

The background of the cover is a photograph of a modern building's glass facade. The glass panels are arranged in a grid pattern, and the building's structure is curved, creating a sense of depth and movement. The lighting is soft, with a mix of warm and cool tones.

SpencerStuart

2026

Índice Spencer Stuart
de Consejos de Administración

30ª Edición

Spencer Stuart

En Spencer Stuart somos conscientes de la importancia del liderazgo. Compañías de todo el mundo confían en nosotros para que les ayudemos en la toma de decisiones al más alto nivel de dirección y con gran impacto en sus empresas, accionistas y todo lo que les rodea. A través de nuestros servicios de selección de directivos, consultoría y reclutamiento de consejeros independientes ayudamos a crear y fortalecer los equipos de alta dirección para distintos tipos de clientes, desde las grandes multinacionales a las empresas en crecimiento o instituciones sin ánimo de lucro.

Fundada en 1965, nos enfocamos en proveer conocimiento, puntos de vista y resultados a nuestros clientes gracias al esfuerzo y colaboración de nuestros equipos de expertos situados en más de 60 oficinas localizadas en más de 30 países, y a través de la especialización en más de 50 prácticas. Consejeros y altos directivos confían en Spencer Stuart para recibir ayuda en distintas áreas como la selección de equipos de directivos, el reclutamiento de consejeros independientes, la evaluación y estructuración de consejos de administración, así como la realización de evaluaciones de directivos, elaboración de planes de sucesión y fidelización de directivos y el análisis de otros aspectos de la cultura y eficiencia organizativa de las empresas en un contexto de cambios continuos en las expectativas que tienen sobre el negocio las principales partes interesadas. Para más información sobre Spencer Stuart, por favor visiten nuestra web: www.spencerstuart.com

Spencer Stuart Madrid
Pº de la Castellana, 53 — 3º
28046 Madrid
Teléfono: +34-91 745 85 00
E-mail: ssmadrid@spencerstuart.com

Spencer Stuart Barcelona
Rambla de Catalunya, 89
08008 Barcelona
Teléfono: +34-93 487 23 36

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



@Spencer Stuart

© 2026 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@spencerstuart.com.

Índice

2 Introducción

5 El gobierno corporativo en España en 2025

7 Características de los consejos de administración

- 7 Tamaño
- 8 Reuniones del consejo
- 8 Composición
- 16 Edad de los consejeros
- 17 Blindajes
- 18 Duración del mandato y antigüedad de los consejeros
- 19 Permanencia en el cargo como consejeros independientes
- 19 Nuevos consejeros nombrados en 2025
- 21 Presencia de los consejeros en distintos consejos
- 22 Límite del número de consejos de administración adicionales para los consejeros
- 22 Presidente y máximo ejecutivo. Compensación de poderes
- 24 Presidente no ejecutivo
- 25 Consejero coordinador independiente (Lead Independent Director)
- 26 Secretario del consejo
- 26 Perfil de los presidentes ejecutivos, consejeros delegados y alta dirección
- 28 Comisiones consultivas
- 35 Evaluación del consejo
- 36 Remuneración de los consejeros externos

44 Cuadro comparativo de consejos y comisiones

- 44 Cuadro comparativo de los consejos
- 50 Cuadro comparativo de las comisiones
- 56 Retribución de las comisiones
- 62 Notas a los cuadros comparativos de consejos
- 64 Notas a los cuadros comparativos de comisiones

Introducción

45%

Porcentaje de
presidentes ejecutivos

Otro año más, por trigésima vez de forma consecutiva, publicamos nuestro Índice Spencer Stuart de consejos de administración de compañías cotizadas en España. Desde 1996, año en que apareciera el primer Índice Spencer Stuart, hemos sido testigos del desarrollo del gobierno corporativo en España habiendo tratado desde nuestra firma de contribuir a la incorporación y desarrollo de las buenas prácticas en España.

63%

Porcentaje de
compañías que
tienen un consejero
coordinador
independiente

En estos años, el gobierno corporativo en España ha evolucionado de forma muy positiva. Durante este periodo, como hemos indicado en años anteriores, los avances más importantes han sido la incorporación a los consejos de administración de consejeros independientes, la mejora en la calidad y en la anticipación de la información para la preparación del consejo, así como un importante desarrollo del funcionamiento de las comisiones del consejo.

49%

Proporción
de consejeros
independientes sobre
cifra total de consejeros

Creemos que los diversos códigos publicados en España y, en especial el actual Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (en adelante CBGSC), así como la evolución de los criterios regulatorios aplicables a sociedades cotizadas, están teniendo un papel muy relevante en la incorporación de las mejores prácticas de gobierno corporativo a los consejos de administración. En este sentido, constatamos el hecho de que un número creciente de compañías tienen la firme convicción de que el buen gobierno corporativo crea valor a largo plazo.

El Índice Spencer Stuart de consejos de administración 2026 analiza de nuevo 100 compañías cotizadas en el mercado español, incluyendo todas las que conforman el IBEX 35, y trata la información de cada una de las compañías a 31.12.2025.

Durante 2025 hemos mantenido reuniones con consejeros pertenecientes a los consejos de administración de las compañías que forman nuestro Índice. Estas reuniones nos proporcionan información sobre tendencias en el ámbito del gobierno corporativo en España, el “orden del día” de las reuniones del consejo o la atención que prestan los consejos de administración al debate estratégico o a los planes de sucesión entre otros.

En el capítulo denominado “Características de los consejos de administración”, analizamos de forma detallada la información de las 100 principales empresas cotizadas en el mercado español incluidas en este Índice.

Esta información es mayoritariamente pública y procede de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (en adelante, IAGCs) así como de los Informes Anuales de Retribución (en adelante IARs) de las compañías cotizadas. No obstante, incluimos muchos otros datos que requieren un análisis detallado y que no son fácilmente extraíbles de forma directa de los informes publicados.

Respecto a la comparación internacional, como en años anteriores, adjuntamos un enlace www.spencerstuart.com/batw en el que se pueden consultar y comparar los datos que cada país publica en su Índice. Adicionalmente, incluimos el enlace al “[Spencer Stuart S&P MidCap 400 Board Report](#)”.

También incluimos series históricas de diversos parámetros a fin de proveer de una visión lo más detallada posible acerca de los cambios ocurridos en el gobierno corporativo en España y su evolución en los últimos años.

38%

Porcentaje de
consejeras

35%

Porcentaje de
consejeras con rol de
liderazgo*

48%

Porcentaje de mujeres
sobre el total de
consejeros nombrados
en 2025

* Consejeras que ocupan puestos de presidente del consejo, consejero delegado, consejero coordinador, presidente de la comisión de auditoría o presidente de la comisión de nombramientos y/o retribuciones

25%

Porcentaje de mujeres
en la alta dirección

Dada la importancia que siguen teniendo los temas relacionados con la retribución del consejo, de nuevo analizamos los datos para cada uno de los 520 consejeros independientes, integrados en las 100 compañías incluidas en nuestro Índice.

Hemos incluido la información de las comisiones consultivas de sostenibilidad (ESG) por ser un tema que sigue generando interés en las empresas.

Este año, al igual que en el anterior, hemos prestado especial atención a la presencia de mujeres en los distintos órganos de administración de las empresas como es en el consejo, comisiones o en la alta dirección. En cada uno de estos capítulos se analiza la presencia de mujeres y su evolución.

84.828 €

Honorarios fijos
medios solo
por consejo

De las compañías que componían el Índice el año pasado, bien porque han sido excluidas de Bolsa o por otros motivos, han abandonado nuestro Índice en 2026 Corporación Financiera Alba, Grupo Catalana Occidente, Lingotes Especiales, Minor Hotels y Tubos Reunidos. Por otra parte, damos la bienvenida a Arima Real Estate, Cirsa Enterprises, HBX Group, Inmocemento e Izertis.

168.369 €

Remuneración total
media de los consejeros
independientes
(incluyendo
comisiones)

Seguimos analizando alguna de las características de los primeros ejecutivos de las 100 compañías que componen nuestro Índice, tales como la duración en el cargo, forma de acceso al puesto, perfil académico y edad media entre otros. Asimismo, incluimos un análisis de la alta dirección de dichas compañías centrándonos sobre todo en su composición.

Para finalizar esta introducción, expresamos de nuevo nuestro más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que han colaborado en la realización de este Índice y han dedicado su tiempo a aclarar, ratificar o corregir los datos que aparecen en los distintos capítulos del mismo.

El gobierno corporativo en España en 2025

Como continuación a años anteriores, 2025 ha sido un año de consolidación de las prácticas de buen gobierno corporativo derivadas, de una parte, de los requerimientos de la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la mejora del gobierno corporativo y, de otra, por las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 2015.

En este sentido destacamos los avances que han tenido lugar en cuanto a la auto-evaluación de los consejos de administración; los cambios en la composición de los consejos incrementándose la presencia femenina; la de consejeros con conocimiento sectorial o experiencia empresarial; las mejoras en el funcionamiento de los consejos, y un mayor foco en las cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza.

No obstante, aunque la mayoría de las compañías que tienen concentrados los cargos de presidente y primer ejecutivo en una misma persona han nombrado un consejero coordinador independiente, seguimos comprobando que este papel de consejero coordinador todavía está en fases tempranas de desarrollo y solo juega un papel relevante en un número limitado de compañías.

Desde el año 2020, algunas juntas de accionistas y reuniones de consejo de administración y de comisiones se han celebrado con asistencia telemática siguiendo la operativa que se inició como consecuencia del Covid-19. Se están probando distintas configuraciones de este tipo de reuniones, y la experiencia irá decantando lo mejor para cada sociedad. De forma general parece que, para algunas reuniones de las comisiones del consejo, este modo de trabajo puede añadir facilidad para su convocatoria e incrementar la operatividad. Las sociedades han ido adaptando sus estatutos a esta posibilidad.

La Ley Orgánica 2/2024, de representación paritaria, exige que en los consejos de administración de las sociedades cotizadas el género menos representado ocupe al menos el 40% de los puestos. La aplicación es gradual: las 35 cotizadas de mayor capitalización bursátil deben cumplir este requisito antes del 30 de junio de 2026, mientras que el resto de las sociedades cotizadas deberán hacerlo

antes del 30 de junio de 2027. Solo el 60% de las empresas de la muestra de este estudio cumplen el requisito que va a ser exigible en junio de 2027.

La Ley de Paridad no establece un porcentaje obligatorio de mujeres en la alta dirección, pero exige a las cotizadas promover una representación equilibrada y explicar sus avances cuando no se alcancen. Es preocupante que todavía solo un 25% de mujeres formen parte de la alta dirección en las principales empresas españolas y que todavía haya 11 empresas en las que no haya ninguna mujer en este colectivo de alta dirección.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de algunos de los aspectos de gobierno corporativo en los últimos 5 y 10 años en las compañías españolas, así como en el último año.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

	2025	2024	2020	2015
Número de reuniones del consejo (media)	11,5	11,4	12,8	11,3
Presidentes ejecutivos (% de compañías)	45%	45%	51%	56%
Tamaño medio de los consejos (nº de miembros)	10,7	10,8	10,9	10,8
Edad media de los consejeros	61,6	61	60,4	59,6
Consejeros independientes (sobre cifra total de consejeros)	49%	48%	46%	43%
Consejeras (sobre cifra total de consejeros)	38%	37%	27%	16%
Consejeros extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	19%	18%	19%	15,3%
Remuneración total media de los consejeros independientes incluyendo comisiones	168.369 €	160.378 €	139.614 €	129.406 €
Evaluación del consejo (% de compañías)	96%	97%	98%	92%
Compañías con consejero coordinador independiente	63%	65%	68%	56%
Permanencia media consejeros ejecutivos y externos (años)	7,6	7,7	6,9	6,4
Porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros nombrados	48%	42%	46%	23%
Porcentaje de mujeres en la alta dirección	25%	24%	17%	ND
Porcentaje de consejeras con rol de liderazgo*	35%	33%	ND	ND

* Consejeras que ocupan puestos de presidente del consejo, consejero delegado, consejero coordinador, presidente de la comisión de auditoría o presidente de la comisión de nombramientos y/o retribuciones

Características de los consejos de administración

Tamaño

El tamaño de los consejos de las 100 compañías analizadas oscila entre 5 y 17 consejeros. La media es de 10,7 consejeros siendo la moda de 10. El 99% de los consejos españoles se encuentra dentro del rango aconsejado por el CBGSC de entre 5 y 15 consejeros.

NÚMERO DE CONSEJEROS

	Menos de 10 consejeros	Entre 10 y 15 consejeros	Más de 15 consejeros
% de compañías	32%	67%	1%

Como podemos observar el tamaño medio de los consejos ha disminuido ligeramente en los últimos diez años:

	2015	2020	2025
Tamaño medio del consejo	10,8	10,9	10,7

Para ver comparación internacional, consultar el enlace www.spencerstuart.com/batw.

Reuniones del consejo

Hay una significativa dispersión en cuanto al número de reuniones anuales de los consejos analizados en este informe, que varían entre 5 y 30.

En 2020, el número de reuniones aumentó significativamente situándose en 12,8 al año debido, probablemente, a la situación generada por el Covid-19. Desde entonces, la media de reuniones ha ido disminuyendo, siendo en 2025 de 11,5 estando ya más alineada con lo que venía siendo habitual antes del 2020. La moda ha sido de 8 reuniones por año.

	entre 5 y 8	entre 9 y 12	entre 13 y 16	más de 16
% de compañías	24%	42%	26%	8%

La comparación con otros países se puede consultar en www.spencerstuart.com/batw.

Composición

Los 1.069 consejeros que forman parte de los consejos de las 100 compañías analizadas se distribuyen de la siguiente forma:

Tipología de consejero	Porcentaje	Media por consejo	Número de consejeros
Consejeros ejecutivos	13%	1,4	140
Consejeros externos	87%	9,3	929
Dominicales	31%	3,3	334
Independientes	49%	5,2	520
Otros	7%	0,8	75

Resulta interesante comprobar que en los últimos diez años el número de consejeros independientes ha aumentado en detrimento de los consejeros dominicales. Los consejeros otros se mantienen en unos porcentajes muy similares en el transcurso de los años.

Tipología de consejero	2025	2020	2015
Consejeros ejecutivos	13%	16%	16%
Consejeros externos	87%	84%	84%
Dominicales	31%	31%	34%
Independientes	49%	46%	43%
Otros	7%	7%	7%

La comparación de la composición de los consejos españoles con respecto a la de otros países se puede consultar en www.spencerstuart.com/batw.

Consejeros ejecutivos

Los consejeros ejecutivos representan el 13% del total de los consejeros.

El número de consejeros ejecutivos en las sociedades analizadas varía entre ninguno y cinco, siendo la media de 1,4. La mayoría de las empresas (88%) cuenta con uno o dos consejeros ejecutivos.

- 5% de las sociedades no tiene ningún consejero ejecutivo
- 62% de las sociedades tienen 1 consejero ejecutivo
- 26% de las sociedades tienen 2 consejeros ejecutivos
- 7% de las sociedades tienen entre 3 y 5 consejeros ejecutivos

Consejeros externos

Consideramos consejeros externos a todos aquellos que no forman parte del equipo directivo de la sociedad ni desarrollan funciones ejecutivas. Éstos se clasifican en dominicales, independientes y otros externos.

	Número de consejeros externos		
	entre 4 y 5	entre 6 y 10	más de 10
% de compañías	13%	53%	34%

Los consejeros externos representan el 87% del total de los consejeros. Su número varía entre 4 y 16, siendo la media de 9,3 consejeros externos y la moda de 10 consejeros.

Tipología de consejero	% de consejeros	Máximo	Mínimo	Media
Consejeros externos	87%	16	4	9,3
Dominicales	31%	11	0	3,3
Independientes	49%	11	1	5,2
Otros	7%	5	0	0,8

Consejeros dominicales

Hay 334 consejeros dominicales en las 100 compañías analizadas que representan el 31% del total de consejeros. Hay 7 compañías (6 del IBEX-35) que no tienen consejeros dominicales. El máximo número de consejeros dominicales es 11 en una compañía del IBEX-35. La media es de 3,3 consejeros y la moda de 2 consejeros dominicales.

