rewards: A Bird's-Eye (Re)View. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9(1), 147–169. Disponible en el siguiente [link](#)

Glass Lewis. (2023). Global Summary of 2023 Policy Guideline Updates. Disponible en el siguiente [link](#)

Gupta, N., Conroy, S. A., & Delery, J. E. (2012). The many faces of pay variation. Human Resource Management Review, 22(2), 100–115. Disponible en el siguiente [link](#)

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

ISO. (2009). ISO 31000:2009. Risk management — Principles and guidelines. International Organization for Standardization. Disponible en el siguiente [link](#)

ISO. (2018). ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. International Organization for Standardization. Disponible en el siguiente [link](#)

ISS. (2023). Continental Europe Proxy Voting Guidelines. Benchmark Policy Recommendations. Disponible en el siguiente [link](#)

Jefatura del Estado. (2014). Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. Boletín Oficial Del Estado, 293, 99793–99826. Disponible en el siguiente [link](#)

Lara, M., & Salcedo, N. U. (2023). ¿Estamos preparados para cambiar al CEO? Una llamada a la acción de los Consejos de Administración. Esade - Center for Corporate Governance, Junio, 1–8. Disponible en el siguiente [link](#)

Lara, M., Salcedo, N. U., & Nuñez, A. (2023). Gestión de la transición de directivo a consejero. ¿Qué aspectos debe considerar un directivo para poder ser miembro de un consejo de administración? In Esade - Center for Corporate Governance (1st ed.). Esade - Center for Corporate Governance. Disponible en el siguiente [link](#)

Marcel, J. J., Cowen, A. P., & Ballinger, G. A. (2017). Are Disruptive CEO Successions Viewed as a Governance Lapse? Evidence From Board Turnover. Journal of Management, 43(5), 1313–1334. Disponible en el siguiente [link](#)

Mullins, F. (2018). HR on board! The implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management. Human Resource Management, 57(5), 1127–1143. Disponible en el siguiente [link](#)

Pollach, I. (2012). Taming Textual Data: The Contribution of Corpus Linguistics to Computer-Aided Text Analysis. Organizational Research Methods, 15(2), 263–287. Disponible en el siguiente [link](#)

Shortland, S., & Perkins, S. J. (2023). Resourcing remuneration committees: in the dark or on the dark side of professionalisation? Employee Relations: The International Journal, 45(2), 402–420. Disponible en el siguiente [link](#)

State Street. (2022). Guidance on Human Rights Disclosures & Practices. Disponible en el siguiente [link](#)

State Street. (2023). 2022 Asset Stewardship Report. Disponible en el siguiente [link](#)

Tao, N. B., & Hutchinson, M. (2013). Corporate governance and risk management: The role of risk management and compensation committees. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 9(1), 83–99. Disponible en el siguiente [link](#)

Tonello, M., & Schloetzer, J. D. (2022, September 19). CEO Succession Practices in the Russell 3000 and S&P 500: 2022 Edition. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, n.p. Disponible en el siguiente [link](#)

Vanguard. (2023). Investment Stewardship. 2022 Annual Report. Disponible en el siguiente [link](#)

Wang, G., & Singh, P. (2014). The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency explanation. *Human Resource Management Review*, 24(2), 144–159. Disponible en el siguiente [link](#)

World Economic Forum. (2023). The Global Risks Report 2023 - 18th Edition (S. Heading & S. Zahidi (eds.); 1st.). The World Economic Forum. Disponible en el siguiente [link](#)

Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45–65. Disponible en el siguiente [link](#)

