



Artículos Originales || Recibido: 12/10/2025 || Aceptado: 05/12/2025

Reflexiones sobre el principio de proporcionalidad en la retribución de los administradores a la luz de la doctrina reciente del Tribunal Supremo

Reflections on the principle of proportionality in directors' remuneration in the light of recent Supreme Court jurisprudence

Mati de los Ángeles Hernández Alfaro  0000-0002-1924-6647

Universidad Pontificia Comillas, España.

mlahernandez@comillas.edu

Resumen

El presente estudio aborda el problema de la determinación de la proporcionalidad de la retribución de los administradores sociales, regulado por el artículo 217.4 LSC. El trabajo examina la evolución normativa y jurisprudencial en torno a esta materia, con especial énfasis en la Sentencia del Tribunal Supremo 194/2025, de 7 de febrero, que constituye un hito interpretativo en la aplicación del citado precepto. A partir de este pronunciamiento, se analiza el alcance del control judicial sobre las decisiones de la Junta General en materia retributiva, delimitando su naturaleza como un control de mínimos orientado a evitar abusos manifiestos sin invadir la esfera de discrecionalidad empresarial. Asimismo, se estudia el denominado «triple test de proporcionalidad», que exige valorar la dimensión de la sociedad, su situación económica y los estándares retributivos del mercado.

Palabras clave: remuneración de los administradores; control judicial; proporcionalidad; gobierno corporativo; derecho de sociedades.

Abstract

The present study addresses the issue of determining the proportionality of directors' remuneration, as regulated by Article 217.4 of the Spanish Companies Act (Ley de Sociedades de Capital, LSC). The paper examines the legislative and case-law developments surrounding this matter, with particular emphasis on Supreme Court Judgment No. 194/2025 of 7 February, which represents a landmark interpretation in the application of the provision. Based on this ruling, the analysis explores the scope of judicial review over the decisions of the General Meeting regarding remuneration, defining its nature as a minimal control aimed at preventing manifest abuses without encroaching upon the sphere of managerial discretion. Furthermore, the study considers the so-called «triple test of proportionality», which requires an assessment of the company's size, its economic situation, and prevailing market remuneration standards.

Keywords: directors' remuneration; judicial review; proportionality; corporate governance; company law

Sumario

1. Introducción
2. El control judicial de la retribución de los administradores y su proporcionalidad
 - 2.1. Justificación de la regulación de la retribución de administradores
 - 2.2. Alcance del control judicial de la retribución de los administradores
3. El canon de proporcionalidad del artículo 217.4 LSC: límites materiales y teleológicos
 - 3.1. Criterios materiales de proporcionalidad (triple test)
 - 3.2. La valoración de la labor del administrador como elemento del juicio de proporcionalidad
4. La insuficiencia del beneficio contable como único parámetro de valoración
5. La inaplicación del artículo 249.3 LSC en la STS 194/2025, de 7 de febrero
6. Conclusiones

I. Introducción

La regulación de la remuneración de los administradores sociales constituye uno de los temas más debatidos del Derecho de sociedades, en la medida en que refleja la tensión entre la libertad empresarial, la equidad corporativa y la protección del interés social. Asimismo, se encuentra intrínsecamente ligada a la potencial contraposición de intereses entre los gestores y la propia sociedad, así como los socios minoritarios.

La remuneración puede convertirse en un instrumento poderoso y opaco al servicio de los administradores, en vista de que son ellos mismos —directa o indirectamente— quienes intervienen en su fijación, aplicación y control. Esta circunstancia los coloca en una posición de conflicto de interés estructural, especialmente en sociedades cerradas o con concentración de poder, donde en muchas ocasiones el administrador es, a la vez, socio mayoritario o tiene capacidad decisoria dominante. De modo que, lejos de ser un instrumento neutro de compensación o incentivo, la retribución puede desempeñar un papel disfuncional cuando se utiliza como mecanismo de extracción de rentas privadas.

Las retribuciones excesivas o desproporcionadas se han identificado como un «instrumento formal para la ejecución de actos de deslealtad»¹, utilizados para la «desviación de beneficios»² hacia el socio mayoritario/administrador, lesionando el patrimonio social y el principio de distribución equitativa. Por ello, el legislador español, consciente de la necesidad de compatibilizar la autonomía de la sociedad con el control de los posibles abusos, ha establecido un marco normativo que pretende garantizar la proporcionalidad y razonabilidad de la retribución de los administradores, plasmado en el artículo 217.4 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (en adelante, LSC)³.

El punto de partida del régimen legal, establecido en el 217.1 LSC, es la presunción de gratuidad del cargo de administrador en sociedades no cotizadas⁴. Esta

1. En estos términos lo ha calificado el Tribunal Supremo en sentencia núm. 700/2016, Sala Segunda, de lo Penal, de 16 de septiembre de 2016, Caso «Novacaixagalicia», (ECLI:ES:TS:2016:3975). Al respecto, puede verse Javato Martín, Antonio María, «Responsabilidad penal en materia de retribuciones abusivas de directivos de entidades financieras», *Revista Aranzadi de Derecho y Proceso Penal*, 2019, núm. 56, p. 91 y ss.

2. Paz-Ares Rodríguez, José Cándido, «Anatomía del deber de lealtad», *Actualidad jurídica Uría Menéndez*, núm. 39, 2015, p. 44, disponible en: <https://www.uria.com/documentos/publicaciones/4614/documento/at03.pdf?i-d=5766&forceDownload=true> [fecha de la consulta: 13 de septiembre de 2025]. Fernández del Pozo, Luis, «El misterio de la remuneración de los administradores de las sociedades no cotizadas. Las carencias regulatorias de la reforma», *Revista de Derecho Mercantil*, 2015, núm. 297, p. 205.