Consejeros dominicales	% de compañías	nº de compañías
entre 0 y 3	61%	61
entre 4 y 6	27%	27
entre 7 y 11	12%	12

De las empresas analizadas, hay 5 compañías (una del IBEX) en las que el porcentaje de consejeros dominicales respecto al total de consejeros se sitúa por encima del 65%.

Consejeros independientes

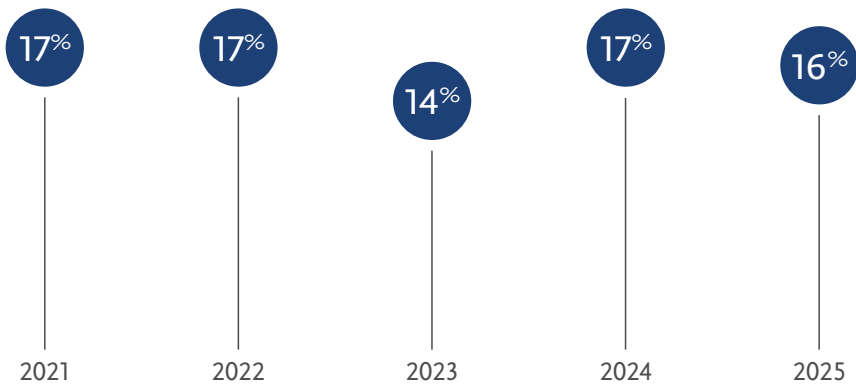
Hay 520 consejeros independientes en las cien compañías analizadas, representando el 49% del total de los consejeros. Su número varía entre 1 consejero independiente en una sociedad del IBEX-35 y 11 consejeros en tres sociedades. La media es de 5,2 y la moda es de 4.

Consejeros independientes	% de compañías	nº de compañías
entre 1 y 3	26%	26
entre 4 y 6	44%	44
entre 7 y 11	30%	30

En 15 de las empresas estudiadas (10 del IBEX-35) el porcentaje de consejeros independientes se sitúa por encima del 65%.

Observamos que, todavía, en 16 compañías (16% del total) los consejeros independientes representan menos del 33%. De estas compañías, tres son del IBEX-35. La Recomendación 17 del CBGSC indica que el número de consejeros independientes debe representar, al menos, la mitad del total de consejeros excepto en sociedades que no sean de elevada capitalización que deberán representar el 33%.

COMPAÑÍAS EN LAS QUE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES NO REPRESENTAN EL 33%



Dos de las compañías analizadas tienen un consejero que lleva más de 12 años como tal, y sin embargo siguen estando considerados como independientes. La antigüedad media de los 520 consejeros independientes analizados es de 5,3 años (5,4 años para aquellos que pertenecen a compañías del IBEX-35).

El porcentaje de consejeros independientes en España ha aumentado en los últimos diez años como se puede observar en la siguiente tabla:

	2025	2020	2015
Consejeros independientes	49%	46%	43%

Consejeros “otros externos”

En las 100 compañías analizadas hay 75 consejeros denominados “otros externos”. Se trata de consejeros externos que no pueden ser considerados ni dominicales ni independientes de acuerdo con los requisitos establecidos en la Ley de Sociedades de Capital. Muchos de estos consejeros son consejeros independientes recalificados como otros externos al haber superado los 12 años como independientes.

De hecho, durante 2025, 9 consejeros han sido recalificados como otros externos, de los cuales 5 eran anteriormente consejeros ejecutivos, y cuatro eran independientes.

Hay 43 compañías (17 del IBEX-35) que tienen este tipo de consejeros. El máximo es de 5 en una compañía. La media de consejeros “otros” es de 0,8.

El porcentaje de este tipo de consejeros se mantienen estable en los últimos años.

Consejeros extranjeros

Los consejeros extranjeros suman 202 y representan el 19% del total de consejeros de las 100 compañías de nuestro Índice. Se hallan presentes en 58 compañías (58% del total) con un promedio de 3,5 consejeros extranjeros entre aquellas compañías que cuentan con ellos.

La tipología de los 202 consejeros internacionales es la siguiente:

Consejeros extranjeros	Consejeros ejecutivos	Consejeros externos	Dominicales	Independientes	Otros
% de consejeros	5%	95%	35%	54%	6%

La comparación a nivel internacional puede consultarse en www.spencerstuart.com/batw.

Las entidades que cuentan con mayor número de consejeros extranjeros son, en general, compañías bien internacionales o que tienen como accionistas significativos a empresas de otros países. El número máximo de consejeros extranjeros es 11 (Coca Cola European Partners), seguida de Amadeus y Arcelor Mittal con 9.

- 42% de las sociedades no tienen ningún consejero extranjero
- 34% tienen entre 1 y 3 consejeros extranjeros
- 17% tienen entre 4 y 6 consejeros extranjeros
- 7% tienen entre 7 y 11 consejeros extranjeros

De los 202 consejeros extranjeros, 93 solo forman parte de un consejo, mientras que el resto está presente en varios consejos nacionales e internacionales:

- 93 consejeros extranjeros pertenecen a un solo consejo
- 62 consejeros extranjeros pertenecen a 2 consejos
- 23 consejeros extranjeros pertenecen a 3 consejos
- 12 consejeros extranjeros pertenecen a 4 consejos
- 4 consejeros extranjeros pertenecen a 5 consejos
- 6 consejeros extranjeros pertenecen a 6 consejos
- 2 consejeros extranjeros pertenecen a 7 consejos

Como puede comprobarse en el cuadro siguiente, el porcentaje de consejeros internacionales ha aumentado significativamente en los últimos diez años en línea con el fuerte proceso de internacionalización ocurrido en las compañías españolas.

	2025	2020	2015
Consejeros extranjeros	19%	19%	15%

Como se verá más adelante, de los nuevos consejeros nombrados en 2025, un 15% son extranjeros. Esta cifra es menor que la de 2024 que fue del 24%.

Consejeras

El total de puestos ocupados por consejeras es de 411 y supone el 38% del total de miembros de los consejos analizados en el informe, frente a las 399 consejeras que había en 2024 que representaban el 37% del total.

Todas las empresas analizadas cuentan con alguna consejera. Un 8% de las compañías analizadas cuenta con una sola consejera y el 92% restante tiene más de una.

De los 411 puestos ocupados por consejeras, 234 pertenecen a un solo consejo y el resto pertenecen a 2 o más consejos. Hay 3 consejeras que están presentes en 5 consejos, lo que indica la necesidad de ir incorporando nuevas mujeres al mundo de los consejos.

La tipología de las 411 consejeras es la siguiente:

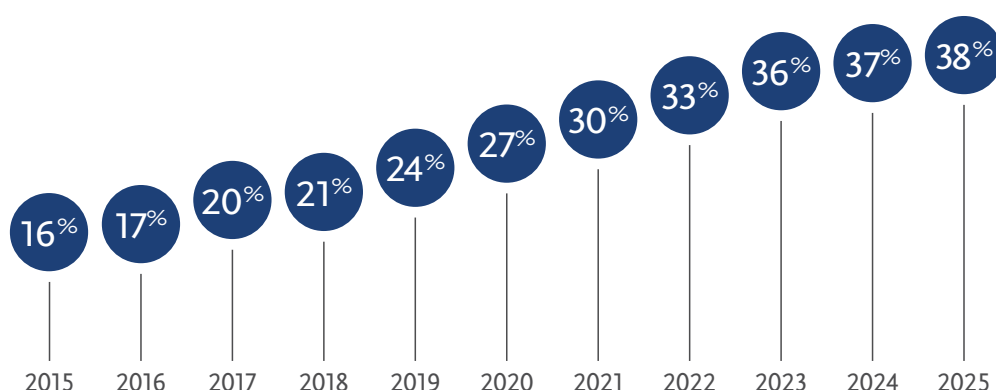
	Consejeras ejecutivas externas	Consejeras Dominicales	Dominicales Independientes	Independientes Otros	Otros
% de consejeras	3%	97%	23%	71%	3%

En 60 de las 100 compañías analizadas (28 del IBEX-35) se alcanza el 40% de mujeres sobre el total de consejeros, porcentaje mínimo recomendado por la CNMV. Esta cifra ha aumentado significativamente frente a las 49 compañías que habían alcanzado este porcentaje en 2024. Se nota un esfuerzo por parte de las empresas en cumplir con el requisito para exigible para junio de 2027.

A pesar del aumento experimentado en los últimos años, la presencia de consejeras en España sigue estando por debajo de la práctica en otros países. Se pueden consultar los datos internacionales en www.spencerstuart.com/batw.

Analizando la evolución en los últimos 10 años se comprueba que se ha producido un aumento significativo en la presencia de las mujeres en los consejos:

EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA DE CONSEJERAS EN LOS CONSEJOS



Como se verá más adelante, del total de nuevos consejeros nombrados durante 2025, el porcentaje de consejeras ha sido del 48%, superior al de 2024 que fue del 42%. Este porcentaje confirma el esfuerzo que se está realizando para adecuarse a las recomendaciones en este sentido.

La mayor presencia de mujeres en los consejos se ve reflejada en sus funciones dentro del mismo.

En lo que se refiere a la presidencia de las comisiones, el 57% de los presidentes de la comisión de auditoría son mujeres (51% en las compañías del IBEX-35) mientras que en la comisión de nombramientos y retribuciones es del 54% (62% en el IBEX-35).

En la comisión de sostenibilidad, el cargo de presidente lo ostenta una mujer en el 68% de las empresas que tienen esta comisión (71% en el IBEX-35).

En general, podemos decir que el 50% de las presidencias de las comisiones están ocupadas por mujeres.

En 2025, doce de las 411 mujeres ocupan el cargo de presidente del consejo, siendo una de ellas ejecutiva. Además, hay 5 mujeres que ocupan el cargo de consejera delegada.

Si analizamos el número de consejeras que ocupan roles de liderazgo en los consejos de administración de las compañías analizadas (presidentes, consejeros delegados, Lead Independent Director y presidentes de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones) vemos que este porcentaje es todavía del 35% aunque ha aumentado ligeramente frente al 33% de 2024.

Edad de los consejeros

La edad media de los consejeros en las compañías españolas analizadas es de 61,6 años (62,2 años para los consejeros del IBEX-35).

La media de edad de los presidentes, tanto ejecutivos como no ejecutivos es de 65,1 años.

El 93% de las compañías analizadas no tiene establecida una edad de jubilación para sus consejeros. El 7% restante la estipula entre 70 y 76 años, siendo lo más frecuente establecerla en 75 años.

En los países anglosajones, existe una tendencia generalizada a que la edad de retiro de los consejeros externos no exceda de 70 años. Para ver la comparación internacional ver enlace www.spencerstuart.com/batw.

Blindajes

La CNMV exige que las compañías cotizadas informen en su IAGC acerca de la existencia o no de tres tipos de blindajes corporativos: a) Mayorías reforzadas para tomar decisiones dentro del consejo de administración; b) Requisitos para ser presidente; y c) Limitación de voto en la Junta General de Accionistas.

La mayoría de las compañías analizadas han eliminado casi todos los blindajes corporativos, existiendo todavía algún tipo de blindaje en un número relativamente bajo de compañías.

MEDIDAS DE BLINDAJE



Duración del mandato y antigüedad de los consejeros

La Ley de Sociedades de Capital limita el mandato de los consejeros a 4 años. A 31 de diciembre de 2025 todas las compañías analizadas tenían mandatos que no superaban los 4 años.

El 68% de las compañías analizadas tiene un mandato de 4 años siendo el mandato más corto de 1 año en tan solo 3 sociedades (Coca-Cola, IAG y Solaria). La duración media del mandato en el total de compañías es de 3,6 años (3,3 en el IBEX-35) y la moda de 4. Se observa una tendencia a ir reduciendo el número de años de mandato de los consejeros. Ha habido también un aumento significativo de las compañías que han reducido su mandato de 4 años a 3 años e incluso a 2 años.

La antigüedad media de los 1.069 consejeros, tanto externos como ejecutivos que forman parte de las 100 compañías analizadas, es de 7,6 años (6,8 años en las compañías del IBEX-35). Si solo tenemos en cuenta a los consejeros independientes, la antigüedad media es de 5,3 años (5,4 años en las compañías del IBEX-35) y la de todos los consejeros externos es de 7,1 años.

Podemos señalar que España está en línea con las prácticas existentes en otros países. El UK Corporate Governance Code recomienda no más de tres mandatos de 3 años con la calificación de consejero independiente. En Estados Unidos las sociedades deben elegir cada año a los miembros del consejo, aunque la reelección es frecuente. Para comparar la permanencia media de los consejeros en los distintos países ver enlace www.spencerstuart.com/batw.

Permanencia en el cargo como consejeros independientes

La LSC establece específicamente que no podrán ser considerados consejeros independientes “quienes hayan sido consejeros durante un periodo continuado superior a 12 años”.

Dos de las compañías analizadas tienen todavía algún consejero independiente que llevan más de 12 años como tal. De los consejeros independientes, tan solo dos de ellos tienen una antigüedad superior a 12 años como consejero.

La antigüedad media de los consejeros independientes es de 5,3 años, (5,4 años en las compañías del IBEX-35).

Del total de consejeros externos de las compañías analizadas, hay 110 (12%) que llevan en el cargo más de doce años.

Nuevos consejeros nombrados en 2025

52 compañías de las 100 analizadas, han renovado la composición de sus consejos durante 2025. En ellas han entrado un total de 117 consejeros. De éstos, hay una consejera que ha entrado en 2 consejos durante 2025. En ambos casos lo ha hecho como independiente.

De los nuevos nombramientos, un 67% corresponde a consejeros que solo pertenecen a un consejo de compañías cotizadas mientras que el 33% restante son consejeros que ya pertenecían a otros consejos anteriormente. El 50% de los nuevos consejeros lo son por primera vez en consejos de compañías cotizadas.

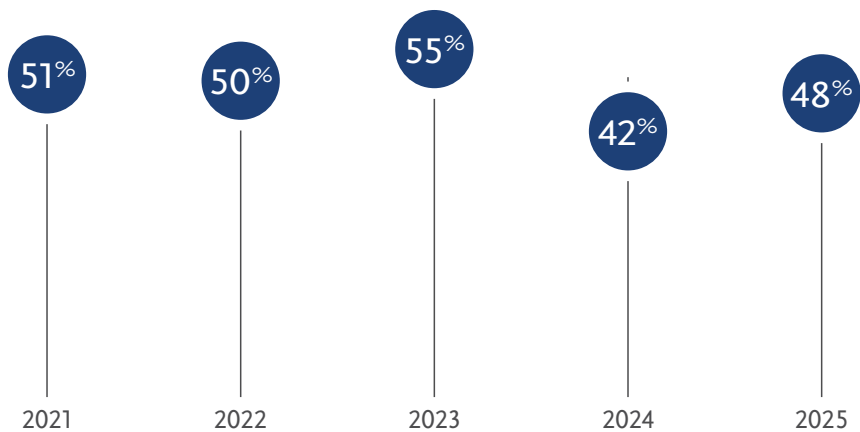
La media de edad de los nuevos consejeros es de 55 años.