# 13. Anexos

## Anexo 1.

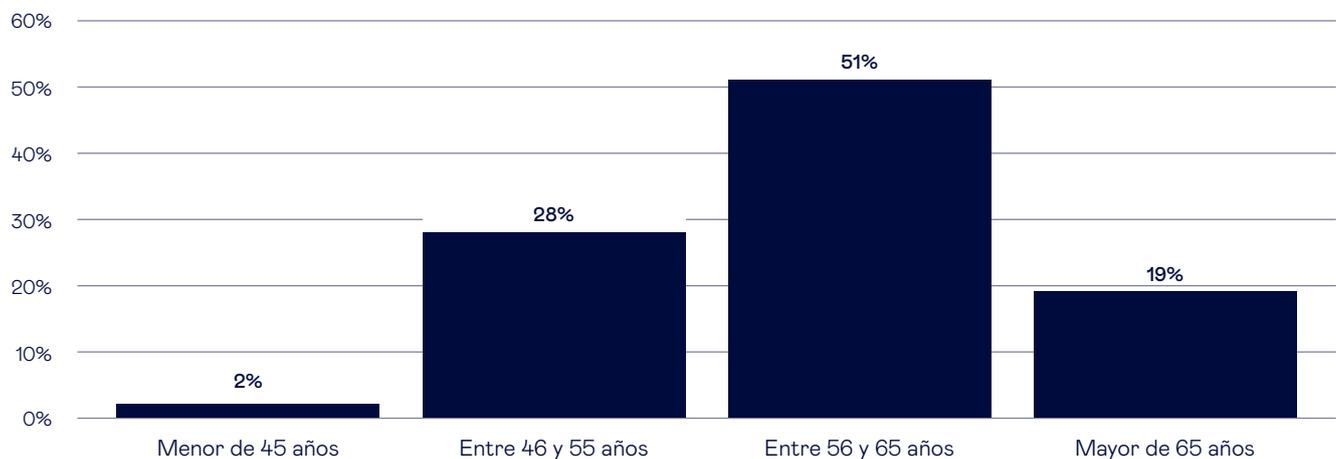
Distribución del perfil de encuestados por industria



Pregunta A1 ¿En qué industria o sector opera principalmente su compañía? N=102

## Anexo 2.

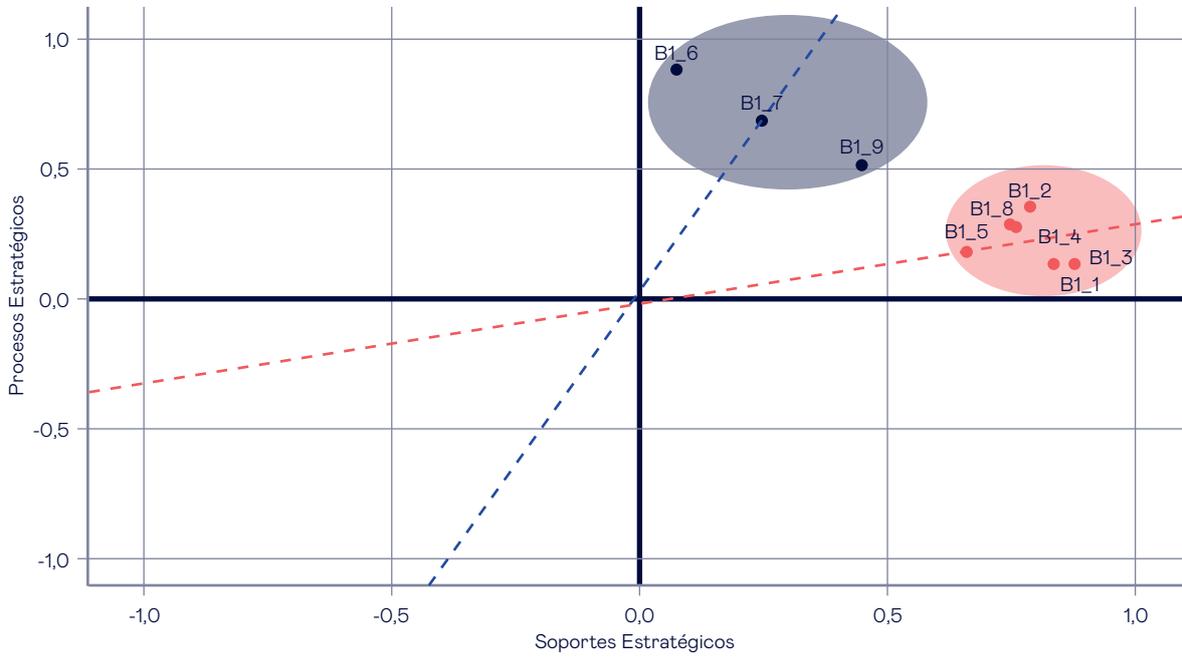
Distribución del perfil de encuestados por edad