3. BOE, núm. 161, de 3 de julio de 2010.

4. El régimen general artículo 217.1 LSC regula la retribución correspondiente a los administradores o consejeros no ejecutivos de sociedades no cotizadas. En cambio, en el caso de consejeros ejecutivos —esto es, aquellos que desempeñan funciones de dirección o gestión dentro de la sociedad o su grupo— tiene un régimen distinto y complementario, regulado por el artículo 249 LSC. En el caso de las sociedades cotizadas, el régimen se completa

presunción sólo puede ser desvirtuada si los estatutos sociales prevén expresamente el carácter retribuido del cargo y determinan el sistema de retribución aplicable. Esta exigencia formal tiene como finalidad primordial potenciar la máxima información a los accionistas para facilitar el control de la actuación en una materia tan susceptible de conflicto.

La Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo (en adelante, Ley 31/2014)⁵, introdujo una exigencia legal de proporcionalidad o razonabilidad, incluida en el apartado 4 del artículo 217 LSC, lo que implicó el tránsito de un sistema basado primordialmente en garantías formales de transparencia y previsión estatutaria, a uno que incorpora criterios de ámbito material. El artículo 217.4 LSC se configura como una cláusula general de equidad retributiva, aplicable con independencia del sistema elegido, complementando los controles específicos de los artículos 218 y 219 LSC.

Asimismo, cabe señalar que, tras la reforma operada por la Ley 31/2014, se introdujo la exigencia de que la Junta General apruebe el importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los administradores en su condición de tales (artículo 217.3 LSC), se trata de una exigencia aplicable tanto a las sociedades anónimas como a las sociedades de responsabilidad limitada. Esta previsión supone la introducción de un control *ex ante* por parte de la Junta General, que actúa como un límite máximo global al poder de auto atribución retributiva del órgano de administración. De este modo, se refuerza la tutela del interés social y de los socios minoritarios, evitando que los administradores puedan fijar libremente sus emolumentos sin supervisión.

En definitiva, el artículo 217.4 LSC introduce, junto al principio clásico de determinación estatutaria de la retribución (art. 217.1 LSC), un criterio sustantivo de equilibrio y prudencia económica, que obliga a ponderar no sólo la voluntad de la Junta General, sino también la razonabilidad objetiva del importe y su adecuación al interés social. Dicho principio de proporcionalidad responde a una tendencia europea consolidada, reforzada por la Directiva (UE) 2017/828 del Parlamento

con las disposiciones específicas de los artículos 529 *sexdecies* a 529 *novodecies* LSC, que establecen: la necesaria retribución del cargo de consejero (art. 529 *sexdecies*), salvo disposición estatutaria en contrario; la obligación de elaborar una política de remuneraciones aprobada por la Junta General, vinculante y sujeta a votación anual consultiva («informe anual sobre remuneraciones de los consejeros»); y la exigencia de alinear la política retributiva con la sostenibilidad y creación de valor a largo plazo. Pueden verse al respecto, Alfaro Águila-Real, Jesús, «La retribución de los consejeros ejecutivos y los estatutos sociales», 2018, *Almacén de Derecho*, disponible en: <https://almacendederecho.org/la-retribucion-los-consejeros-ejecutivos-los-estatutos-sociales> (fecha de la consulta: 14 de julio de 2025). García-Villarrubia, Manuel, «El control por los socios de la retribución de los consejeros ejecutivos», 2016, *El Derecho. Revista de Derecho Mercantil*, núm. 39, disponible en: <https://www.uria.com/es/publicaciones/4913-el-control-por-los-socios-de-la-retribucion-de-los-consejeros-ejecutivos> (fecha de la consulta: 14 de julio de 2025). Dionis Trenor, Guillermo, «El contrato del consejero delegado cuando el cargo de administrador es gratuito», *Diario La Ley*, 2019, núm. 9394. León Sanz, Francisco José, «La política de remuneraciones de los administradores en las sociedades de capital», *Revista de Derecho Mercantil*, 2022, núm. 324.

5. BOE, núm. 293, de 4 de diciembre de 2014.

Europeo y del Consejo, de 17 de mayo de 2017, por la que se modifica la Directiva 2007/36/CE en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas⁶ (en adelante, Directiva (UE) 2017/828), que persigue una mayor vinculación entre las políticas de remuneración y la sostenibilidad empresarial a largo plazo, en el marco del llamado «gobierno corporativo responsable»⁷.

La aplicación práctica de este precepto, sin embargo, no está exenta de dificultades. La determinación de qué constituye una «proporción razonable» depende de circunstancias cambiantes: la dimensión de la empresa, su rentabilidad, el contexto sectorial y la comparación con entidades análogas. Además, el control judicial sobre los acuerdos retributivos plantea interrogantes sobre los límites de la discrecionalidad de la Junta General y la posibilidad de impugnar tales acuerdos por lesión del interés social conforme al artículo 204 LSC.

Los tribunales con competencia en materia mercantil han venido dictando de manera reiterada resoluciones relativas a la determinación y percepción de la retribución de los administradores⁸. Los casos hasta ahora planteados suelen referirse a situaciones muy específicas, en las que se solicita un pronunciamiento sobre cuestiones ya analizadas previamente, lo que ha motivado resoluciones cuidadosas y precisas que reiteran criterios doctrinales y jurisprudenciales y, en algunas de ellas se ha invocado el contenido del artículo 217.4 LSC, respondiendo a la necesidad de establecer una interrelación entre los criterios de legalidad y las circunstancias fácticas propias de cada sociedad y del mercado en el que opera.