La tipología de los nuevos consejeros es la siguiente:

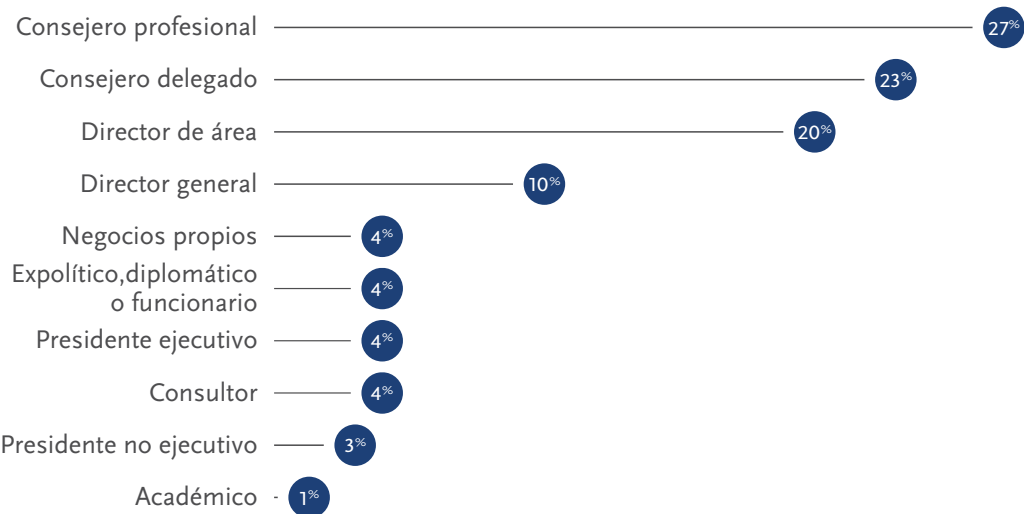
Tipología de consejeros	% de consejeros	Nº de consejeros
Consejeros ejecutivos	12%	11
Consejeros externos	88%	103
Dominicales	31%	36
Independientes	56%	66
Otros	1%	1

Entre los 117 nuevos consejeros nombrados en 2025, 18 son extranjeros (15%) y 56 son mujeres lo que supone un 48% de los nuevos consejeros. Se observa un importante esfuerzo de las sociedades para adecuarse a los mínimos recomendados por la CNMV y a las recomendaciones internacionales en este aspecto.

EVOLUCIÓN DEL NOMBRAMIENTO DE MUJERES



ACTIVIDAD REGULAR DE LOS NUEVOS CONSEJEROS



Presencia de los consejeros en distintos consejos

De los 1.069 consejeros presentes en las 100 compañías analizadas, hay 391 consejeros (37% del total) que se hallan presentes en 2 o más consejos de administración. En total, estos consejeros ocupan 993 puestos en los diferentes consejos a los que pertenecen tanto nacionales como internacionales.

El número medio de consejos en los que están presentes los consejeros es 1,6.

Entre las compañías del IBEX-35, hay 182 consejeros (41% sobre el total de consejeros del IBEX-35) que se hallan presentes en varios consejos de administración.

CONSEJEROS EN DIVERSOS CONSEJOS

Tipo de comisión	Total compañías		IBEX 35	
	Nº de consejeros	%	Nº de consejeros	%
Pertenecen a 2 consejos	244	62%	116	64%
Pertenecen a 3 consejos	103	26%	48	26%
Pertenecen a 4 consejos	31	8%	15	8%
Pertenecen a 5 consejos	5	1%	3	2%
Pertenecen a 6 consejos	6	2%	0	0%
Pertenecen a 7 consejos	2	1%	0	0%

Estos datos incluyen la pertenencia de estos consejeros a otros consejos tanto nacionales como internacionales de compañías cotizadas.

De los 391 consejeros que pertenecen a varios consejos, 177 son mujeres que se encuentran en dos, tres, cuatro y hasta cinco consejos de administración. Podemos concluir que, del total de 411 mujeres analizadas, el 43% pertenecen a 2 o más consejos. En el caso de los consejeros este porcentaje es del 31%.

Se observa, por tanto, que la acumulación de consejos en las consejeras es superior al de los consejeros.

Hay 108 consejeros extranjeros que se hallan presentes en varios consejos, de los cuales 61 están en 2 consejos, 23 en 3, 12 en 4 consejos, 4 en 5, 6 en 6 y dos en 7 consejos

De los 391 consejeros que pertenecen a varios consejos, hay 14 consejeros delegados que pertenecen a otros consejos. De ellos, solo uno está presente en 3 consejos como externo y los 13 restantes están presentes en dos consejos.

Límite del número de consejos de administración adicionales para los consejeros

A pesar de la Recomendación 25 del CBGSC, un 19% de las compañías (12% en el IBEX-35) todavía no limita el número de consejos de administración adicionales a los que puede pertenecer un consejero de su compañía.

La limitación más frecuente es de entre 4 y 5 consejos de sociedades cotizadas, incluyendo la propia sociedad.

Creemos que este límite irá reduciéndose cada vez más con el tiempo, siguiendo la tendencia internacional de otros países como Reino Unido y EE. UU., donde se tiende a reducir mucho el número de consejos adicionales a los que pueden pertenecer los consejeros a fin de asegurar su adecuada disponibilidad de tiempo e involucración.

Presidente y máximo ejecutivo. Compensación de poderes

De las empresas analizadas, hay un 45% en las que el presidente es formalmente el primer ejecutivo de la empresa. En lo que se refiere a las compañías del IBEX-35, este porcentaje es del 46%.

La evolución en los últimos 10 años de los presidentes ejecutivos en las compañías españolas ha sido la siguiente:

	2025	2020	2015
Presidente ejecutivo (% de compañías)	45%	51%	56%
IBEX-35	46%	54%	69%

Hemos analizado las funciones reales en la compañía de los 55 presidentes que se califican como externos. De ellos, 15 (27%) realizan labores ejecutivas siendo de hecho el primer ejecutivo de la compañía. Podemos por tanto concluir que en un 60% de las empresas analizadas el presidente es el primer ejecutivo de la compañía estando, por tanto, involucrados en la gestión, aunque su calificación no sea de ejecutivo en todos los casos.

Este porcentaje sigue siendo muy elevado respecto a otros países de nuestro entorno y es reflejo de nuestra estructura empresarial con un alto porcentaje de compañías familiares o con un accionista de referencia.

A pesar de que las mejores prácticas internacionales recomiendan una separación real de poderes entre ambas funciones, constatamos que en España hay una fuerte resistencia a separar de forma real ambas funciones. Para ver la comparación por países ver enlace www.spencerstuart.com/batw.

Las medidas más frecuentes para equilibrar la concentración de poder siguen siendo la existencia de comisiones consultivas con consejeros independientes y la existencia de consejeros dominicales.

Aunque aumentando, todavía solo el 63% de las empresas analizadas (77% en el IBEX-35) indica haber nombrado un “Lead Director” o consejero coordinador, de acuerdo con la LSC cuando la figura del presidente y el CEO son la misma persona.

En aquellas compañías que han nombrado un consejero coordinador, la mayoría de los consejeros consideran que esta figura está muy poco desarrollada y que debiera ganar mucho más peso en el futuro.

De hecho, en opinión de los consejeros, el consejero coordinador, cuando existe, está sobre todo concentrado en actuar de canal de comunicación con los consejeros independientes; pero, en general, poco involucrado en colaborar con el presidente en la organización de la agenda de los consejos, así como tampoco en mantener contactos con inversores y accionistas, ni en la coordinación del plan de sucesión del presidente, como establece la recomendación 34 del CBGSC.

Presidente no ejecutivo

De las 100 compañías analizadas, hay 55 cuyo presidente es considerado presidente no ejecutivo de la empresa (55% del total y 54% en el IBEX-35).

De los 55 presidentes que no son ejecutivos, el 47% son dominicales, un 24% son independientes y un 29% se califican como otros externos.

Un 80% de los presidentes no ejecutivos son hombres y un 20% mujeres. Solo 10 son extranjeros.

La media de edad de los presidentes no ejecutivos es de 67 años.

De las 55 compañías cuyo presidente es considerado no ejecutivo, hay 9 compañías (16%) que no asignan ninguna retribución adicional por su responsabilidad como presidente recibiendo su retribución únicamente como vocal del consejo. Hay cinco compañías que no retribuyen a su presidente no ejecutivo. El resto de los presidentes no ejecutivos perciben una retribución mayor que el resto de los consejeros y, en su mayoría, representa entre 1,3 y 5 veces la remuneración de los vocales del consejo.

La retribución media de los presidentes no ejecutivos fue de 416.662 €/año en 2025, un 6% más alta que en 2024 que fue de 393.329 €.

	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Remuneración presidente no ejecutivo (€/año)	416.662	270.000	1.666.000	0
Remuneración presidente no ejecutivo (€/año) IBEX	683.947	550.000	1.666.000	0

El análisis detallado por tramos de remuneración es el siguiente:

	hasta 100.000 €/año	entre 100.001 y 300.000 €/año	entre 300.001 y 500.000 €/año	entre 500.001 y 1.000.000 €/año	más de 1.000.000 €/año
Número de compañías	13	16	9	13	4
% de Cías	24%	29%	16%	24%	7%

Consejero coordinador independiente (Lead Independent Director)

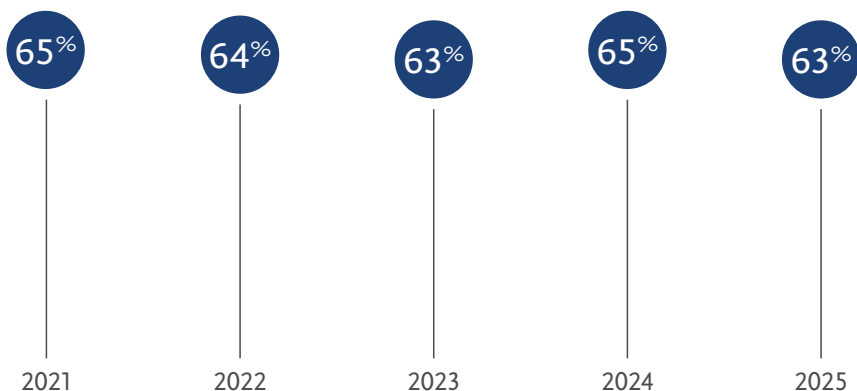
En aquellos casos en los que la figura del presidente y del máximo ejecutivo recaen en la misma persona, la Ley de Sociedades de Capital establece la obligación de nombrar un consejero coordinador de entre los consejeros independientes.

De las 100 compañías analizadas, esta figura existe en 63 (63%) de ellas, siendo 27 del IBEX-35, lo que supone un 77% de dichas compañías. Todas aquellas sociedades que por ley están obligadas a tener consejero coordinador independiente cuentan ya con esta figura, excepto en una compañía en la que están en el proceso de sustitución del anterior.

Esta figura es bastante habitual en países como Gran Bretaña y Estados Unidos, aunque en este último país esta figura está disminuyendo al reducirse también el número de compañías con presidente ejecutivo. Se puede consultar la comparación con otros países en el enlace www.spencerstuart.com/batw.

De las 63 compañías que tienen esta figura, solo en 36 de ellas (57%) se le retribuye con una cantidad adicional respecto al resto de miembros del consejo. De estas 36 compañías, 21 son del IBEX-35. La media de esta retribución adicional es de 32.920 € (43.768 € para las compañías del IBEX-35).

EVOLUCIÓN DEL LEAD INDEPENDENT DIRECTOR



Secretario del consejo

La figura del secretario del consejo tiene gran influencia en el desarrollo del gobierno corporativo en las sociedades, supervisando la actuación del consejo de administración en dicha materia.

El secretario del consejo es consejero en solo 5 (5%) de las 100 compañías analizadas (6% en el IBEX).

	Ejecutivo de la compañía	Consejero	Consejero ejecutivo
% de Compañías	47%	5%	2%
% de Compañías (IBEX-35)	66%	6%	6%

Perfil de los presidentes ejecutivos, consejeros delegados y alta dirección

Este año, al igual que los siete anteriores, incluimos un análisis de los primeros ejecutivos de las 100 principales compañías cotizadas que forman nuestro Índice, entre las que se encuentran las 35 del IBEX-35, analizando las principales características de los presidentes ejecutivos y/o consejeros delegados.

Adicionalmente hemos analizado la composición de la alta dirección de dichas compañías.

De las 100 compañías analizadas hay 5 que no tienen consejeros ejecutivos.

El número de ejecutivos que hemos analizado y que ocupa una o ambas posiciones de presidente y/o consejero delegado es de 109.

En el 16% de las compañías analizadas (9% del IBEX-35) hay un presidente ejecutivo y no hay consejero delegado. En 14 compañías, la figura del presidente y del consejero delegado recaen en la misma persona.

La media de edad de los primeros ejecutivos de las 100 empresas analizadas es de 60 años (igual en las compañías del IBEX). El detalle por tipología es el siguiente:

	Presidente ejecutivo	Consejero delegado	Presidente ejecutivo y consejero delegado
Media de edad (100 compañías)	64	58	61

Solo hay seis mujeres que sean bien presidenta ejecutiva o consejera delegada en las 100 empresas analizadas. Tres de ellas pertenecen a compañías del IBEX-35 (Acciona Energía, Banco Santander y Bankinter).

En cuanto a la existencia de perfiles internacionales, existen 6 consejeros delegados y 2 presidentes ejecutivos (Arcelor Mittal y Amrest). Dos de los consejeros delegados pertenecen a compañías del IBEX (Arcelor y BBVA)

El 40% de los primeros ejecutivos analizados son licenciados en Económicas y Empresariales (en algunos casos también son licenciados en Derecho). La segunda titulación más frecuente es la de ingeniero superior con un 36%.

Con respecto a la forma de llegar a sus puestos actuales, un 69% del total de los primeros ejecutivos analizados accedió por promoción interna, siendo el 31% restante por reclutamiento externo. La diferenciación por tipología de ejecutivos es la siguiente:

	Presidente ejecutivo	Consejero delegado	Presidente ejecutivo y consejero delegado
Promoción interna	71%	66%	79%
Reclutamiento externo	29%	34%	21%

La media de permanencia en la compañía de los primeros ejecutivos es de 15 años (15,7 en el IBEX-35). En lo que se refiere a la permanencia en su puesto actual, la media para las 100 empresas analizadas es de 9,7 años, siendo de 9 años en las compañías del IBEX-35.

Es práctica poco frecuente que los primeros ejecutivos pertenezcan a otros consejos de compañías cotizadas. Un 25% (34% en el IBEX-35) de los ejecutivos analizados pertenecen a otros consejos siendo en la mayoría de los casos compañías participadas.

Un 34% (23% del IBEX-35) de los primeros ejecutivos de las 100 compañías analizadas son accionistas de referencia de las compañías en las que prestan sus servicios.

En lo que se refiere a alta dirección de las 100 mayores compañías, la media de miembros que pertenecen a este grupo es de 9,8 (12,2 en el IBEX-35), siendo la mediana de 9 y la moda también de 9.

El 75% de los miembros de la alta dirección son hombres (73% en el IBEX-35) y el 25% restante (27% en el IBEX-35) son mujeres. Hay 11 compañías (ninguna del IBEX-35) que no tienen ninguna mujer en los puestos de alta dirección.

El número medio de extranjeros que componen estos Comités es de 1,3 miembros (2,4 en el IBEX-35). El porcentaje de extranjeros sobre el total de miembros de la alta dirección es del 13% (17% en el IBEX-35).

Comisiones consultivas

Número y tipo de comisiones

Las comisiones del consejo más frecuentes son la comisión ejecutiva, comisión de auditoría y la comisión de nombramientos y/o retribuciones. Algunas compañías cuentan con otras comisiones tales como la comisión delegada de riesgos (especialmente en instituciones financieras), comisión de estrategia e inversiones, comisión de tecnología, comisión de responsabilidad social corporativa y comisión de sostenibilidad. A efectos de nuestro análisis estas dos últimas las vamos a considerar la misma ya que su cometido y funciones son muy similares.

Además de la comisión ejecutiva, la comisión de auditoría y la comisión de nombramientos y retribuciones (o separadas entre nombramientos y retribuciones en algunos casos) son las más comunes, las otras comisiones más frecuentes son la comisión de sostenibilidad que está presente en 38 compañías (21 del IBEX-35), la comisión de estrategia que está presente en 8 compañías (3 del IBEX-35) y la comisión de riesgos que se encuentra en 6 compañías, todas ellas del IBEX-35.

El 100% de las sociedades analizadas cuenta con algún tipo de comisión. Del total de compañías analizadas, sus comisiones se describen a continuación:

Tipo de comisión	Total compañías	IBEX-35
Comisión ejecutiva	26%	43%
Comisión auditoría	100%	100%
Comisión nombramientos y retribuciones	86%	66%
Comisión nombramientos y retribuciones separadas	14%	34%
Comisión de sostenibilidad	38%	60%
Otro tipo de comisiones	22%	29%

Además de la recomendación 48 del CBGSC, la propia regulación bancaria ha obligado a las entidades financieras a separar la comisión de nombramientos y retribuciones en dos comisiones. Los 6 bancos analizados tienen separadas estas comisiones a 31 de diciembre de 2025.