Pregunta A3 ¿Cuál es su edad? N=102

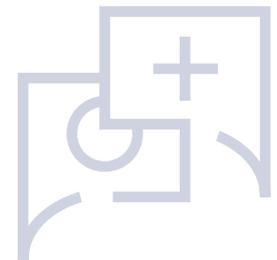
**Anexo 3.**

Componentes Principales del Bloque 1: Estrategia



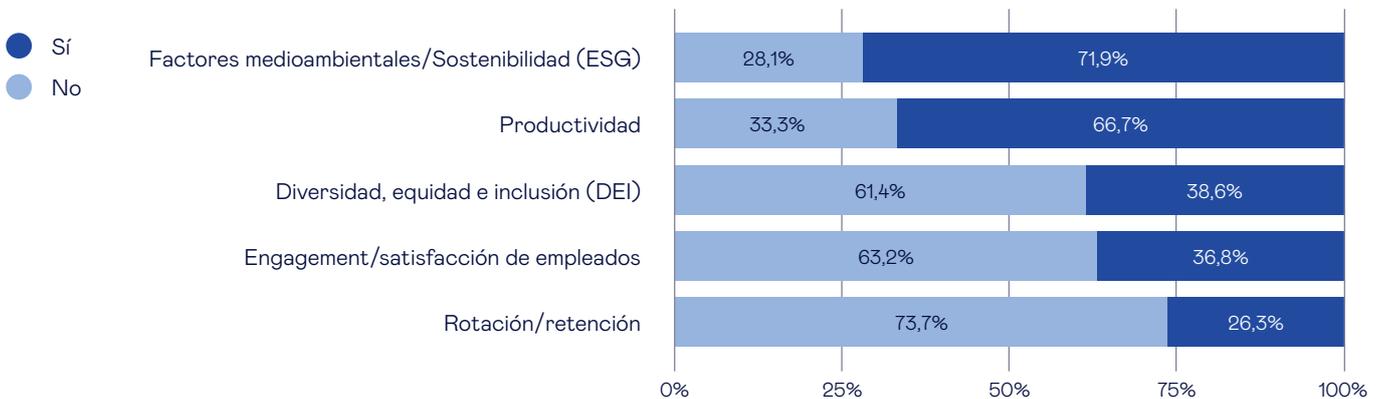
**Nota:**

El bloque estratégico se desarrolló con nueve preguntas psicográficas de percepción en escala Likert de 1 a 5. Se analizaron sus relaciones a través de un análisis multivariado correlacional y factorial, obteniendo como resultado dos componentes principales estratégicos: Proceso y Soporte estratégicos.



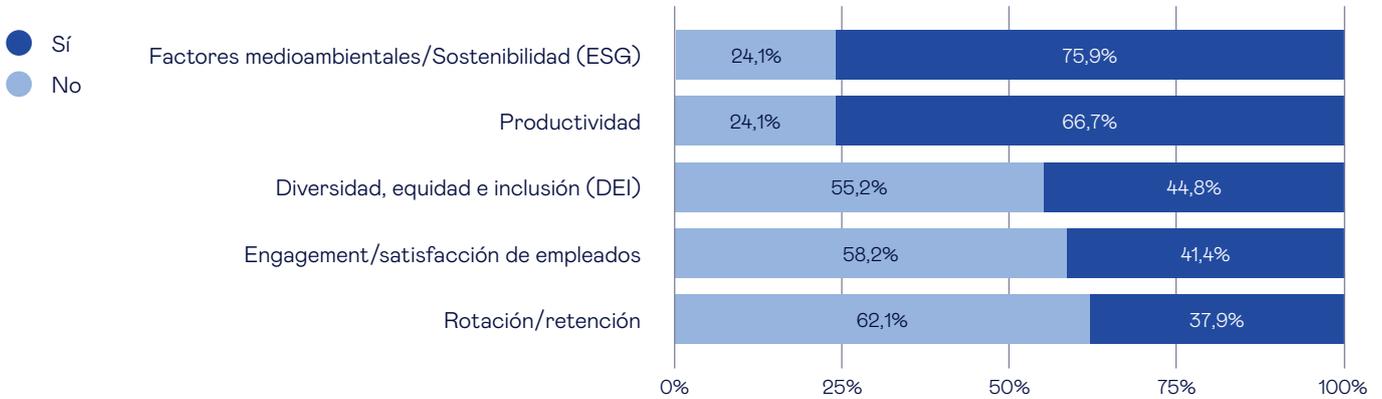
**Anexo 4.**

Retribución variable con objetivos en el corto plazo por miembros de la CN&R.