En este contexto, el 7 de febrero de 2025, la Sala Primera del Tribunal Supremo dictó la sentencia núm. 194/2025⁹ (en adelante, STS 194/2025, de 7 de febrero), que constituye un hito en la consolidación jurisprudencial del régimen de retribución de los administradores en las sociedades de capital, pues se trata del primer pronunciamiento del alto tribunal en el que se aborda con notable extensión y profundidad la interpretación del contenido del artículo 217.4 LSC.

6. *DOUE*, núm. 132, de 20 de mayo de 2017.

7. Sobre el marco normativo de la UE en materia de derecho societario y gobierno corporativo, puede verse Comisión Europea, «Derecho de sociedades y buen gobierno de las empresas», disponible en: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_es (fecha de la consulta: 10 de septiembre de 2025).

8. Entre otras, SAP de Les Illes Balears, núm. 134/2017, de 2 de mayo de 2017 (ECLI: ES:APIB:2017:974); SAP de Barcelona, núm. 357/2017, de 12 de septiembre de 2017 (ECLI: ES:APB:2017:6243); SAP de Barcelona, núm. 1371/2019, de 11 de julio de 2019 (ECLI: ES:APB:2019:9167); SAP de Barcelona, núm. 1387/2022, de 28 de septiembre de 2022 (ECLI: ES:APB:2022:10055); SAP de Les Illes Balears, núm. 12/2023, de 11 de enero de 2023 (ECLI: ES:APIB:2023:57); SAP de Las Palmas, núm. 537/2024, de 23 de septiembre de 2024 (ECLI: ES:APGC:2024:2014).

9. ECLI: ES:TS:2025:505.

El interés de la sentencia reside en la forma en que el Tribunal Supremo imbrica el principio de proporcionalidad con la doctrina jurisprudencial previa¹⁰, que sentó una línea interpretativa estable, caracterizada por tres ideas fundamentales: el amplio margen de discrecionalidad de la Junta General para determinar la retribución de los administradores, dentro de los límites estatutarios y del interés social; la revisión judicial, limitada a evitar supuestos de abuso de mayoría o desvío manifiesto del interés común; y el principio de proporcionalidad que opera como criterio de equilibrio, impidiendo que la retribución se convierta en un instrumento encubierto de apropiación de beneficios por parte de los administradores o de los socios mayoritarios.

La STS 194/2025, de 7 de febrero, retoma estos postulados y los proyecta sobre un supuesto actual, en el que se cuestionaba la razonabilidad de una retribución aprobada por la Junta General en el contexto de una sociedad de responsabilidad limitada. El Tribunal Supremo aprovecha la ocasión para precisar los parámetros de control judicial de las remuneraciones, en especial, su adecuación a la situación económica de la sociedad y a las funciones efectivamente desempeñadas por el administrador, y para reforzar la necesidad de una motivación económica verificable que legitime el acuerdo adoptado.

En este contexto, el presente trabajo tiene por objeto analizar el fundamento y alcance del principio de proporcionalidad establecido en el artículo 217.4 LSC. Este análisis se lleva a cabo a la luz de la doctrina emanada de la Sentencia del Tribunal Supremo (STS) núm. 194/2025, de 7 de febrero. Dicha sentencia constituye un hito en la consolidación jurisprudencial del régimen de retribución de los administradores en las sociedades de capital, siendo el primer pronunciamiento del alto tribunal que aborda con notable extensión y profundidad la interpretación del contenido del artículo 217.4 LSC.

El interés de la STS 194/2025 reside en cómo proyecta los postulados previos de la jurisprudencia —que reconocen un amplio margen de discrecionalidad de la Junta General y limitan la revisión judicial a evitar abusos manifiestos— sobre un caso actual en el que se cuestionaba la razonabilidad de una retribución en una sociedad de responsabilidad limitada. La sentencia precisa los parámetros de control judicial, enfocándose en la adecuación de la remuneración a la situación económica de la sociedad y a las funciones efectivamente desempeñadas por el administrador.

El propósito final del estudio es ofrecer una interpretación sistemática y razonada del artículo 217.4 LSC, enfatizando su función como instrumento de equilibrio entre la discrecionalidad empresarial y la protección del interés social. Para ello, se

10. Doctrina construida en torno a resoluciones como la STS 98/2018, de 26 de febrero (ECLI:ES:TS:2018:494), STS 708/2015, de 17 de diciembre de 2015 (ECLI:ES:TS:2015:5225), y la STS 646/2018, de 20 de noviembre (ECLI:ES:TS:2018:3949).

analiza el alcance del control judicial de las remuneraciones sociales, el fundamento jurídico del principio de proporcionalidad y los criterios que la jurisprudencia y la doctrina han establecido para determinar cuándo una remuneración puede considerarse razonable. En definitiva, este estudio busca valorar la contribución de la jurisprudencia reciente al fortalecimiento de un modelo de gobierno corporativo basado en la transparencia, la proporcionalidad y la sostenibilidad.

2. El control judicial de la retribución de los administradores y su proporcionalidad

2.1. Justificación de la regulación de la retribución de administradores

Antes de ahondar en el análisis de los criterios de proporcionalidad que deben orientar la determinación de la retribución del órgano de administración, consideramos pertinente reflexionar sobre las razones que justifican la intervención del legislador¹¹ y, en última instancia, de los tribunales en un ámbito que, *prima facie*, se encuentra amparado por la libertad de empresa reconocida en el artículo 38 de la Constitución Española¹².