El número de comisiones varía entre 2 y 7, siendo la media de 3,1 y la moda de 2. Una única compañía del IBEX tiene 7 comisiones.

Número de comisiones

- » 38 compañías tienen 2 comisiones (5 en el IBEX-35)
- » 35 compañías tienen 3 comisiones (12 en el IBEX-35)
- » 16 compañías tienen 4 comisiones (9 en el IBEX-35)
- » 11 compañías tienen 5 ó más comisiones (9 en el IBEX-35)

En Gran Bretaña, el 100% de las compañías analizadas cuenta con tres comisiones: auditoría, nombramientos, y retribuciones que están formadas íntegramente por consejeros independientes. Lo mismo sucede en Estados Unidos, donde estas tres comisiones son obligatorias, y están formadas en su totalidad por consejeros independientes.

En Francia, todas las compañías analizadas tienen comisión de auditoría, comisión de nombramientos y comisión de retribuciones.

Reuniones de comisiones

En el caso de las compañías analizadas, la comisión ejecutiva se reunió como media 7,5 veces/año, salvo en bancos que llegó a 18,5 reuniones de media.

La comisión de auditoría se reunió una media de 8,8 veces/año y la de nombramientos y retribuciones 6,9 veces/año en 2025, mientras que en 2024 se reunieron una media de 8,9 y 7,1 veces respectivamente. La comisión de sostenibilidad se ha reunido una media de 5,3 veces/año, la de estrategia 3,8 veces y la comisión de riesgos 14,7 veces.

REUNIONES DE LAS COMISIONES

	2025	2020	2015
Comisión ejecutiva	7,5	10,7	9,4
Comisión de auditoría	8,8	8,8	7,7
Comisión de nombramientos y retribuciones	6,9	7	6
Comisión de sostenibilidad	5,3	4,1	ND

Tamaño y composición de las comisiones

El tamaño y composición de las comisiones más frecuentes (ejecutiva, auditoría y nombramientos y retribuciones) se muestra a continuación:

TAMAÑO DE LAS COMISIONES

	Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos y retribuciones	Sostenibilidad
Tamaño medio comisión (100 compañías)	5,8	3,9	4	3,9
Tamaño medio comisión (IBEX)	6,1	4,5	4,3	4,5

La composición de estas comisiones de las compañías analizadas es la siguiente:

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

		Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros
Comisión ejecutiva					
Presidente	Total compañías	73%	19%	0%	8%
	IBEX	80%	7%	0%	13%
Vocales	Total compañías	18%	35%	38%	9%
	IBEX	18%	26%	46%	10%
Comisión de auditoría					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	26%	68%	6%
	IBEX	0%	21%	75%	4%
Comisión de nombramientos y/o retribuciones					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	32%	61%	7%
	IBEX	0%	24%	68%	8%
Comisión de sostenibilidad					
Presidente	Total compañías	0%	11%	84%	5%
	IBEX	0%	5%	86%	9%
Vocales	Total compañías	2%	28%	64%	6%
	IBEX	3%	28%	63%	6%

En las compañías que tienen separada la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, la composición es muy similar a la de aquellas que la tienen unida.

A continuación, analizamos el funcionamiento y funciones de cada una de las principales comisiones consultivas.

Comisión delegada o ejecutiva

Como cada año, reiteramos que la existencia de la comisión ejecutiva es una de las características más propias de nuestro modelo de gobierno corporativo, a diferencia de otros países donde o no existe o tiene una naturaleza diferente. En EE. UU., alrededor del 25% de las compañías cuentan con esta comisión, no existiendo prácticamente en el Reino Unido ni en otros países europeos.

En España, existe en el 26% de las empresas consultadas (43% en el IBEX-35) y tiene un promedio de 5,8 miembros (6,1 en el IBEX-35). De ellos, el 73% son externos (73% también en el IBEX-35) y el 32% son independientes (39% en el IBEX-35).

En la mayor parte de los casos, la estructura de esta comisión no refleja la composición del consejo.

Comisión de auditoría

La comisión de auditoría es, sin duda, la comisión más importante del consejo en la gran mayoría de las compañías, habiendo expandido sus funciones en los últimos años y ganado un muy alto grado de autonomía e independencia en su funcionamiento.

Tiene un promedio de 3,9 miembros (4,5 en el IBEX-35). El 100% de sus miembros son consejeros externos y el 76% son consejeros independientes (81% en el IBEX-35).

Todavía hay un 73% de las empresas (51% en el IBEX-35) en las que no todos los miembros de la comisión de auditoría son consejeros independientes, aunque sí son todos externos, incluyendo dominicales y “otros externos”.

Tal y como está establecido en la LSC, el 100% de los presidentes son consejeros independientes en el conjunto de las compañías analizadas.

Constatamos que la presidencia de la comisión de auditoría ha ganado un peso enorme dentro del funcionamiento del consejo y una relevancia que irá en aumento como resultado de la Guía Técnica de 2017 de la CNMV sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público.

En las 100 compañías analizadas, un 57% de la presidencia de esta comisión está ocupada por mujeres (51% en las compañías del IBEX-35).

Comisión de nombramientos y retribuciones (CN&R)

A diferencia de otras comisiones como la ejecutiva (en los casos en los que existe) y la de auditoría, la CN&R ha evolucionado de una forma no uniforme en su funcionamiento, teniendo que ganar tanto en autonomía como en independencia.

Esta comisión está dividida en comisión de nombramientos y comisión de retribuciones en 14 compañías, fundamentalmente bancos y grandes compañías del IBEX-35. Este número se ha estabilizado en los últimos años. Se observa que la tendencia de las compañías es a mantenerla unida y solo separarla en las grandes corporaciones en las que haya un contenido y funciones que justifiquen su separación.

La separación de la CN&R en comisión de nombramientos y comisión de retribuciones ha obligado a ambas a avanzar en sus funciones, a fin de dar contenido a sus actuaciones.

La Guía Técnica 172019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones publicada en febrero de 2019 hace referencia a la conveniencia de separar esta comisión en dos para determinadas compañías o para cubrir las necesidades del consejo. Además, analiza las funciones de esta comisión como son el nombramiento de consejeros independientes y altos directivos, la sucesión del presidente y del primer ejecutivo de la compañía, la evaluación del funcionamiento del consejo o la propuesta de la política de retribuciones de los consejeros y de la alta dirección.

Todavía es muy frecuente la presencia de ejecutivos durante toda la duración de la sesión de la comisión, principalmente en la comisión de nombramientos cuando está separada, siendo poco frecuente que los miembros de esta comisión tengan un tiempo de debate sin la presencia de ejecutivos.

Esta comisión tiene un promedio de 4 miembros (4,3 en el IBEX-35) siendo el 100% de ellos consejeros externos y el 71% consejeros independientes (75% en el IBEX-35).

En el 83% de las sociedades (77% en el IBEX-35) no todos los miembros son consejeros independientes.

El 54% de los presidentes de esta comisión son mujeres (62% en el IBEX-35).

Encontramos que, cada vez con mayor frecuencia, el consejero coordinador, en aquellas compañías donde existe, asume asimismo la presidencia de la CN&R. práctica bastante habitual en el mundo anglosajón. De hecho, el 43% de los consejeros coordinadores de las 100 empresas analizadas, son presidentes de la CN&R.

Comisión de sostenibilidad

Esta comisión nace con el objetivo de integrar de manera voluntaria, por parte de las empresas, las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales.

Cada vez es más frecuente que las compañías cuenten con esta comisión. La evolución en los últimos años es la siguiente:

	2025	2024	2023	2022
Total compañías	38	35	35	35
IBEX-35	21	20	19	19

Hay 28 compañías que incluyen las responsabilidades de esta comisión en las comisiones de auditoría (9 compañías) o en la de nombramientos y retribuciones (16 compañías). Las 3 sociedades restantes incluyen estas funciones en la comisión de estrategia o en la de gobierno corporativo.

Esta comisión tiene un promedio de 3,9 miembros (4,5 en las compañías del IBEX-35). El 99% de los miembros son externos siendo el 69% consejeros independientes.

El 68% de las compañías que tienen esta comisión tiene una mujer como presidenta (71% en el IBEX-35).

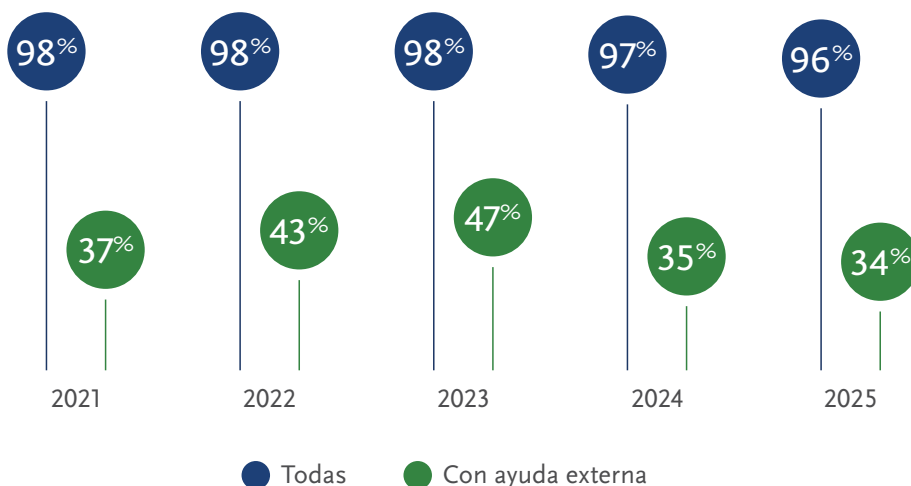
Evaluación del consejo

Cada vez más, las compañías realizan la evaluación anual del consejo, según establece la recomendación 36 del CBGSC. Esta recomendación indica que la evaluación del consejo debe recoger una evaluación individualizada de cada consejero y, al menos, deberá hacerse con un consultor externo cada 3 años. El 96% de las compañías indica haber realizado el ejercicio de autoevaluación del consejo en 2025. Aquellas compañías de nuestra muestra que no la han hecho ha sido por causas justificadas como por ejemplo haber tenido cambios significativos en el mismo durante el año o haber sido creadas durante el ejercicio.

De las compañías que realizan la evaluación del consejo, solo el 34% (46% en el IBEX-35) lo hace con ayuda externa.

Constatamos un aumento en el porcentaje de consejeros consultados que consideran que el proceso de autoevaluación del consejo ha sido más útil y productivo que puramente formal, habiendo provocado cambios reales en el funcionamiento del consejo, aunque todavía muchos consejeros valoran el ejercicio como un mero cumplimiento.

EVALUACIÓN DEL CONSEJO



Remuneración de los consejeros externos

Remuneración del consejo

Entre las 100 compañías analizadas, la práctica más generalizada es retribuir a los consejeros bien mediante honorarios fijos exclusivamente (49%) o a través de honorarios fijos y dietas de asistencia (41%), como se muestra en el siguiente cuadro.

Estructura de remuneración de los consejos

- » 49 compañías (49%) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 8 compañías (8%) retribuyen solo en forma de dietas
- » Ninguna compañía retribuye solo en función de resultados
- » 41 compañías (41%) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- » 2 compañías (2%) tienen dietas de asistencia + compensación en función de resultados

Del total de compañías analizadas, en 90 de ellas (90%) se retribuye a los consejeros con honorarios fijos; en 51 (51%) se pagan dietas por asistencia a las reuniones del consejo; y en 2 (2%), se remunera a los consejeros con una retribución en función de los resultados obtenidos por la compañía.

ESTRUCTURA DE LA REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS

No. Cías	% Cías		Media	Máximo	Mínimo
90	90%	Honorarios fijos (€/año)	84.828	200.000	10.000
2	2%	Retrib. función result. (€/año)	47.458	109.000	0
51	51%	Dietas (€/reunión)	2.572	7.200	700

En siete compañías (7% del total de compañías analizadas), una parte de la retribución de los consejeros se realiza en forma de acciones u opciones. En algunos casos, se establece para los consejeros una tenencia mínima de acciones hasta su cese.

Se observa una tendencia creciente a este tipo de retribución, con el objetivo de alinear los intereses de los consejeros con los de los accionistas y con el proyecto a largo plazo de la compañía.

Este es un aspecto del gobierno corporativo con posiciones muy encontradas tanto en España como internacionalmente. Mientras que en Europa Continental y en el Reino Unido es poco frecuente, en países como EE. UU., esta práctica está más generalizada, y se encuentra en un alto porcentaje de las compañías. En la gran mayoría de las sociedades que cuentan con esta práctica, existen requisitos de mantenimiento de dichas acciones durante el tiempo que permanezca el consejero como tal.

En nuestra opinión, la inclusión en la remuneración de los consejeros independientes de una parte en acciones es un buen mecanismo para fomentar el alineamiento de sus intereses con el largo plazo de la compañía.

Remuneración del consejero externo (solo por consejo)

(Honorarios fijos y/o en función de resultados + dietas por consejo)

La retribución media de los consejeros externos solo por consejo (excluyendo la retribución por comisiones) es de 101.655 €/año (130.251 €/año en el IBEX-35). Esta cifra es la media de retribuciones individuales de todos los consejeros externos publicadas en el Informe de Remuneraciones publicado por cada compañía.

REMUNERACIÓN DEL CONSEJERO EXTERNO (SOLO POR CONSEJO)

	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías (€/año)	101.655	100.000	524.000	0
IBEX (€/año)	130.251	117.000	524.000	0

En 2025 la retribución media de los consejeros externos ha aumentado respecto a los 97.270 € en 2024. En las compañías del IBEX-35 también ha experimentado un incremento, en este caso del 3.8% desde los 125.394 € anuales de 2024.

Este incremento se explica porque tras varios años de mantenimiento o incluso de reducción de la retribución debido a la pandemia del Covid-19 durante 2020 y 2021, las empresas revisaron al alza las retribuciones en 2022. Tras un par de años de consolidación, se han vuelto a actualizar las políticas retributivas en 2025.

La evolución en la retribución de los consejeros externos solo por su pertenencia al consejo en los últimos 10 años para el total de las 100 compañías analizadas es la siguiente:

		2025	2024	2020	2015
Remuneración media del consejo sin comisiones (€/año)	Total Cías	101.655	97.270	87.498	84.589
	IBEX	130.251	125.394	112.447	106.718
Dieta media (€/reunión)	Total Cías	2.572	2.350	2.491	2.489
	IBEX	3.148	2.436	2.771	2.575
Media de honorarios fijos (€/año)	Total Cías	84.828	81.128	78.490	67.571
	IBEX	113.192	107.995	100.912	91.388

Remuneración por comisiones

Hay 92 compañías (32 del IBEX-35) que remuneran a los miembros de las comisiones del consejo en forma de dietas, a través de una compensación fija anual o por ambos conceptos.

ESTRUCTURA DE LA REMUNERACIÓN DE LAS COMISIONES

	Total de Compañías		IBEX	
	Número	%	Número	%
Solo honorarios fijos	54	54%	23	65%
Solo dietas de asistencia	18	18%	1	3%
Honorarios fijos + dietas de asistencia	20	20%	8	23%
No retribuyen	8	8%	3	9%

Comisión ejecutiva

Hay 26 (26%) compañías que tienen comisión ejecutiva (15 en el IBEX-35). Su retribución media se muestra a continuación.

	Presidentes (€)	Vocales (€)
100 compañías (€/año)	59.847	72.336
IBEX (€/año)	73.310	83.831

Los esquemas retributivos de las comisiones ejecutivas son los siguientes:

- » 12 compañías (8 del IBEX-35) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 5 compañías (2 del IBEX-35) retribuyen solo en forma de dietas de asistencia
- » 8 compañías (4 del IBEX-35) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- » 1 compañía (1 del IBEX-35) no retribuye por pertenencia a dicha comisión

Otras comisiones

De las 92 compañías analizadas que remuneran a los miembros de comisiones, en 43 de ellas (20 en el IBEX-35) la remuneración de los miembros de la comisión de auditoría es superior a la de los miembros del resto de comisiones.