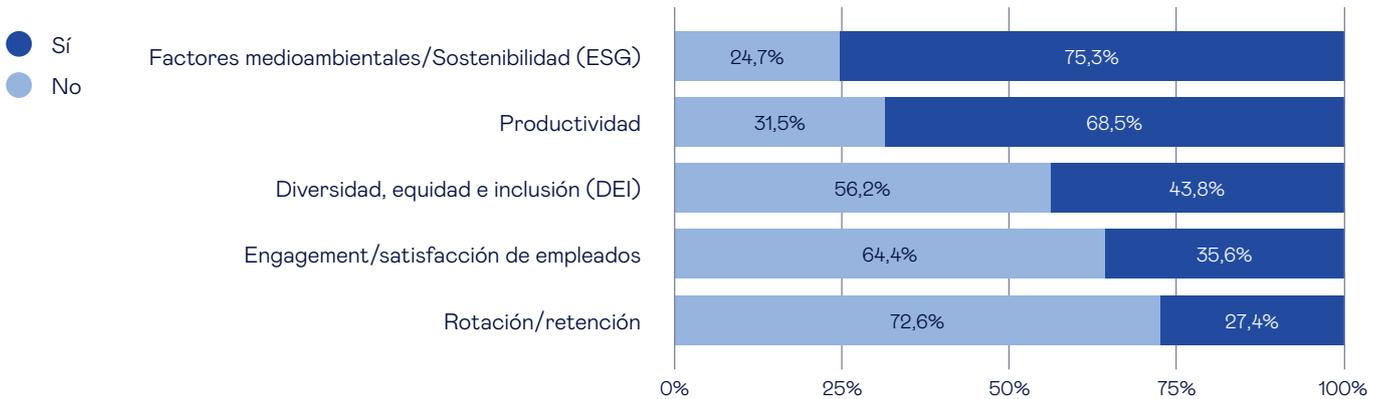
**Anexo 5.**

Retribución variable con objetivos en el corto plazo por NO miembros de la CN&R.



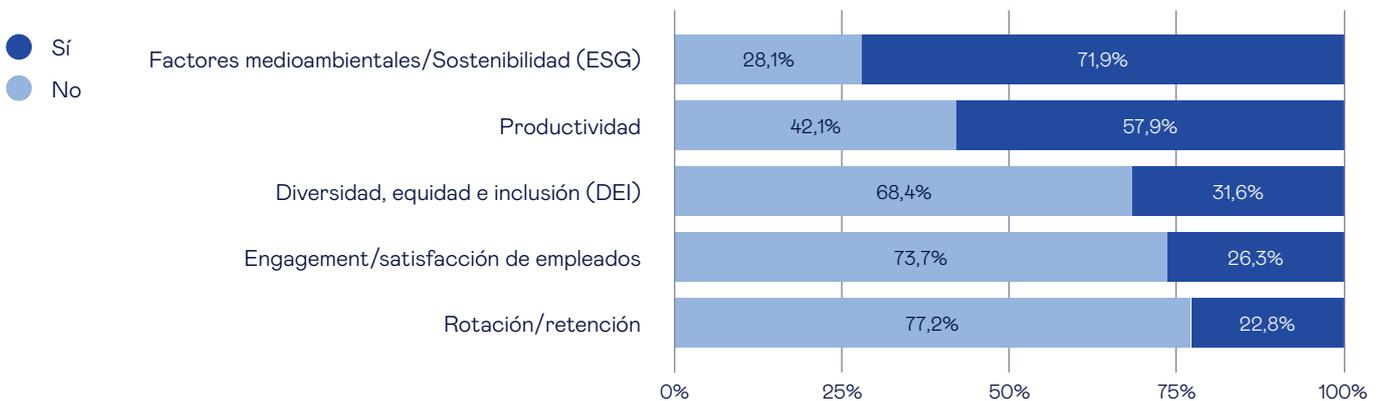
**Anexo 6.**

Retribución variable con objetivos en el corto plazo por empresa grande.