La determinación de la retribución de los administradores forma parte, en principio, de la autonomía de la voluntad societaria y de la libertad de gestión empresarial, sin embargo, esta autonomía no se concibe como una facultad ilimitada, debido a que entran en juego otros intereses dignos de tutela jurídica, como la protección del socio minoritario, la transparencia en la gestión y la preservación del equilibrio entre los intereses de los administradores y los de la propia sociedad.

Esta justificación se estructura principalmente en torno a la protección del interés social, incluidos los socios y acreedores, la prevención de abusos de poder y conflictos de interés, y la necesidad de promover la estabilidad sistémica. Las remuneraciones que se consideran abusivas o «tóxicas» son definidas por el Tribunal Supremo como aquellas «contrarias a los intereses sociales y a los límites que impone

11. Paz-Ares Rodríguez, José Cándido, «Anatomía ...», ob. cit., pp. 44-45, [fecha de la consulta: 18 de septiembre de 2025], defiende en relación con la intervención pública y el cumplimiento del deber de lealtad de los administradores que: «La legislación no puede hacer ciertamente todo el trabajo, pero es mucho lo que puede contribuir para que a medio o largo plazo el sistema jurídico —doctrina y jurisprudencia incluidas— avancen en la dirección adecuada sin interferir con la necesaria libertad de organización y gestión de la empresa. Para ello hay que incorporar previsiones adecuadas a la naturaleza del problema, previsiones que efectivamente puedan ayudar a remover las causas de la trivialidad o inoperatividad del deber de lealtad en nuestro entorno, que —en el plano legislativo, el único sobre el que se puede actuar inmediatamente— están asociadas a ciertas insuficiencias de diseño y configuración»

12. BOE, núm. 311, de 29 de diciembre de 1978.

la conjunción del deber de lealtad societaria y la ética social»¹³. Estas retribuciones causan una lesión directa en el patrimonio social y, por ende, un perjuicio indirecto en el patrimonio de los socios.

Asimismo, la fijación de retribuciones abusivas ha demostrado ser un medio apto para extraer los denominados «beneficios privados del control»¹⁴, convirtiéndose en un instrumento formal para la ejecución de actos de deslealtad que se traducen en decisiones lucrativas de carácter expropiatorio¹⁵. En tales supuestos, la retribución deja de cumplir su función natural —compensar el desempeño del cargo y alinear los intereses del administrador con los de la sociedad— para convertirse en un mecanismo artificioso de apropiación o disposición indebida de bienes sociales, desvirtuando la finalidad del acuerdo societario que la ampara. Se produce así una apariencia de legalidad formal, derivada de la aprobación estatutaria o de la Junta General, que encubre un contenido material ilícito, orientado al beneficio particular del administrador o de quienes controlan la sociedad¹⁶.

Por otro lado, cabe tener en cuenta que, en sociedades con capital concentrado existe una mayor propensión a que se produzcan los riesgos que hemos anotado. En estas sociedades la regulación es esencial para contrarrestar los posibles abusos de la mayoría en perjuicio de los socios minoritarios. Una retribución excesiva impuesta por la mayoría puede constituir, tal y como ha señalado la SAP de Barcelona, núm. 1723/2022, de 7 de diciembre de 2022¹⁷ (en adelante, SAP Barcelona núm. 1723/2022), «una desviación (o prededucción) de los beneficios que obtiene la sociedad, de forma que se rompe el principio de que la distribución debe ser equitativa y corresponder a la participación efectiva en el capital».

La mayoría social no puede ampararse en el principio de libertad de empresa para adoptar acuerdos que, aunque respondan a sus propios intereses, resulten grave-

13. STS 391/2012, de 25 de junio de 2012 (ECLI:ES:TS:2012:5815). En el mismo sentido, SAP de Granada, núm. 523/2023, de 15 de diciembre 2023 (ECLI:ES:APGR:2023:1642).

14. Sobre los beneficios privados del control, Paz-Ares Rodríguez, José Cándido, «Anatomía ...», ob. cit., pp. 47-48, [fecha de la consulta: 18 de septiembre de 2025], Fernández del Pozo, Luis, «El misterio de la remuneración ...», ob. cit., p. 215. «En una sociedad cerrada, tanto el socio minoritario como el mayoritario tienen expectativas distintas de las existentes en las cotizadas en relación con la remuneración de los administradores. El socio mayoritario espera controlar la gestión de la sociedad y percibir por ello una remuneración adecuada a su esfuerzo y tiene todos los incentivos del mundo para apropiarse los «beneficios privados» (*“rent extractions”; “private beneficts”*), legítimos e ilegítimos, que derivan del ejercicio de su cargo.»

15. En estos términos lo califica la STS, núm. 700/2016, de 16 de septiembre de 2016, Caso «Novacaixagalicia», (ECLI:ES:TS:2016:3975), señala que: «El carácter delictivo de la utilización de las retribuciones como instrumento formal para la ejecución de actos de deslealtad que se traducen en decisiones lucrativas de carácter expropiatorio».

16. La utilización de las retribuciones de los administradores como instrumento formal para la ejecución de actos de deslealtad constituye una manifestación particularmente grave de desviación del interés social, que puede trascender el ámbito estrictamente societario para adquirir relevancia penal. En efecto, cuando la fijación o percepción de remuneraciones se convierte en un medio para obtener beneficios privados a costa del patrimonio social, nos encontramos ante conductas que, además de infringir los deberes fiduciarios propios del cargo, pueden integrar el tipo penal de la administración desleal previsto en el artículo 252 del Código Penal.