La retribución de la comisión de auditoría normalmente oscila entre 1 y 2 veces la de otras comisiones consultivas como la comisión de nombramientos y retribuciones.

La retribución de las comisiones de nombramientos y de retribuciones, cuando éstas están separadas, presentan una media más alta que el resto de las comisiones ya que por regla general las compañías que separan ambas comisiones son bancos y otras sociedades del IBEX-35.

Así, en el caso de la comisión de nombramientos, la retribución media de los presidentes es de 71.587 € y de los vocales es de 33.047 € (80.081 € y 37.027 € respectivamente en el IBEX-35). Por otro lado, la retribución media de los presidentes de la comisión de retribuciones es de 74.767 € (79.337 € en el IBEX-35) y los vocales perciben de media 34.140 € (36.171 € en el IBEX-35).

La retribución media de los presidentes de la comisión de sostenibilidad es de 40.240 € y la de los vocales de 22.223 €.

De aquellas compañías que retribuyen por pertenencia a comisiones, en el 76% (89% en el IBEX-35) el presidente de las comisiones tiene una retribución diferente de la de los vocales de dicha comisión. La práctica más frecuente es que el presidente perciba entre 1,2 y 2,5 veces la retribución de los vocales.

La retribución media de otras comisiones principalmente la comisión de riesgos, y la comisión de estrategia es de 50.245 € (68.707 € en el IBEX-35) para los presidentes y de 30.308 € (39.741 € en el IBEX-35) para los vocales.

En EE. UU., casi todas las sociedades retribuyen a los presidentes de las comisiones, siendo la retribución de los vocales alrededor de la mitad de lo que se paga a los presidentes. Se observa que las compañías americanas remuneran cada vez más a los presidentes y a los vocales de las comisiones en forma de retribución fija, abandonando las dietas por asistencia a las reuniones.

En Gran Bretaña, las compañías retribuyen de forma generalizada a los presidentes de las comisiones y en menos de la mitad de los casos también se retribuye a los vocales. Lo más habitual es mediante una retribución fija, habiéndose abandonado prácticamente por completo las dietas de asistencia. La retribución de los vocales es de alrededor del 60% de la del presidente.

		Retribución Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Retribución presidentes de comisiones					
Comisión ejecutiva	Total compañías	59.847	30.000	184.000	0
	IBEX	73.310	49.310	184.000	0
Comisión de auditoría	Total compañías	40.082	30.000	424.000	0
	IBEX	69.141	60.000	424.000	0
Comisión de nombramientos y retribuciones	Total compañías	27.401	23.000	100.000	0
	IBEX	43.837	42.900	100.000	0
Comisión de sostenibilidad	Total compañías	40.240	28.400	382.000	0
	IBEX	56.152	42.900	382.000	0
Retribución vocales de comisiones					
Comisión ejecutiva	Total compañías	72.336	50.000	176.594	0
	IBEX	83.831	60.000	176.594	0
Comisión de auditoría	Total compañías	23.371	17.568	156.000	0
	IBEX	39.041	35.000	156.000	0
Comisión de nombramientos y retribuciones	Total compañías	17.132	12.942	69.000	0
	IBEX	27.943	25.000	69.000	0
Comisión de sostenibilidad	Total compañías	22.223	18.403	128.000	0
	IBEX	31.128	25.000	128.000	0

Remuneración total por tipología de consejeros

A continuación, detallamos la retribución tanto por consejo como por comisiones para cada tipo de consejeros. En nuestros cálculos, no incluimos a los presidentes no ejecutivos por no desvirtuar las cifras y porque ya ocupan otro capítulo de nuestro estudio:

	Total €/año		
	Retribución total media	Consejo	Comisiones
Consejeros ejecutivos*			
Total compañías	83.474	70.437	13.037
IBEX	130.328	109.420	20.908
Consejeros dominicales			
Total compañías	98.749	80.663	18.086
IBEX	132.842	103.405	29.437
Consejeros independientes			
Total compañías	168.369	112.402	55.967
IBEX	224.675	138.471	86.204
Consejeros otros			
Total compañías	163.589	118.327	45.263
IBEX	248.266	157.315	90.951

*Retribución consejeros ejecutivos solo por pertenencia a consejo y comisiones

El 51% (54% en el IBEX-35) de los consejeros ejecutivos perciben remuneración adicional en su calidad de miembros del consejo, además de su retribución como ejecutivos. Observamos que este aspecto sigue siendo práctica habitual en España mientras que es muy poco frecuente en Estados Unidos o en Reino Unido.

Remuneración total de los consejeros independientes

La media de la retribución total de los consejeros independientes por su pertenencia al consejo y a las comisiones es de **168.369 €/año (IBEX 224.675 €/año)**.

REMUNERACIÓN TOTAL

	Total €/año			
	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías	168.369	144.000	806.000	23.000
IBEX	224.675	184.000	806.000	36.000

La evolución en los últimos años es la siguiente:

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

	Total €/año				
	2025	2024	2023	2022	2021
Total compañías	168.369	160.378	154.196	148.355	147.891
IBEX	224.675	212.635	208.606	201.503	194.929

A modo de resumen comparativo, indicamos a continuación la retribución total por pertenencia al consejo y comisiones según la tipología de los consejeros:

	Total €/año			
	Ejecutivos*	Independientes	Dominicales	Otros
Total compañías	83.474	168.369	98.749	163.589
IBEX	130.328	224.675	132.842	248.266

* Retribución total media de consejeros ejecutivos solo por pertenencia a consejo y comisiones

Para ver una comparativa con otros países, consultar enlace www.spencerstuart.com/batw.

A continuación, se muestra la retribución total media de los consejeros independientes relacionada con la capitalización bursátil de la compañía a la que pertenecen:

NIVELES DE RETRIBUCIÓN POR CAPITALIZACIÓN

Capitalización (Mill. €)	Nº compañías	Retribución total media 2025	Retribución total media 2024
menos de 500	31	80.750	77.714
entre 500 y 1.000	9	138.846	110.514
entre 1.000 y 2.500	20	126.277	142.455
entre 2.500 y 5.000	11	155.056	144.474
entre 5.000 y 10.000	8	157.789	172.224
entre 10.000 y 20.000	7	228.396	220.138
entre 20.000 y 45.000	9	170.976	168.366
más de 45.000	5	399.672	441.812

Por último, mostramos la retribución total media de todos los consejeros independientes agrupados por sectores a los que pertenecen las compañías analizadas:

NIVELES DE RETRIBUCIÓN POR SECTORES

Sector	Nº Compañías	Remuneración total media 2025	Remuneración total media 2024	Variación
Alimentación	6	136.304	144.991	-6%
Banca y Seguros	10	243.207	223.802	9%
Construcción/Servicios	8	143.650	135.143	6%
Energía	11	245.759	237.140	4%
Farmacia	9	117.286	104.395	12%
Industrial	16	133.814	125.291	7%
Ingeniería	3	112.000	105.417	6%
Inmobiliario	10	125.183	141.808	-12%
Medios de comunicación	4	96.588	90.250	7%
Ocio	1	118.600	110.714	7%
Petróleo y Gas	2	321.538	314.214	2%
Servicios	3	120.778	115.244	5%
Tecnología y Electrónica	3	118.167	131.222	-10%
Telecomunicaciones	3	169.600	160.429	6%
Textil distribución	2	199.375	293.000	-32%
Transporte	4	100.000	88.100	1%
Turismo	5	124.188	121.200	3%

Cuadro comparativo de los consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS						PRESIDENTE	LEAD DIRECTOR			
	TOTAL	EJECUTIVOS	DOMINICALES	INDEPEND.	OTROS ¹	EXTRANJEROS		CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€) ²	EXISTE
Acciona*	12	2	2	8	0	3	5	Si	-	Si	30.000
Acciona Energía*	11	1	4	5	1	2	5	No	0	No	-
Acerinox*	11	1	3	7	0	1	4	No	220.000	Si	60.000
ACS*	14	3	3	7	1	0	6	Si	-	Si	
Aedas Homes	6	1	3	2	0	0	1	No	0	No	-
Aena*	15	2	6	7	0	0	6	Si	-	Si	0
Airtificial	9	0	5	4	0	0	3	No	100.000	No	-
Alantra Partners	10	2	4	4	0	1	4	Si	-	Si	9.000
Almirall	10	1	1	7	1	6	4	Si	-	Si	0
Amadeus*	12	1	0	11	0	9	5	No	430.000	No	-
Amper	10	1	4	4	1	0	3	No	100.000	No	-
Amrest Holdings	7	1	2	4	0	5	3	Si	-	Si	0
ArcelorMittal*	9	2	1	5	1	9	4	Si	-	Si	
Arima Real Estate	5	1	2	2	0	0	2	Si	-	Si	0
Atresmedia	14	3	5	6	0	3	6	Si	-	Si	0
Atrys Health	10	1	5	2	2	0	4	No	60.000	No	-
Audax Renovables	5	1	2	2	0	0	2	Si	-	Si	3.000
Azkoyen	9	1	5	3	0	0	3	Si	-	Si	4.120
B. Sabadell*	14	2	0	10	2	1	6	No	1.666.000	Si	22.000
B. Santander*	15	2	0	10	3	7	6	Si	-	Si	113.300
Bankinter*	12	2	2	7	1	0	7	No	786.000	Si	22.000
BBVA*	15	2	0	10	3	6	7	Si	-	Si	80.000
C. A. F.	10	2	2	3	3	0	4	No	215.000	No	-
CaixaBank*	15	1	3	9	2	3	6	No	1.641.000	Si	43.000
Cellnex Telecom*	10	1	3	6	0	5	4	No	360.000	No	-
Cementos Molins	12	1	7	4	0	1	3	No	132.000	No	-
Cevasa	8	1	4	2	1	0	4	No	46.000	No	-
Cie Automotive	12	2	7	3	0	1	5	No	1.250.000	Si	0
Cirsa Enterprises	9	2	2	5	0	1	4	Si	-	Si	10.000
Clínica Baviera	7	1	4	2	0	4	2	No	0	No	-
Coca-Cola Europacific Partners	17	1	7	9	0	11	5	No	744.900	Si	37.532
Colonial*	13	1	7	4	1	3	6	No	640.000	No	-
Cox Infrastructure Group	13	1	2	10	0	3	3	Si	-	Si	50.000
Deoleo	7	1	3	2	1	2	2	No	170.000	Si	0
Dia	10	0	2	7	1	4	5	No	0	No	-

ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS		PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)		POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²				ALTA DIRECCIÓN	
CONSEJEROS INDEPENDIENTES	TODO LOS CONSEJEROS			CONSEJO Y COMISIONES	SOLO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN DE RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES	TOTAL MIEMBROS ALTA DIRECCIÓN	MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN
5,3	10,9	61	9	148.900	103.000	No	100.000	No	No/No	16	6
4,2	4,1	59	12	147.125	87.500	No	100.000	No	No/No	12	5
6	8,5	61	13	169.000	87.500	No	80.000 ³	No	No/No	25	5
6,9	13,1	72	7	189.636	140.000	No	90.000 ⁴	No	No/No	12	4
7,7	2,7	51	19	134.500	100.000	No	100.000 ⁵	No	No/No	8	3
5,8	4,3	56	13	26.900	26.900	6.800 ⁶	No	No	No/No	9	6
5,5	6,4	68	12	33.375	25.750	1.500 ⁷	10.000 ⁸	No	No/No	7	3
5,9	6,1	57	8	72.167	51.500	1.500	36.000	No	No/No	9	3
5	7,1	62	10	141.333	103.000	No	100.000 ⁹	No	No/No	10	2
5	5,5	62	8	146.111	105.000	No	105.000	No	No/No	8	2
3,7	3,3	61	13	39.600	35.200	1.275	25.500 ¹⁰	No	No/Si ¹¹	5	1
6,8	6,6	59	11	101.000	83.000	No	82.500	No	No/No	9	0
6,6	11,1	62	6	204.012	180.141	No	169.952	No	No/No	11	1
1,1	1,1	ND	11	50.000	28.950	2.632	No	No	No/No	ND	ND
5,2	9	60	11	90.250	57.000	2.500	30.000	No	No/No	14	3
6,1	6,9	57	12	38.286	30.000	No	30.000	No	No/No	10	5
9,3	7,5	53	10	94.000	62.500	4.500 ¹²	No	No	No/No	3	1
5,6	6,9	57	19	71.500	55.500	1.200 ^{13,7}	42.610 ¹³	No	No/No	9	0
5,3	8,0	63	23	239.444	148.111	2.000 ¹⁴	100.000 ¹⁵	No	No/No	11	4
5,9	9,1	63	13	350.480	163.350	2.785	100.940 ¹⁶	No	No/No	15	2
4,9	8	61	13	169.429	137.286	1.920 ¹⁷	109.000 ¹⁷	No	No/No	10	3
6,6	7	65	15	385.354	201.815	No	129.000 ¹⁸	No	Si/No ¹⁹	16	4
7	13,8	65	9	139.286	115.000	4.444	75.000 ²⁰	No	No/No	9	2
5,6	5,5	65	13	243.500	115.375	No	110.000 ²¹	No	No/No	15	3
3,4	3,7	61	11	208.857	125.000	No	125.000 ²²	No	Si/No ²³	15	1
5	11,5	66	15	89.333	70.333	700	52.250 ²⁴	No	No/No	12	2
6,1	11,5	61	11	48.000	45.000	1.090	No	33.375	No/No	2	0
4,6	9,7	60	7	110.000	110.000	No	110.000 ²⁵	No	No/No	9	4
0,5	3,6	55	14	ND	ND	No	100.000 ²⁵	No	No/No	20	1
3,9	10,3	59	6	60.000	60.000	No	60.000 ²⁵	No	No/No	9	3
4,6	6,1	63	8	151.354	116.974	No	102.854	No	No/No	12	4
5,6	6,8	63	12	171.909	109.545	5.000 ²⁶	50.000 ²⁶	No	No/No	7	4
1,2	2	56	13	249.727	224.545	No	75.000 ¹³	No	Si/No ²⁷	13	1
6,1	5,1	60	11	70.000	70.000	3.500 ²⁸	No ²⁸	No	No/No	12	1
2,9	3,1	62	14	129.200	100.000	No	100.000 ⁵	No	Si/No ^{5,29}	10	3

Cuadro comparativo de los consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS						PRESIDENTE		LEAD DIRECTOR		
	TOTAL	EJECUTIVOS	EXTERNOS: DOMINICALES	INDEPEND.	OTROS ¹	EXTRANJEROS	CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€) ²	EXISTE	RETRIBUCIÓN ADICIONAL
Ebro Foods	14	2	8	4	0	0	7	Si	-	Si	0
Ecoener	10	2	3	5	0	0	3	Si	-	Si	10.000
Edreams Odigeo	8	2	2	4	0	5	3	No	213.000	No	-
Elecnor	14	0	9	4	1	0	3	No	486.000	No	-
Enagás*	15	1	2	11	1	1	6	No	730.000	Si	15.000
Ence	13	1	5	5	2	1	5	Si	-	Si	0
Endesa*	14	1	6	7	0	7	6	No	663.000	No	-
Ercros	6	1	1	2	2	0	2	Si	-	Si	0
Faes Farma	10	1	3	5	1	0	5	No	967.000	Si	5.000
FCC	11	1	8	2	0	4	4	No	48.000	No	-
Ferrovial SE*	12	2	1	9	0	4	4	Si	-	Si	
Fluidra*	14	2	6	6	0	6	6	Si	-	Si	25.000
GAM	6	1	2	3	0	0	1	Si	-	Si	0
Gestamp	12	2	3	7	0	2	5	Si	-	Si	0
Global Dominion	11	1	3	6	1	0	3	No	180.000	Si	0
Grenergy Renovables	8	1	3	4	0	0	4	Si	-	Si	7.154
Grifols*	12	1	4	6	1	3	4	No	550.000	No	-
Grupo Empresarial San José	12	4	1	4	3	2	3	Si	-	Si	
HBX Group (antes Hotelbeds)	7	1	2	3	1	7	3	No	500.000	No	-
IAG*	11	1	2	8	0	8	6	No	658.000	Si	30.000
Iberdrola*	14	2	0	11	1	3	6	Si	-	Si	0
Iberpapel	12	1	1	5	5	0	4	No	337.000	Si	0
Inditex*	10	1	4	5	0	1	5	No	1.000.000	Si	0
Indra*	15	2	6	7	0	0	5	Si	-	Si	30.000
Inmobiliaria Del Sur	15	1	10	4	0	1	5	Si	-	Si	12.000
Inmocoemento	10	1	7	2	0	5	4	No	20.000	No	-
Izertis	8	3	1	4	0	0	1	Si	-	Si	0
Línea Directa	8	1	2	5	0	1	4	No	171.000	No	-
Logista*	12	1	5	6	0	5	6	No	468.000	No	-
Mapfre*	15	5	1	9	0	2	7	Si	-	Si	105.000
Meliá Hotels International	10	1	3	5	1	0	5	Si	-	Si	0
Merlin Properties*	12	2	4	6	0	2	5	No	450.000	Si	35.000
Metrovacesa	13	1	7	5	0	0	4	No	270.000	No	-
Miquel y Costas	10	1	3	4	2	0	2	Si	-	Si	0
Naturgy*	15	1	11	3	0	3	5	Si	-	Si	30.000

	ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS			NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)		POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²			ALTA DIRECCIÓN		
	CONSEJEROS INDEPENDIENTES	TODOS LOS CONSEJEROS	PROMEDIO EDAD		CONSEJO Y COMISIONES	SOLO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN DE RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES	TOTAL MIEMBROS ALTA DIRECCIÓN	MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN
	5,2	9,2	59	13	224.455	157.273	1.600	132.000 ³⁰	No	No/No	9	4
	2,6	3,8	64	8	81.333	68.500	1.500 ⁷	55.000	No	No/No	13	0
	5,7	8	59	12	77.333	70.000	No	70.000 ^{25,31}	No	No/No	8	1
	8,1	15	67	12	203.000	177.308	1.500	143.500 ³²	No	No/No	19	1
	5	6,9	62	13	165.000	131.250	2.308	100.000 ³³	No	No/No	11	6
	4,8	7,6	59	11	101.727	66.273	2.020	44.500 ³⁴	No	No/No	9	3
	6,4	5	64	12	244.500	205.000	1.500 ²⁵	187.700 ^{25,35}	No	No/No	15	2
	9,2	17,4	69	10	62.800	56.000	No	56.014	No	No/No	3	0
	4,3	12,6	61	15	112.143	100.286	1.500	77.000 ³⁶	No	No/No	12	3
	10,8	14,4	62	8	37.333	23.111	3.250	No	No ³⁷	No/No	5	0
	8,2	11,1	67	6	182.200	165.500	7.200 ³	119.000 ³⁸	No	Si/No ³⁹	10	2
	5,3	5,6	60	8	134.100	105.600	1.000	92.000	No	No/No	10	2
	7,8	8,4	57	11	69.500	45.000	No	45.000	No	Si/No ⁴⁰	9	2
	7,8	9,8	56	10	114.000	90.000	No	90.000	No	No/No	9	1
	8,4	11	62	6	82.222	82.222	No	100.000 ⁴¹	No	No/No	10	5
	6,9	8,4	53	10	71.714	58.000	No	57.233	No	No/No	6	3
	4,5	6,5	61	14	139.500 ⁴²	115.000	No	125.000 ¹³	No	No/No	13	1
	7,7	13,8	66	5	61.625	55.625	2.000	53.571 ⁴³	No	No/No	7	3
	0,9	1	57	8	ND	ND	No	110.000 ^{5,44}	No	No/No	7	2
	4,6	4,4	64	8	152.429 ⁴⁵	141.000	No	120.000 ⁴⁶	No	No/No	10	3
	6,3	8,2	63	10	538.000	290.000	4.000 ⁴⁷	200.000 ⁴⁸	No	No/No ⁴⁹	4	2
	4,8	9,2	66	11	98.333	66.778	No	64.128 ⁵⁰	No	No/No	8	3
	8,1	10	65	9	235.714	100.000	No	100.000 ⁵¹	No	No/No	23	6
	1,6	2,6	61	21	155.111	83.333	No	80.000	No	No/No	15	2
	5,4	10,8	60	15	52.077	42.923	1.250	21.600 ⁵²	No	No/No	1	0
	1,2	1,2	62	7	17.000	12.500	2.000	No	No	No/No	5	2
	5	8	55	12	ND	ND	No	20.000	No	No/No	2	0
	4,4	7,3	59	14	88.000	82.000	1.545 ³	61.800 ³	No	No/No	14	7
	4,5	3,4	56	10	114.000	94.000	2.917 ⁵	64.800 ^{5,53}	No	No/No	9	4
	5,4	6	62	11	207.778	121.778	No	115.000	No	No/No	7	1
	5,2	11,2	63	8	107.667	73.778	6.060	24.250	No	No/No	9	1
	9,2	7,6	61	14	174.375	125.375	2.000	100.000 ⁵⁴	No	No/No	9	1
	7,5	6,3	59	11	103.000	90.000	No	90.000 ⁵⁵	No	No/No	10	4
	4,5	15,6	69	12	120.222	120.222	1.600	No	109.000	No/No	11	3
	8,2	5,2	62	18	273.500	183.000	No	180.000	No	No/No	16	4

Cuadro comparativo de los consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS						PRESIDENTE	LEAD DIRECTOR			
	TOTAL	EJECUTIVOS	DOMINICALS.	INDEPEND.	OTROS ¹	EXTRANJEROS	CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€) ²	EXISTE	RETRIBUCIÓN ADICIONAL
Naturhouse	5	1	2	2	0	0	1	Si	-	Si	0
Neinor Homes	9	1	4	4	0	4	1	No	182.500	No	-
Nextil	5	1	1	3	0	0	2	No	0 ⁶⁴	No	-
Nicolás Correa	7	1	2	2	2	0	3	No	127.000	No	-
OHLA	10	1	4	5	0	5	3	No	138.000	No	-
Oryzon Genomics	6	1	0	5	0	2	1	Si	-	Si	30.000
PharmaMar	12	2	2	5	3	0	5	Si	-	Si	19.200
Prim	11	2	4	5	0	1	5	No	241.000	No	-
Prisa	14	2	5	7	0	4	8	No	300.000	Si	40.000
Prosegur	9	1	2	4	2	2	4	No	608.000	No	-
Prosegur Cash	9	2	3	3	1	1	4	Si	-	Si	0
Puig Brands*	13	1	2	6	4	6	4	Si	-	Si	50.000
Realia Business	6	0	4	2	0	3	3	No	268.000	No	-
Redeia*	12	1	3	7	1	0	7	No	546.000	Si	15.000
Reig Jofre	8	1	3	4	0	0	2	No	20.000	No	-
Renta 4 Banco	13	5	2	5	1	0	4	Si	-	Si	0
Repsol*	15	1	0	10	4	2	6	No	1.624.000	Si	22.074
ROVI*	7	3	1	3	0	0	3	Si	-	Si	0
Sacyr*	14	2	4	7	1	0	6	Si	-	Si	20.000
Solaria*	6	1	3	1	1	0	1	No	180.000	No	-
Soltec Power Holdings	7	1	2	4	0	1	1	No	58.000	No	-
Squirrel Media	5	1	2	2	0	0	2	Si	-	Si	4.000
Talgo	6	1	2	2	1	0	2	Si	-	No	-
Técnicas Reunidas	10	1	1	8	0	1	4	Si	-	Si	0
Telefónica*	15	2	4	9	0	4	6	Si	-	Si	80.000
Tubacex	11	1	1	7	2	0	4	No	198.000	No	-
Unicaja Banco*	15	1	7	7	0	0	6	No	383.000	Si	22.000
Vidrala	11	0	5	3	3	2	4	No	784.000	No	-
Viscofan	10	1	2	5	2	0	4	No	686.000	Si	25.000
Vocento	11	1	6	4	0	0	5	No	301.000	No	-

ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS			PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)		POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²				ALTA DIRECCIÓN	
					CONSEJO Y COMISIONES	SOLO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN DE RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES	TOTAL MIEMBROS ALTA DIRECCIÓN	MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN
	11,2	11,2	65	5	49.000	40.000	4.000 ⁵⁶	24.000	No	No/No	2	0
	8,3	7,4	61	14	132.500	128.667	3.000 ⁵	95.000 ^{5,57}	No	No/No	12	3
	4,5	3,7	51	6	50.000	50.000	No	50.000 ⁵⁸	No	No/No	2	0
	9,5	11,7	65	10	54.400	49.600	4.230 ⁵⁹	No	No	No/No	7	1
	3,4	3,1	66	13	171.750	130.000	No	130.000	No	No/No	7	0
	1,8	5,5	60	14	ND	ND	No	90.000	No	Si/No ⁶⁰	8	3
	3,9	10,9	70	9	168.500	112.000	4.220	73.600	No	No/No	8	4
	4,2	3,8	53	13	94.167	81.167	900	45.000 ⁶¹	No	No/No	10	3
	4	5,7	59	16	108.182	75.818	No	70.000 ⁶²	No	No/No	7	3
	5,1	13,5	63	8	137.857	108.000	2.200	90.000 ⁶³	No	No/No	6	3
	8,8	6,4	57	8	150.500	121.833	2.200 ⁶⁴	60.000 ⁶⁴	No	No/No	4	1
	2,4	2,5	65	10	168.417	125.083	No	110.000 ⁶⁵	No	No/No	10	3
	6,7	7,2	62	10	92.200	79.400	1.894	20.843 ⁶⁶	No	No/No	5	1
	5,3	5,2	57	13	180.286	148.000	1.500 ⁷	130.742	No	No/No	14	6
	6,9	10,3	70	9	68.667	60.333	1.000 ⁶⁷	59.050 ⁶⁸	No	No/No	3	1
	6,9	13,7	62	11	95.000	80.000	No	80.000	No	No/No	6	2
	6,8	8,9	68	11	317.923	178.692	No	176.594 ⁶⁹	No	No/No	11	3
	5,2	10,7	59	9	80.000	80.000	No	80.000	No	No/No	14	8
	3,9	9,1	64	10	136.800	97.600	No	95.000 ^{13,70}	No	No/No	7	2
	10,5	9,3	65	8	110.000	110.000	No	110.000 ⁷¹	No	No/No	9	1
	0,8	0,7	53	30	66.500	31.000	No	31.050 ⁷²	No	No/No	15	4
	9	7	55	8	24.250	16.000	2.000 ⁷³	No	No	No/No	ND	ND
	6,3	4,7	66	19	115.000	80.000	No	80.000 ²⁵	No	No/No	5	2
	5,3	8,2	64	15	161.444	108.000	3.500	55.478	No	No/No	9	1
	3,3	5,6	57	17	240.500	157.500	No	120.000 ⁷⁴	No	No/No	4	1
	4,5	5	59	12	95.333	76.000	3.000 ^{3,7}	40.000 ⁷⁵	No	No/No	12	2
	2,9	2,6	60	13	113.667	79.000	No	73.800 ⁷⁶	No	No/No	14	2
	4,7	14,3	66	8	115.600	111.300	1.875	94.793 ⁷⁷	No	No/No	11	1
	5,7	9,8	62	12	150.625	112.750	3.000	80.000 ⁷⁸	No	No/No	16	2
	4,9	6,2	64	10	80.889	70.000	No	69.875 ⁷⁹	No	No/No	12	3

Cuadro comparativo de las comisiones

	COMISIONES DEL CONSEJO	NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			
		EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R	SOST / ESG
Acciona*	2: A, N&R	-	9	4	-
Acciona Energía*	2: A, N&R	-	9	4	-
Acerinox*	4: A, N&R, Sost, Estr.	-	12	8	6
ACS*	4: E, A, N, R	10	6	2	-
Aedas Homes	2: A, N&R	-	9	11	-
Aena*	4: E, A, N&R, Sost.	0	11	8	4
Airtificial	2: A, N&R	-	12	4	-
Alantra Partners	2: A, N&R	-	7	7	-
Almirall	4: A, N&R, Derm, Gob.	-	4	5	-
Amadeus*	2: A, N&R	-	5	4	-
Amper	3: A, N&R, Sost	-	15	8	3
Amrest Holdings	4: E, A, N&R, Sost.	0	9	6	5
ArcelorMittal*	3: A, N&R, Sost	-	6	7	5
Arima Real Estate	2: A, N&R	-	4	4	-
Atresmedia	3: E, A, N&R	6	5	3	-
Atrys Health	2: A, N&R	-	9	8	-
Audax Renovables	2: A, N&R	-	11	3	-
Azkoyen	2: A, N&R, Sost.	-	19	13	6
B. Sabadell*	6: A, N, R, Ri, DelCred, EstrSost	-	13	13,5	14
B. Santander*	7: E, A, N, R, Resp, Sup, Inn	23	15	9	4
Bankinter*	5: E, A, N, R, Ri	11	13	6,5	-
BBVA*	6: E, A, N, R, Ri, Tecn.	16	14	5	-
C. A. F.	2: A, N&R	-	6	6	-
CaixaBank*	6: E, A, N, R, Ri, Inn	24	13	9,5	-
Cellnex Telecom*	3: A, N&R, AsigCap	-	9	12	-
Cementos Molins	2: A, N&R	-	12	18	-
Cevasa	3: A, N&R, Sost.	-	4	4	3
Cie Automotive	3: A, N&R, ASC	-	5	3	1
Cirsa Enterprises	3: A, N&R, Sost.	-	7	3	2
Clínica Baviera	2: A, N&R	-	6	4	-
Coca-Cola Europacific Partners	5: A, N, R, ASG, TA	-	7	5,5	6
Colonial*	4: E, A, N&R, Sost	0	14	9	6
Cox Infrastructure Group	6: E, A, N&R, Sost, Inv, Tecn	2	14	9	8
Deoleo	2: A, N&R	-	7	6	-
Dia	2: A, N&R	-	10	10	-
Ebro Foods	4: E, A, N&R, Estr	4	6	9	-

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES							
COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM Y RETRIBUC.		COMISIÓN DE SOST/ESG	
PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
-	-	Indep.	2I	Indep.	3I	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 3I
Ejecutivo	1E, 1D, 1I, 1O	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 3I ³	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
Ejecutivo	3D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 3I
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I	-	-
-	-	Indep.	4I	Indep.	4I	-	-
-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I
Ejecutivo	1D, 1I	Indep.	2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	2I
-	-	Indep.	3I, 1O	Indep.	2I	Indep.	1I, 1O
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
Ejecutivo	2E, 2D, 1I	Indep.	2D, 3I	Indep.	2D, 3I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	Dominical	2I
-	-	Indep.	4I	Indep.	4I, 1O ¹⁰	Otros	1E, 3I, 1O
Ejecutivo	1E, 1I, 2O	Indep.	4I	Indep.	4I ¹¹	Indep.	4I
Ejecutivo	1E, 1D, 3I, 1O	Indep.	3I, 1O	Indep.	1D, 2I ³	-	-
Ejecutivo	1E, 2I, 1O	Indep.	5I	Indep.	2I, 2O ¹²	-	-
-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O	-	-
Dominical	1E, 4I	Indep.	2D, 2I	Indep.	3I, 1O ¹⁴	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	Dominical	1D, 1I
-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	2D, 2I
-	-	Indep.	3I	Indep.	1D, 2I	Indep.	2I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	3I	Indep.	2D, 2I ³	Dominical	1D, 3I
Otros	1E, 3D, 1I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	2I
Ejecutivo	2D, 3I	Indep.	2I	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	2I, 1O	Indep.	3I	-	-
Ejecutivo	2D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I	-	-