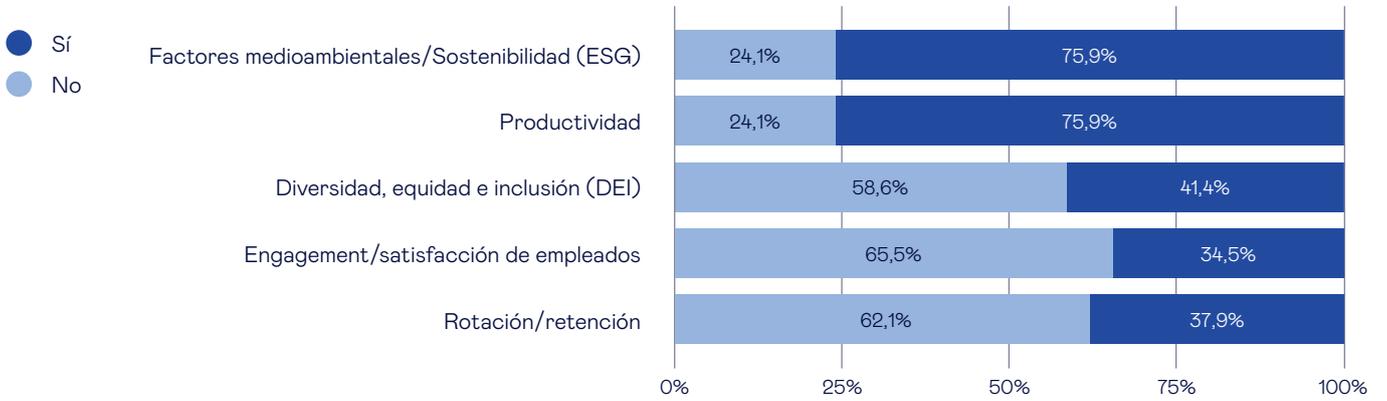
**Anexo 7.**

Retribución variable con objetivos en el largo plazo por miembros de la CN&R.



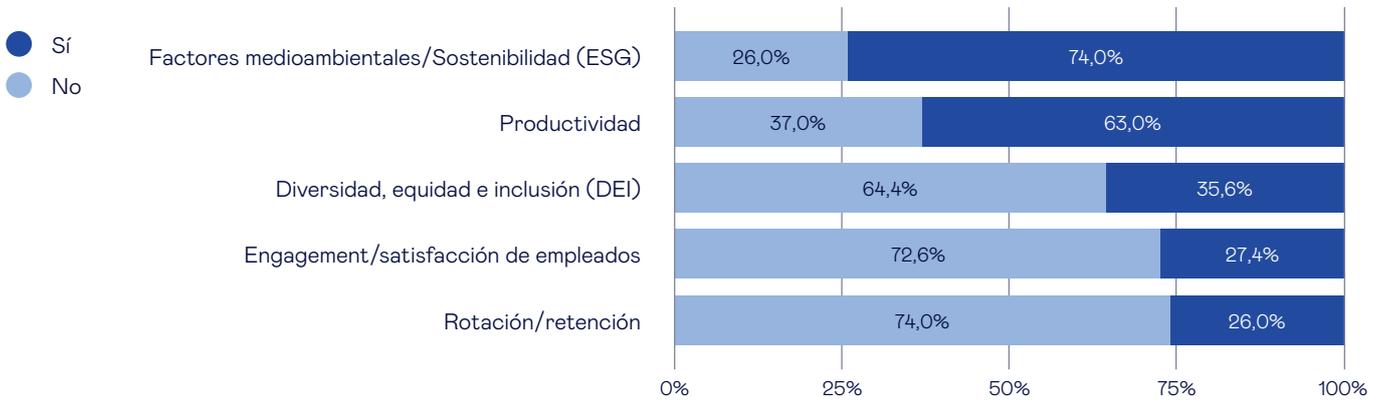
**Anexo 8.**

Retribución variable con objetivos en el largo plazo por NO miembros de la CN&R.



**Anexo 9.**

Retribución variable con objetivos en el largo plazo por empresa grande.



esade

Center for Corporate  
Governance

En Colaboración con:



Georgeson



Diligent

esadealumni