17. ECLI:ES:APB:2022:14371.

mente perjudiciales o lesivos para la minoría. En consecuencia, el derecho de sociedades somete su actuación a límites derivados del respeto al interés social y de la prohibición del abuso de derecho en el ejercicio de la facultad de decisión societaria¹⁸.

Por otro lado, aunque el principal enfoque es la protección de los socios, los intereses de los acreedores sociales también justifican la regulación, especialmente en situaciones de dificultad económica. El patrimonio de la sociedad es la garantía del cumplimiento de sus obligaciones (artículo 1911 del Código Civil¹⁹) y su disminución a través de remuneraciones desproporcionadas minora esta garantía. En este sentido, la lesión a los acreedores se hace relevante cuando el establecimiento de la remuneración abusiva ocurre en situaciones de insolvencia o pre-insolvencia, agravando la situación económica de la empresa y generando riesgo de impago²⁰.

Por último, la regulación en materia de retribución de los administradores encuentra también su fundamento en la existencia de un interés general en la correcta gobernanza corporativa, cuya relevancia se puso especialmente de manifiesto a raíz de las crisis financieras globales²¹. Dichas crisis revelaron cómo determinadas políticas retributivas, caracterizadas por la falta de prudencia y la orientación a resultados a corto plazo, pueden generar incentivos perversos propiciando la asunción de riesgos excesivos y comprometiendo la estabilidad no sólo de las sociedades individuales, sino del sistema económico en su conjunto.

18. SAP de Barcelona, núm. 1723/2022, de 7 de diciembre de 2022 (ECLI:ES:APB:2022:14371), «La mayoría no puede, con fundamento en el principio de libertad de empresa, adoptar los acuerdos que considere más adecuados a sus propios intereses, aunque los mismos puedan resultar gravemente perjudiciales o lesivos para la minoría. El derecho societario no tolera la tiranía de la mayoría y por eso confía en un tercero, el juez, el control de los excesos en los que hubiera podido incurrir. El instrumento a través del cual se confía al juez la tutela de los derechos de la minoría consiste en la protección del interés social».
19. Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil, *Gaceta de Madrid*, núm. 206, de 25 de julio de 1889.
20. León Sanz, Francisco José, «La política de remuneraciones...», ob. cit., recuerda que, en casos de insolvencia: «La Política de Remuneraciones deberá contener cláusulas que permitan a la sociedad exigir la devolución de la retribución variable. La devolución se considera justificada cuando “el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad” (Recomendación 63 CGC)» y que, «en relación con el ejercicio de la acción rescisoria concursal, parece razonable considerar que la retribución fija, siempre que se haya determinado en condiciones de mercado, no debería ser rescindida en la medida en que se trata de la contraprestación por la prestación de servicios necesarios para la sociedad. En cambio, el resto de las compensaciones percibidas distintas de la retribución fija podrían ser objeto de rescisión cuando no estuvieran justificadas y se den los presupuestos exigidos en la normativa concursal, con independencia de que se pudiera o no exigir su devolución con fundamento en la Política de Remuneraciones y en los contratos.». También pueden verse, Fernández del Pozo, Luis, «La responsabilidad de los administradores por incumplimiento de los deberes de prevención preconcursal (1)», *Revista de Derecho de Sociedades*, 2024, núm. 71; Iribarren Blanco, Miguel, «Los deberes de los administradores ante la reestructuración de las sociedades en dificultades», *Anuario de Derecho Concursal*, 2023, núm. 58; y Martínez Muñoz, Miguel, «El gobierno corporativo en la proximidad de la insolvencia», *Anuario de Derecho Concursal*, 2024, núm. 61.
21. Financial Stability Board, «Principios del FSB para unas buenas prácticas en materia de remuneración. Estándares de aplicación», 25 de septiembre de 2009, disponible en: https://www.bde.es/f/webbde/CIR/supervision/politica/ficheros/es/FSB_Estandares_de_aplicacion_de_buenas_practicas_de_remuneracion-es.pdf (fecha de la consulta: 13 de julio de 2025). Comisión Europea, «Recomendación de la Comisión de 30 de abril de 2009 sobre las políticas de remuneración en el sector de los servicios financieros», *DOUE*, L 120/22, de 15 de mayo de 2009.

Durante los episodios de crisis se comprobó que los sistemas de incentivos vinculados exclusivamente al beneficio inmediato favorecían comportamientos especulativos, distorsionaban los objetivos empresariales y contribuían a importantes pérdidas patrimoniales y, en última instancia, al colapso de entidades de relevancia sistémica. Frente a ello, la regulación contemporánea busca instaurar un modelo de retribución prudente y sostenible, orientado a la creación de valor a largo plazo y a la preservación de la estabilidad corporativa²².

2.2. Alcance del control judicial de la retribución de los administradores

Una vez admitida la legitimidad de un control público sobre las retribuciones de los administradores sociales, debe abordarse la cuestión de relativa a su alcance. Ello implica determinar si la intervención legislativa y judicial debe circunscribirse a la configuración formal del régimen retributivo, garantizando que existan previsiones estatutarias y acuerdos de la Junta General válidamente adoptados (artículo 217 y siguientes LSC) o si, por el contrario, dicha intervención debe extenderse a los aspectos materiales de la fijación de las remuneraciones, controlando su adecuación cuantitativa y cualitativa a las circunstancias económicas y estructurales de la sociedad.