Cuadro comparativo de las comisiones

		NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			
	COMISIONES DEL CONSEJO	EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R	SOST / ESG
Ecoener	3: A, N&R, Sost	-	7	6	3
Edreams Odigeo	2: A, N&R	-	7	4	-
Elecnor	3: E, A, N&R	19	9	8	-
Enagás*	3: A, N, R	-	5	6,5	-
Ence	4: E, A, N&R, Sost	7	7	6	5
Endesa*	3: A, N&R, Sost.	-	10	6	5
Ercros	3: A, N&R, Estr.	-	6	4	-
Faes Farma	2: A, N&R	-	10	9	-
FCC	3: E, A, N&R	7	8	4	-
Ferrovial SE*	3: E, A, N&R	5	5	4	-
Fluidra*	3: E, A, N&R	0	6	6	-
GAM	2: A, N&R	-	4	6	-
Gestamp	3: A, N&R, Sost.	-	13	8	7
Global Dominion	3: A, N&R, Sost.	-	5	3	1
Grenergy Renovables	2: A, N&R	-	13	11	-
Grifols*	4: A, N&R, Sost, Estr	-	13	6	4
Grupo Empresarial San José	3: E, A, N&R, Intl	0	5	4	-
HBX Group (antes Hotelbeds)	3: A, N, R	-	4	3	-
IAG*	4: A, N, R, MedRC	-	5	4,5	3
Iberdrola*	5: E, A, N, R, DesSost	14	14	7	7
Iberpapel	4: A, N&R, Sost, Inv	-	9	6	6
Inditex*	4: A, N, R, Sost.	-	7	5,5	6
Indra*	6: E, A, N&R, Sost, Estr, Adhoc	2	15	11.7 ²⁸	5
Inmobiliaria Del Sur	3: A, N&R, Estr.	-	13	9	-
Inmocemento	2: A, N&R	-	9	3	-
Izertis	2: A, N&R	-	4	4	-
Línea Directa	2: A, N&R	-	9	6	-
Logista*	2: A, N&R	-	6	8	-
Mapfre*	4: E, A, N&R, Sost	4	11	6	7
Meliá Hotels International	2: A, N&R	-	9	9	-
Merlin Properties*	3: A, N&R, Sost.	-	10	18	7
Metrovacesa	A, N&R	-	12	8	-
Miquel y Costas	A, N&R	-	6	2	-
Naturgy*	3: A, N&R, Sost.	-	6	4	3
Naturhouse	2: A, N&R	-	4	4	-
Neinor Homes	3: A, N&R, InvInmob	-	6	7	-

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES							
COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM Y RETRIBUC.		COMISIÓN DE SOST/ESG	
PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
Dominical	4D, 1O	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 4I ²⁰	-	-
Ejecutivo	3D, 2I, 2O	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	2D, 2I
-	-	Indep.	1D, 4I	Indep.	2D, 3I	Indep.	2D, 2I
-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	2I	Indep.	2I	-	-
Dominical	1E, 4D	Indep.	1D, 1I	Indep.	2D, 1I	-	-
Ejecutivo	1E, 1D, 3I	Indep.	2I	Indep.	4I	-	-
Ejecutivo	1E, 3D, 3I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
-	-	Indep.	4I	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	2I	Indep.	2D, 1I, 1O	Indep.	2D, 2I
Ejecutivo	2E, 1I	Indep.	1I, 1O	Indep.	1D, 1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2D, 2I, 1O ²²	-	-
-	-	Indep.	3I	Indep.	3I ³	Indep.	2D, 2I
Ejecutivo	1E, 4I	Indep.	2I	Indep.	2I ²⁵	Indep.	2I
-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	3I	Indep.	2O
-	-	Indep.	1D, 4I	Indep.	1D, 3I ²⁷	Indep.	1D, 2I
Ejecutivo	1E, 3D, 2I	Indep.	3D, 3I	Indep.	3D, 3I	Indep.	1D, 2I
-	-	Indep.	2D, 3I	Indep.	2D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	3D, 1I	-	-
-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 2I	-	-
Ejecutivo	1E, 1D, 3I	Indep.	4I	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 3I
-	-	Indep.	3I	Indep.	1D, 2I, 1O	-	-
-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 2I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 2I, 1O	-	-
-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	3D, 1I	Indep.	3D
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I	-	-

Cuadro comparativo de las comisiones

		NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			
	COMISIONES DEL CONSEJO	EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R	SOST / ESG
Nextil	2: A, N&R	-	3	3	-
Nicolás Correa	2: A, N&R	-	3	3	-
OHLA	3: A, N&R, EstrAv	-	12	10	-
Oryzon Genomics	2: A, N&R	-	7	6	-
PharmaMar	3: E, A, N&R	4	9	6	-
Prim	2: A, N&R	-	12	13	-
Prisa	4: E, A, N&R, Sost	2	8	18	6
Prosegur	2: A, N&R	-	4	4	-
Prosegur Cash	2: A, N&R	-	4	4	-
Puig Brands*	3: A, N&R, Sost.	-	8	8	3
Realia Business	3: E, A, N&R	4	12	4	-
Redeia*	3: A, N&R, Sost.	-	13	15	12
Reig Jofre	2: A, N&R	-	7	7	-
Renta 4 Banco	2: A, N&R	-	10	5	-
Repsol*	5: E, A, N, R, Sost	9	8	4	5
ROVI*	2: A, N&R	-	8	8	-
Sacyr*	3: E, A, N&R	9	9	6	-
Solaria*	3: A, N&R, Ética	-	9	6	2
Soltec Power Holdings	3: A, N&R, DesSost	-	15	8	5
Squirrel Media	2: A, N&R	-	9	3	-
Talgo	3: A, N&R, Sost	-	6	9	2
Técnicas Reunidas	3: A, N&R, Gest.	-	10	10	-
Telefónica*	4: E, A, N&R, Sost	13	12	13	10
Tubacex	3: A, N&R, Sost	-	10	10	5
Unicaja Banco*	6: A, N, R, Sost, Ri,Tecn	-	12	11	10
Vidrala	3: A, N&R, Estr.	-	6	3	-
Viscofan	2: A, N&R	-	13	9	-
Vocento	2: A, N&R	-	10	14	-

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES							
COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM Y RETRIBUC.		COMISIÓN DE SOST/ESG	
PRESIDENTE	VOCAL	PRESIDENTE	VOCAL	PRESIDENTE	VOCAL	PRESIDENTE	VOCAL
-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I	-	-
-	-	Indep.	2I	Indep.	2I	-	-
Ejecutivo	1E, 1D, 1O	Indep.	2I, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I	-	-
Dominical	2E, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I
-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1D, 1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	2I	Indep.	2I	-	-
-	-	Indep.	2I, 2O	Indep.	2I, 2O	Dominical	1E, 2I, 1O
Dominical	3D	Indep.	1D, 1I	Indep.	3D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	2I	Indep.	1I, 1O	-	-
Otros	1E, 4I, 2O	Indep.	4I	Indep.	1I, 1O ³	Indep.	2I, 1O
-	-	Indep.	2I	Indep.	2I	-	-
Ejecutivo	1E, 2D, 1I, 1O	Indep.	4I	Indep.	2D, 1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 1O	Indep.	1D, 1O	Otros	1D, 1I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	Indep.	2D, 1I
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	-	-
Ejecutivo	1E, 3D, 4I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 2I
-	-	Indep.	2I, 1O	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I, 1O
-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	1D, 1I ³	Indep.	1D, 1I
-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	2D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 3I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2D, 1I	-	-

Retribución de las comisiones

	COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA			
	PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
Acciona*	-	-	-	-	88.000	70.000		
Acciona Energía*	-	-	-	-	88.000	70.000		
Acerinox*	-	-	-	-	60.000	40.000		
ACS*				60.000	40.000	30.000		
Aedas Homes	-	-	-	-	30.000	20.000		
Aena*	0	0	0	0	0	0	0	0
Airtificial	-	-	-	-	15.000	750		
Alantra Partners	-	-	-	-	1.500	40.000	750	
Almirall	-	-	-	-	45.000	40.000		
Amadeus*	-	-	-	-	70.000	35.000		
Amper	-	-	-	-	510 ⁴	510 ⁴		
Amrest Holdings		27.500 ^{5,6}		27.500 ^{5,6}	27.500 ^{5,6}	27.500 ^{5,6}		
ArcelorMittal*	-	-	-	-	32.976	20.293		
Arima Real Estate	-	-	-	-	2.632	2.632		
Atresmedia			2.500	50.000	2.500	2.500		
Atrys Health	-	-	-	-	15.000	10.000		
Audax Renovables	-	-	-	-	3.000 ⁷	3.000 ⁷		
Azkoyen	-	-	-	-	1.200 ^{8,9}	8.203	1.200 ^{8,9}	
B. Sabadell*	-	-	-	-	70.000	40.000		
B. Santander*		175.100		175.100	1.821	72.100	1.821	44.290
Bankinter*	1.920	19.000	1.280		1.920	19.000	1.280	
BBVA*				167.000	165.000	66.000		
C. A. F.	-	-	-	-	35.000	25.000		
CaixaBank*		90.000		60.000	90.000	60.000		
Cellnex Telecom*	-	-	-	-	100.000	50.000 ¹⁶		
Cementos Molins	-	-	-	-	700	23.650	700	18.150
Cevasa	-	-	-	-	550	550		
Cie Automotive	-	-	-	-	0	0	0	0
Cirsa Enterprises	-	-	-	-	40.000	20.000		
Clínica Baviera	-	-	-	-	0	0	0	0
Coca-Cola Europacific Partners	-	-	-	-	42.689	18.909		
Colonial*			3.000		4.800	50.000	3.000	25.000
Cox Infrastructure Group		50.000 ⁵		50.000 ⁵	29.000	10.000		
Deoleo	-	-	-	-	2.500	1.500		
Dia	-	-	-	-	43.334 ¹⁸	16.666 ¹⁸		
Ebro Foods	800	132.000	800	132.000	1.000	40.000	1.000	35.000

COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES				COMISIÓN SOSTENIBILIDAD / ESG			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
	66.000		55.000	-	-	-	-
	69.000		55.000	-	-	-	-
	60.000		40.000		60.000		40.000
	40.000 ³		30.000 ³	-	-	-	-
	30.000		20.000	-	-	-	-
0	0	0	0	0	0	0	0
	15.000	750		-	-	-	-
1.500	40.000	750		-	-	-	-
	45.000		40.000	-	-	-	-
	55.000		27.500	-	-	-	-
510 ⁴		510 ⁴		510 ⁴		510 ⁴	
	27.500 ^{5,6}		27.500 ^{5,6}		27.500 ^{5,6}		27.500 ^{5,6}
	19.024		12.683		19.024		12.683
	2.632	2.632		-	-	-	-
	2.500	2.500		-	-	-	-
	15.000		10.000	-	-	-	-
3.000 ⁷		3.000 ⁷		-	-	-	-
1.200 ^{8,9}	8.203	1.200 ^{8,9}		1.200 ^{8,4}	8.203	1.200 ^{8,4}	
	50.000 ³		30.000 ³				40.000
1.606 ³	51.500 ³	1.606 ³	28.840 ³	1.606	51.500	1.606	28.840
1.920 ³	19.000 ³	1.280 ³		-	-	-	-
	115.000 ¹³		46.000 ¹³	-	-	-	-
	35.000		25.000	-	-	-	-
	63.000 ¹⁵		42.000 ¹⁵	-	-	-	-
	100.000		50.000 ¹⁶	-	-	-	-
700	23.650	700	18.150	-	-	-	-
550		550		550		550	
0	0	0	0	0	0	0	0
	30.000		20.000		30.000		20.000
0	0	0	0	-	-	-	-
	41.256 ¹⁷		18.336 ¹⁷		41.256		18.336
4.800	50.000	3.000	25.000	4.800		3.000	
	20.000		10.000		20.000		10.000
2.500		1.500		-	-	-	-
	43.334 ¹⁸		16.666 ¹⁸	-	-	-	-
800	40.000	800	35.000	-	-	-	-

Retribución de las comisiones

	COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA			
	PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
Ecoener	-	-	-	-	1.000 ¹⁹	25.000	1.000 ¹⁹	5.000
Edreams Odigeo	-	-	-	-		20.000 ⁵		
Elecnor		30.000		30.000		25.000		20.000
Enagás*	-	-	-	-	1.000	40.000	1.000	25.000
Ence			3.000		4.050		3.000	
Endesa*	-	-	-	-	1.500 ⁵	60.000 ⁵	1.500 ⁵	
Ercros	-	-	-	-		16.805		
Faes Farma	-	-	-	-	1.500	10.000	1.500	
FCC	2.050		2.050		2.000		2.000	
Ferrovial SE*	5.280		2.640		5.280		2.640	
Fluidra*				12.000		40.000		20.000
GAM	-	-	-	-		21.000		14.000
Gestamp	-	-	-	-		40.000		20.000
Global Dominion	-	-	-	-	0	0	0	0
Grenergy Renovables	-	-	-	-		23.847		14.308
Grifols*	-	-	-	-		50.000 ⁸		25.000 ⁸
Grupo Empresarial San José	3.000		3.000		1.500		1.500	
HBX Group (antes Hotelbeds)	-	-	-	-		52.000		25.000
IAG*	-	-	-	-		30.000		
Iberdrola*	6.000	100.000	4.000	100.000	6.000	340.000 ²⁶	4.000	100.000
Iberpapel	-	-	-	-		24.627		18.470
Inditex*	-	-	-	-		100.000		50.000
Indra*		36.000		24.000		60.000		40.000
Inmobiliaria Del Sur	-	-	-	-	1.000	12.000	1.000	
Inmocemento	-	-	-	-	1.000		1.000	
Izertis	-	-	-	-		10.000		10.000
Línea Directa	-	-	-	-	2.060		1.030	
Logista*	-	-	-	-	1.714 ¹⁸	21.600 ¹⁸	1.714 ¹⁸	
Mapfre*			3.000	10.000		70.000		50.000
Meliá Hotels International	-	-	-	-	6.720		3.360	
Merlin Properties*	-	-	-	-		45.000		35.000
Metrovacesa	-	-	-	-		35.000		15.000
Miquel y Costas	-	-	-	-	0	0	0	0
Naturgy*	-	-	-	-		85.000		65.000
Naturhouse	-	-	-	-	2.000		2.000	
Neinor Homes	-	-	-	-	1.500 ¹⁸		1.500 ¹⁸	

COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES				COMISIÓN SOSTENIBILIDAD / ESG			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
1.000 ¹⁹	25.000	1.000 ¹⁹	5.000	1.000 ¹⁹	25.000	1.000 ¹⁹	5.000
	20.000 ³			-	-	-	-
	22.500		17.500	-	-	-	-
714 ²¹	40.000 ³	714 ²¹	25.000 ³	-	-	-	-
4.050		3.000		4.050		3.000	
1.500 ⁵	36.000 ⁵	1.500 ⁵		1.500 ⁵	36.000 ⁵	1.500 ⁵	
	16.805			-	-	-	-
1.500	10.000	1.500		-	-	-	-
2.000		2.000		-	-	-	-
3.960		1.980		-	-	-	-
	40.000		20.000	-	-	-	-
	21.000		14.000	-	-	-	-
	40.000		20.000		40.000		20.000
0	0	0	0	0	0	0	0
	19.078		11.924	-	-	-	-
	50.000 ⁸		25.000 ⁸		50.000 ⁸		25.000 ⁸
1.500		1.500		-	-	-	-
	52.000 ²³		25.000 ²³	-	-	-	-
	20.000 ²⁴				20.000		
6.000 ³	340.000 ^{3,26}	4.000 ³	100.000 ³	6.000	340.000 ²⁶	4.000	100.000
	24.627		18.470		24.627		18.470
	100.000 ³		50.000 ³		100.000		50.000
	36.000		24.000		36.000		24.000
1.000	12.000	1.000		-	-	-	-
1.000		1.000		-	-	-	-
	10.000		10.000	-	-	-	-
2.060		1.030		-	-	-	-
1.061 ¹⁸	20.400 ¹⁸	1.061 ¹⁸		-	-	-	-
	65.000		43.000		73.000		52.000
6.720		3.360		-	-	-	-
	40.000		30.000		30.000		20.000
	35.000		15.000	-	-	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-
	85.000		65.000		85.000		65.000
2.000		2.000		-	-	-	-
1.500 ¹⁸		1.500 ¹⁸		-	-	-	-