En lo que respecta a la cuestión concreta en relación con la determinación de la proporcionalidad de la remuneración de los administradores, el control judicial se fundamenta en la exigencia impuesta por el artículo 217.4 LSC, que sirve para amparar legalmente las impugnaciones de acuerdos de remuneración, que históricamente se articulaban a través de la doctrina del abuso. Las vías principales para activar este control son la acción de impugnación de acuerdos sociales, cuando el acuerdo infringe la ley, estatutos, o lesiona el interés social en beneficio de uno o varios socios (artículo 204.1 LSC) o, alternatively, la acción social de responsabilidad contra el administrador beneficiario de la retribución, denunciando el cobro como un acto desleal y lesivo para la sociedad (artículo 238 LSC).

El control judicial en esta materia opera bajo una lógica de control de mínimos o de evidencia, pues, como ya hemos anotado, la fijación de la remuneración es una decisión de carácter discrecional de la Junta General, conectada con la libertad de empresa. En este sentido, la SAP Barcelona núm. 1723/2022²³ recuerda el control judicial no debe alcanzar a determinar cuál es la retribución razonable, sino que «se

22. En este sentido se pronunciaba el apartado VI del Preámbulo de la Ley 31/2014. Véase también, Gutiérrez Cantos, Roberto, «La vinculación de los objetivos de sostenibilidad con la remuneración variable de los administradores societarios: a propósito del sistema de incentivos del Proyecto de Directiva sobre diligencia debida», *Diario La Ley*, 2023, núm.10374.

23. Fundamento Jurídico Séptimo, número 16.

debe limitar a examinar si el acuerdo de la junta supone o no un abuso de derecho, esto es, un abuso por parte de la mayoría de su posición en la sociedad».

Por su parte, el Tribunal Supremo ahonda en la cuestión, en la sentencia núm. 194/2025, de 7 de febrero, recordando que la junta de socios es soberana para fijar el montante de la remuneración²⁴ y que, por tanto, la revisión judicial, por cauce de la impugnación de los acuerdos sociales por lesión del interés social, debe situarse exclusivamente en el «control del abuso que desvirtúa el sentido de la remuneración, que no deja de ser la retribución de una función con la carga de responsabilidad que lleva consigo».

En consecuencia, el Tribunal no está llamado a sustituir el criterio de la Junta General para fijar una retribución «adecuada» sino a realizar un control de razonabilidad mínimo para evitar abusos manifiestos y deberá limitarse a evitar excesos manifiestos —retribuciones arbitrarias, carentes de motivación o desproporcionadas respecto a la capacidad económica de la sociedad—, pero no alcanza a valorar la oportunidad o conveniencia de la decisión adoptada. En otras palabras, la función del juez no es fijar el *quantum* retributivo ni realizar una valoración económica sustitutoria, sino verificar el respeto a los límites de la buena fe societaria y del interés social, conforme a los artículos 7.2 y 1258 del Código Civil y 204 LSC²⁵.

En todo caso, el denominado control de mínimos debe entenderse como la posibilidad de ejercer un control limitado a aquellas situaciones en las que la desproporción o la desviación respecto del interés social resulta manifiesta. Este tipo de control constituye una forma de supervisión moderada, compatible con el respeto a la autonomía empresarial y a la discrecionalidad que corresponde a los órganos sociales en la fijación de las retribuciones de los administradores.

Además, debe recordarse que las decisiones en este ámbito presentan una estructura esencialmente ponderativa, en la que confluyen diversos factores —económicos, organizativos, de gestión y de mercado—, cada uno con su propio peso específico, que deben ser valorados de manera conjunta. En consecuencia, el juicio de adecuación de la remuneración no admite soluciones unívocas, sino que requiere una evaluación casuística, atenta a la realidad concreta de la sociedad y a las circunstancias que rodean la decisión.

24. Este principio ya había sido destacado en sentencias como la STS 98/2018, de 26 de febrero (ECLI:ES:TS:2018:494).

25. SAP de Cáceres, núm. 9/2003, de 21 de enero de 2003, recuerda que: «el Tribunal debe de proceder con prudencia y cautela para no invadir la esfera de la acción reservada por la Ley o los estatutos a los acuerdos sociales, y ello obviamente sin perjuicio de la facultad revisora de los acuerdos si en el proceso se ofrece demostración suficientemente razonable de una extralimitación en el ejercicio de las facultades legales o estatutarias, o si se causó lesión al ente social en beneficio de algún socio o de un tercero», en el mismo sentido, SAP de Barcelona, Sección 15ª, núm. 357/2017, de 12 de septiembre de 2017, (ECLI:ES:APB:2017:6243). Véase también al respecto, Castro Yebra, Francisco, «Análisis jurisprudencial del límite relativo a la proporcionalidad de la retribución de los administradores a la luz de la SAP de Barcelona de 12 de septiembre de 2017» *Diario La Ley*, 2018, núm. 9196.

Ahora bien, el control de mínimos no debe restringirse exclusivamente a los supuestos de retribuciones exorbitantes por su cuantía, ya que el abuso o la deslealtad pueden manifestarse también en formas más sutiles. El control puede y debe extenderse a aquellos casos en los que se evidencie un defectuoso ejercicio de la discrecionalidad empresarial, por ejemplo, cuando la decisión retributiva se adopta sobre la base de hechos falsos, datos erróneos o información manifiestamente insuficiente, lo que impide un juicio racional sobre la adecuación de la retribución a las circunstancias de la sociedad²⁶.

En el supuesto analizado por la STS 194/2025, de 7 de febrero, la remuneración del administrador había sido fijada en la suma de 90.000 euros brutos anuales para el ejercicio 2017. La Audiencia Provincial de Las Palmas²⁷, en su resolución, había considerado que la remuneración de 90.000 euros resultaba desproporcionada, apoyándose en la errónea premisa de que los beneficios de la sociedad ascendían únicamente a 58.306,22 euros. Sin embargo, el Tribunal Supremo, en sede de casación, corrige dicha interpretación y concluye que la retribución sí era proporcional en atención a la verdadera situación económica de la sociedad, dado que la sociedad obtuvo beneficios de 2.879.090,86 euros en 2016, y no los 58.306,22 euros erróneamente considerados en la sentencia recurrida. La constatación del beneficio real —cercano a los tres millones de euros— resultó determinante, pues alteró por completo el juicio de proporcionalidad realizado por la instancia.

El Tribunal Supremo, no obstante, evita pronunciarse sobre si la retribución es elevada o reducida en términos absolutos, absteniéndose de sustituir el juicio empresarial por un criterio judicial subjetivo. Su intervención se limita a verificar el cumplimiento del principio de adecuación previsto en el artículo 217.4 LSC, dentro de un margen razonable de discrecionalidad societaria.

3. El canon de proporcionalidad del artículo 217.4 LSC: límites materiales y teleológicos

El artículo 217.4 LSC es la norma esencial que positiva el canon de proporcionalidad de la remuneración de los administradores. Se trata de un precepto imperativo²⁸, que posee una naturaleza orientativa o programática debido a la amplitud de sus conceptos. Esta dualidad se desprende directamente de la literalidad de la norma, que establece que: «La remuneración de los administradores deberá en todo caso guardar una proporción razonable con la importancia de la sociedad, la

26. Al respecto Navarro Frías, Irene, «Retribuciones proporcionadas y retribuciones abusivas de los administradores sociales: control judicial», *Revista de Derecho de Sociedades*, 2017, núm. 49, apartado IV, y notas a pie 126 y 127.

27. SAP de Las Palmas, núm. 537/2024, de 23 de septiembre de 2024 (ECLI:ES:APGC:2024:2014).

28. Sobre la imperatividad del artículo 217.4 LSC, véase Sánchez-Calero, Juan, «La responsabilidad del administrador que percibe una retribución inadecuada», *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, 2022, núm.168.

situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de empresas comparables».

La expresión «deberá en todo caso» revela su carácter imperativo, que impone un límite jurídico vinculante a la autonomía de la sociedad y de su Junta General en materia de fijación retributiva. Por tanto, no admite exclusión estatutaria ni contractual, su alcance es general y se aplica a todas las sociedades de capital, sin importar su tipo o dimensión.

Asimismo, la regla opera como límite material de legalidad, de modo que cualquier remuneración que contravenga la regla de proporcionalidad podría ser impugnada por infracción del ordenamiento jurídico (artículo 204.1 LSC)²⁹. Antes de la incorporación del actual artículo 217.4 LSC, el control de las remuneraciones desproporcionadas sólo podía ejercerse de forma indirecta, a través de la acción de impugnación de acuerdos sociales basada en el abuso de mayoría³⁰ o en la infracción del deber de lealtad³¹, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 204 LSC y en relación con el artículo 228 LSC, sin embargo, en estos casos, en ausencia de una norma específica, el control era casuístico y limitado a los supuestos en que se demostraba un ejercicio abusivo del voto o un conflicto de interés manifiesto. En cambio, hoy, el contenido de artículo 217.4 LSC podría ofrecer un fundamento legal autónomo para el control judicial de la razonabilidad retributiva.

Como hemos adelantado, junto a su imperatividad, el artículo 217.4 LSC también posee una dimensión programática o teleológica. El contenido de los conceptos empleados: «proporción razonable», «importancia de la sociedad», «situación económica» o «estándares de mercado», introducen un elemento valorativo y

29. Entorno al debate de si retribución tóxica constituye una infracción de la ley o una lesión del interés social, Navarro Frías, Irene, «Retribuciones proporcionadas y retribuciones abusivas ...», ob. cit. La autora sostiene que la incorporación de este criterio de proporcionalidad es de naturaleza más declarativa que constitutiva de una regla legal estricta y que, por tanto, la vulneración de la proporcionalidad se interpreta como una mayor concreción del concepto de interés social en el ámbito específico de las retribuciones. Además, entiende que, mientras que la infracción de una regla legal específica (un límite monetario fijo o una norma de competencia) se considera una infracción de la ley que permite un control judicial exhaustivo (control de máximos), la fijación de una retribución tóxica por ser desproporcionada, al requerir la valoración y ponderación de múltiples factores indeterminados, se sigue tratando como una lesión del interés social.

30. Al respecto la STS, Sala de lo Civil, núm. 9284/2011, de 7 de diciembre de 2011 (ECLI:ES:TS:2011:9284). SAP de Barcelona, 12 de septiembre de 2017 (ECLI:ES:APB:2017:6243), la Audiencia aplica la nueva redacción del art. 204.1 LSC, por su valor interpretativo, como criterio de orientación: la lesión del interés social también se produce cuando un acuerdo, sin causar daño patrimonial directo, se impone de forma abusiva por la mayoría. Martínez Martínez, María Teresa, «Los acuerdos adoptados con abuso de mayoría en perjuicio de los socios minoritarios: caracterización y casuística», *Revista de Derecho Mercantil*, 2018, núm. 310.