Retribución de las comisiones

	COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA			
	PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
Nextil	-	-	-	-	0	0	0	0
Nicolás Correa	-	-	-	-	4.230			
OHLA	-	-	-	-		50.000		20.000
Oryzon Genomics	-	-	-	-		20.000		10.000
PharmaMar	1.920	144.800	1.920	144.800	1.950	25.500	1.950	19.560
Prim	-	-	-	-		20.000		16.000
Prisa		30.000		30.000		40.000		20.000
Prosegur	-	-	-	-	2.200	36.000	2.200	26.000
Prosegur Cash	-	-	-	-	2.200	35.000	2.200	25.000
Puig Brands*	-	-	-	-		60.000		40.000
Realia Business	1.158	10.419	1.158	10.419	600	3.049	600	3.049
Redeia*	-	-	-	-		42.900		27.900
Reig Jofre	-	-	-	-		9.540		9.540
Renta 4 Banco	-	-	-	-		20.000		20.000
Repsol*		176.594		176.594		88.297		88.297
ROVI*	-	-	-	-	0	0	0	0
Sacyr*		58.500 ⁸		45.000 ⁸		30.000 ⁸		25.000 ⁸
Solaria*	-	-	-	-	0	0	0	0
Soltec Power Holdings	-	-	-	-		31.050		5.175
Squirrel Media	-	-	-	-	1.500 ⁴		1.000 ⁴	
Talgo	-	-	-	-		20.000 ⁵		10.000 ⁵
Técnicas Reunidas	-	-	-	-	3.500	15.384	3.500	
Telefónica*	1.000	80.000	1.000	80.000	1.000	22.400	1.000	11.200
Tubacex	-	-	-	-	2.000	9.000	2.000	
Unicaja Banco*	-	-	-	-		27.500		16.000
Vidrala	-	-	-	-		19.000		6.000
Viscofan	-	-	-	-		45.000		30.000
Vocento	-	-	-	-		10.750		5.375

	COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES				COMISIÓN SOSTENIBILIDAD / ESG			
	PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
	0	0	0	0	-	-	-	-
	4.230				-	-	-	-
		40.000		20.000	-	-	-	-
		20.000		10.000	-	-	-	-
	1.950	25.500	1.950	19.560	-	-	-	-
		20.000		16.000	-	-	-	-
		40.000		20.000		40.000		20.000
	2.200	20.000	2.200	15.000	-	-	-	-
	2.200	20.000	2.200	15.000	-	-	-	-
		50.000		30.000		50.000		30.000
	600	3.049	600	3.049				
		42.900		27.900		42.900		27.900
		9.540		9.540	-	-	-	-
		20.000		20.000	-	-	-	-
		22.074 ³		22.074 ³		44.149		44.149
	0	0	0	0	-	-	-	-
		26.000 ⁸		22.000 ⁸	-	-	-	-
	0	0	0	0	0	0	0	0
		31.050		5.350		20.700		3.105
	1.500 ⁴		1.000 ⁴		-	-	-	-
		20.000 ⁵		10.000 ⁵		20.000 ⁵		10.000 ⁵
	5.000	15.384	5.000		-	-	-	-
	1.000	22.400	1.000	11.200	1.000	22.400	1.000	11.200
	2.000	9.000	2.000		2.000	9.000	2.000	
		25.500 ³		14.000 ³		24.500		13.000
		10.000			-	-	-	-
		37.500		25.000	-	-	-	-
		10.750		5.375	-	-	-	-

Notas a los cuadros comparativos de consejos

* IBEX 35

ND No disponible

- 1 Consejeros externos que no pueden ser calificados como independientes ni tampoco como dominicales
- 2 Según Informes Anuales de Remuneración publicados por las sociedades.
- 3 El presidente el doble
- 4 Los vicepresidentes perciben 365.000 € anuales
- 5 Los consejeros dominicales no perciben esta retribución
- 6 Dieta aplicable a partir de octubre 2025 para consejeros independientes y con un tope de 75.000 € anuales. Los consejeros dominicales perciben una dieta de 1.090,36 €/reunión
- 7 Se retribuye un máximo de 11 sesiones
- 8 El presidente percibe 100.000 anuales pero no percibe dietas de asistencia
- 9 Solo los consejeros independientes y otros. Los consejeros dominicales perciben 60.000 € anuales. El vicepresidente percibe 50.000 € anuales adicionales
- 10 Corresponde a una retribución fija de 2.125 €/mes. El presidente percibe 100.000 € anuales
- 11 El presidente es beneficiario de un plan de retribución variable plurianual para el período 2023-2026 en forma de Stock Options por un máximo de 7,5 millones de acciones. El pago de esta retribución se diferirá al momento del cese del consejero Presidente
- 12 Límite máximo de 49.500 € al año
- 13 Política aplicable a partir de junio 2025
- 14 Se retribuye un máximo de 11 sesiones extraordinarias. Como medida excepcional, en 2025 se ha aprobado la retribución de dietas por cuatro sesiones extraordinarias a 2.772€/reunión
- 15 El presidente y el vicepresidente perciben adicionalmente 1.500.000€ y 107.000€ respectivamente
- 16 Los vicepresidentes no ejecutivos perciben una retribución adicional de 30.900 € anuales
- 17 La presidenta 2.560 €/reunión y 217.000 € anuales. Además, percibe un importe adicional de 515.000 € por funciones institucionales no ejecutivas adicionales inherentes a su cargo
- 18 El vicepresidente percibe adicionalmente 50.000 € anuales
- 19 Asignación de acciones teóricas por valor equivalente al 20% de la retribución percibida en efectivo en el año anterior, con entrega efectiva en el momento del cese del consejero. Importe incluido en retribución total
- 20 El presidente percibe adicionalmente 100.000 € anuales
- 21 El presidente percibe adicionalmente 1.441.000 € anuales
- 22 El presidente percibe adicionalmente 250.000 € anuales
- 23 Los consejeros no ejecutivos deberán recibir un mínimo del 20% en acciones y/o derechos a recibir acciones. A elección del consejero, este porcentaje podrá alcanzar hasta el 100% de su remuneración. Esto no se aplica a los consejeros dominicales que están obligados a reembolsar su remuneración al accionista que propuso su nombramiento.
- 24 El presidente percibe adicionalmente 150.000 € anuales
- 25 Solo los consejeros independientes
- 26 El presidente percibe una dieta de 7.500 €/reunión y una

retribución fija anual de 550.000 €

- 27 Entrega de 15.150 acciones a cada consejero con un valor de referencia de las acciones de 10,23 €/acción
- 28 En la actualidad, todos los consejeros perciben su retribución de Deoleo UK al ser también consejeros de dicha entidad. La retribución en este caso es de 70.000 € fijos anuales e incluye la retribución por pertenencia a comisiones y las dietas por asistencia al consejo. Para el caso del presidente no ejecutivo la retribución es de 170.000 € anuales
- 29 Retribución diferida en acciones que representa un tercio de la remuneración total del consejero y que se entregarán al finalizar el periodo de mandato
- 30 El presidente el doble y el vicepresidente 1,5 veces dicha cantidad
- 31 El presidente percibe adicionalmente 125.000 € anuales
- 32 El presidente percibe adicionalmente 270.000 € anuales. El consejero Otros percibe una retribución fija de 258.708 € anuales
- 33 El presidente percibe 600.000 € adicionales
- 34 El presidente percibe 135.000 € anuales y no recibe dietas
- 35 Corresponde a una retribución de 15.643 €/mes. El presidente 50.000 €/mes
- 36 El presidente percibe adicionalmente 867.141 € anuales
- 37 No se ha percibido la remuneración por este concepto ya que el resultado positivo del ejercicio se destinó a compensar resultados negativos de ejercicios anteriores
- 38 Corresponde a una retribución fija de 97.200 € anuales, 138.600 € para el primer vicepresidente y 111.000 € para el segundo vicepresidente. A estos importes se le han añadido 22.000 € correspondientes al reparto del remanente resultante de la diferencia entre la aplicación de la política de retribución y el tope de retribución acordada para el consejo
- 39 Los consejeros pueden elegir percibir un máximo del 20% de su retribución total en forma de acciones
- 40 Los consejeros pueden elegir percibir un máximo del 15% de su retribución en forma de acciones
- 41 Retribución para los consejeros independientes. Los consejeros dominicales y otros perciben 60.000 € anuales y el presidente 180.000 € anuales
- 42 En ningún caso, un consejero no ejecutivo podrá percibir por el desempeño de su cargo una retribución bruta superior a 175.000 € anuales
- 43 Los consejeros externos reciben retribuciones fijas distintas. El importe reseñado como retribución fija es la media de los importes percibidos por los consejeros externos que han estado en el Consejo durante todo el ejercicio, que han percibido retribución fija y que no corresponde a dietas de asistencia
- 44 El presidente 500.000 € anuales
- 45 Incluye una retribución adicional en forma de billetes de avión
- 46 El presidente percibe 645.000 € anuales
- 47 El presidente 6.000 €/reunión
- 48 El presidente y los vicepresidentes perciben 600.000 € anuales y 480.000 € anuales respectivamente independientemente de si son o no presidentes de alguna comisión, en cuyo caso solo percibirán el importe por ser miembro de la misma
- 49 Se establece un compromiso de tenencia permanente de

- acciones para los consejeros en su condición de tales de, al menos, un importe equivalente al 20% de la retribución fija anual por año de mandato a mantener durante un periodo de cuatro años acumulativamente
- 50 El presidente percibe adicionalmente 272.420 € anuales y el vicepresidente 24.627 € anuales
- 51 La presidenta percibe adicionalmente 900.000 € anuales
- 52 El vicepresidente percibe una retribución adicional de 26.400 €
- 53 El presidente percibe adicionalmente 367.200 € anuales
- 54 El presidente 450.000 € anuales
- 55 El presidente percibe 255.000 € anuales
- 56 Se han retribuido 4 reuniones
- 57 El presidente percibe 130.000 € anuales
- 58 El presidente 100.000 € anuales pero en 2025 ha renunciado íntegramente a esta retribución
- 59 El presidente percibe 11.947 €/reunión
- 60 Retribución fija a largo plazo basada en acciones para los consejeros independientes sujeta a la permanencia del consejero hasta el 28 de febrero 2032. Asignación en forma de Restricted Stock Units. La retribución máxima asignada en metálico es de 300.000 €
- 61 El presidente percibe 1.800 €/reunión y 200.000 € anuales. El vicepresidente 1.350 €/reunión y 180.000 € anuales
- 62 Corresponde a la retribución para los consejeros independientes. Los consejeros dominicales perciben 56.000 € anuales. El presidente percibe 300.000 € anuales y el vicepresidente 150.000 € anuales
- 63 El presidente percibe adicionalmente 500.000 € anuales
- 64 El vicepresidente percibe 294.000 € anuales. Los consejeros dominicales que a su vez sean directivos de Prosegur Compañía de Seguridad no perciben esta retribución
- 65 El vicepresidente percibe adicionalmente 130.000 € anuales
- 66 El presidente y el vicepresidente han percibido una retribución adicional de 202.000 € anuales y 197.000 € anuales respectivamente
- 67 La presidenta 0 €/reunión y los consejeros dominicales 500 €/reunión
- 68 La presidenta percibe 10.300 € anuales, el vicepresidente 52.236 € anuales y los consejeros dominicales 34.067 € anuales
- 69 El presidente percibe 1.250.000 €
- 70 El vicepresidente 100.900 € anuales
- 71 El presidente percibe 180.000 € anuales
- 72 El presidente percibe adicionalmente 51.750 € anuales
- 73 Se retribuye un máximo de 12 reuniones
- 74 Los vicepresidentes perciben 200.000 € anuales
- 75 El presidente percibe 130.000 € anuales
- 76 El presidente y el vicepresidente perciben adicionalmente 309.000 € y 22.000 € anuales respectivamente
- 77 El vicepresidente percibe una retribución adicional de 25.000 €. La retribución fija del presidente es de 769.000 €
- 78 El presidente percibe adicionalmente 575.000 € anuales
- 79 El presidente percibe adicionalmente 215.000 € anuales

Notas a los cuadros comparativos de comisiones

*	IBEX 35	1	Según Informes Anuales de Remuneración publicados por las sociedades.	20	Corresponde a la c nombramientos. Los dos vocales de la c retribuciones son independientes
ND	No disponible	2	Cuando están separadas, media de las dos.	21	Corresponde a la c nombramientos. Los miembros de la c retribuciones perciben 833 €/reunión
A	Auditoría	3	Corresponde tanto a la c nombramientos como a la c retribuciones	22	Corresponde a la c retribuciones. Los vocales de la c retribuciones son un dominical y un independiente
Adhoc	Ad hoc integración compañías	4	Se retribuye un máximo de 6 reuniones	23	Corresponde a la c retribuciones. El presidente y los vocales de la c nombramientos no perciben retribución por su pertenencia a esta comisión
ASG	Asuntos ambientales, sociales y de gobernanza	5	Solo los consejeros independientes	24	Corresponde a la c nombramientos. El presidente de la c retribuciones percibe 30.000 € anuales
AsigCap	Asignación de Capital	6	Se percibe esta retribución con independencia del número de comisiones de las que el consejero independiente sea miembro	25	Corresponde a la c nombramientos. Los vocales de la c retribuciones son un independiente y un otros
DelCred	Delegada de Créditos	7	Límite máximo por consejero para la c auditoría de 33.000 € al año y para la c nombramientos y retribuciones de 15.000 € al año	26	Los presidentes de las comisiones que a su vez sean vicepresidentes del consejo de administración, únicamente perciben la retribución como vocales de las comisiones
Derm	Dermatología	8	Política aplicable a partir de junio 2025	27	Corresponde a la c nombramientos. Los vocales de la c retribuciones son un dominical y dos independientes
DesSost	Desarrollo Sostenible	9	Se retribuye un máximo de 11 reuniones	28	Durante el ejercicio se han unido la comisión de nombramientos y la c retribuciones en una sola. El número de reuniones es la media de las tres comisiones
E	Ejecutiva	10	Corresponde a la c nombramientos y gobierno corporativo. Los vocales de la c retribuciones son dos independientes		
EstrAv	Estrategia Financiera y Avales	11	Corresponde a la c nombramientos. Los vocales de la c retribuciones son tres independientes y un otros		
Estr	Estrategia e Inversiones	12	Corresponde a la c nombramientos. Los vocales de la c retribuciones son tres independientes y un otros		
EstrSost	Estrategia y Sostenibilidad	13	Corresponde a la c nombramientos. El presidente de la c retribuciones percibe 107.000 € anuales y los vocales 43.000 € anuales		
Ética	Ética, Compliance y ESG	14	Corresponde a la c nombramientos. Los vocales de la c retribuciones son un dominical, dos independientes y un otros		
Gest.	Gestión y Riesgos	15	Corresponde a la c nombramientos. El presidente de la c retribuciones percibe 54.000 € anuales y los vocales 36.000 € anuales		
Gob	Gobernanza	16	La pertenencia como vocal a una segunda comisión se retribuye con 40.000 € anuales		
Inn	Innovación y Tecnología	17	Corresponde a la c nombramientos. El presidente de la c retribuciones percibe 42.689 € anuales y los vocales 18.909 € anuales		
Intl	Internacional	18	Los consejeros dominicales no perciben esta retribución		
Inv	Inversiones	19	Se retribuye un máximo de 4 reuniones		
InvInmob	Inversiones Inmobiliarias				
MedRC	Medioambiente y Responsabilidad Corporativa				
N&R	Nombramientos y Retribuciones				
N	Nombramientos				
R	Retribuciones				
Resp	Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura				
Ri	Delegada de Riesgos				
Sost	Sostenibilidad				
Sup	Supervisión de Riesgos				
TA	Transacciones con afiliadas				
Tecn	Tecnología				
Tipos de consejeros					
E	Ejecutivos				
D	Dominicales				
I	Independientes				
O	Otros				



SpencerStuart