31. En este sentido, la STS, Sala de lo Civil, núm. 391/2012, de 25 de junio de 2012 (ECLI:ES:TS:2012:5815), que los administradores societarios deban responder frente a la sociedad, los socios y los acreedores sociales de las cantidades percibidas cuando se trate de las llamadas «remuneraciones tóxicas» contrarias a los intereses sociales y a los límites que impone la conjunción del deber de lealtad societaria y la ética social. SAP de Barcelona, Sección 15ª, núm. 224/2015, de 29 de septiembre de 2015 (ECLI:ES:APB:2015:9178), ratifica la sentencia del Juzgado de lo mercantil que condena administrador a pagar a la sociedad por el incumplimiento de sus deberes de lealtad y fidelidad al haber traspasado el límite estatutario del en relación con su retribución de administrador.

flexible, propio de las normas de conducta orientadoras o principios rectores, cuya concreción depende del caso determinado.

El propio precepto señala que el sistema de remuneración «deberá estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la sociedad» e «incorporar las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables». Estas cláusulas introducen principios de prudencia y sostenibilidad que trascienden la mera cuantía de la retribución, su finalidad es alinear los intereses de los administradores con el interés social a largo plazo, conforme al modelo de buen gobierno corporativo que inspira las reformas europeas en materia de gobierno corporativo³².

La norma, en este sentido, no impone una fórmula cerrada, sino que traza un patrón de comportamiento responsable, aplicable tanto por los órganos sociales como por los tribunales al ejercer un control de razonabilidad. Esta formulación configura lo que podemos denominar «criterios materiales de razonabilidad» o «triple *test* de proporcionalidad», que atiende a tres factores fundamentales: (i) la importancia de la sociedad; (ii) la situación que tuviera la sociedad en cada momento; y (iii) los estándares de mercado de empresas comparables, cuyo contenido analizaremos a continuación, teniendo en cuenta los elementos sobre los que se ha pronunciado el Tribunal Supremo en la sentencia 194/2025, de 7 de febrero.

3.1. Criterios materiales de proporcionalidad (triple *test*)

3.1.1. La importancia de la sociedad

En primer lugar, para determinar la importancia de la sociedad deben tenerse en cuenta, entre otros, aspectos tales como su tamaño, el ramo de actividad a la que se dedica y su complejidad organizativa³³. En el caso de «Dunaventura S.L.», la STS 194/2025, de 7 de febrero, atribuye especial relevancia a la importancia objetiva de la sociedad, constatada a partir de una serie de indicadores fácticos que fueron debidamente valorados por la sentencia de primera instancia. Así, la sociedad Dunaventura S.L. no era una entidad meramente patrimonial, sino titular de un establecimiento hotelero de considerable magnitud, además de otros activos inmo-

32. Al respecto puede verse, Comisión Europea, «Libro Verde: la normativa de gobierno corporativo de la UE», COM(2011) 164 final, de 5 de abril de 2011, pp. 10 y ss., disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:ES:PDF> (fecha de la consulta: 12 de julio de 2025). Directiva (UE) 2017/828 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de mayo de 2017, por la que se modifica la Directiva 2007/36/CE en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas, *DOUE*, núm. 132, de 20 de mayo de 2017. Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo, «Estudio sobre propuestas de modificaciones normativas», creada por Acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de mayo de 2013, publicado por Orden ECC/895/2013, de 21 de mayo, disponible en: https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/cegc_estmodif_20131014.pdf (fecha de la consulta: 12 de julio de 2025).

33. SAP de Barcelona, 12 de septiembre de 2017 (ECLI:ES:APB:2017:6243).

biliarios (dos inmuebles adicionales), lo que situaba a la compañía en un contexto empresarial de notable complejidad.

La inversión y modernización del establecimiento hotelero fue otro de los elementos determinantes para valorar la importancia de la sociedad. Según detalla la sentencia, se habían acometido reformas sustanciales que habían permitido mejorar significativamente la explotación del negocio, ampliando tanto la oferta como la calidad de los servicios prestados. Entre los factores concretos considerados por el Tribunal destacan:

- El incremento de la capacidad hotelera, que pasó de 110 a 150 unidades, evidenciando una expansión de la infraestructura y del volumen de negocio.
- La creación de un aparcamiento con 56 plazas, que supuso una mejora funcional del establecimiento.
- La instalación de tres restaurantes, en sustitución del único existente con anterioridad, reforzando el atractivo y la rentabilidad del complejo.
- El aumento sustancial del personal, que pasó de 24 trabajadores a más de 100, reflejo del crecimiento y de la complejidad de la gestión empresarial.

A partir de estos datos, el Tribunal Supremo concluye que la sociedad presentaba una posición económica sólida y en expansión, alcanzando en el ejercicio 2016 —el inmediatamente anterior a la fijación de la remuneración— beneficios de 2.879.090,86 euros, cifra muy superior a la considerada erróneamente por la Audiencia Provincial de Las Palmas (58.306,22 euros). Este error contable resultó determinante para la revocación de la sentencia, pues había viciado el juicio de proporcionalidad efectuado en apelación.

El Tribunal Supremo, sin pronunciarse sobre si la retribución era elevada o modesta en términos absolutos, realiza un control de proporcionalidad de acuerdo con los límites del art. 217.4 LSC, centrado en verificar la existencia de una adecuación razonable entre la cuantía fijada y la dimensión económica real de la sociedad. De esta forma, el Tribunal rechaza que la remuneración constituya un cauce encubierto de distribución de beneficios, al considerar que la cifra resultaba coherente con la magnitud de la empresa y con los resultados obtenidos en el ejercicio de referencia.

3.1.2. La situación que tuviera la sociedad en cada momento

Por su parte, la situación económica que tuviera la sociedad en cada momento alude a la situación económica general de la empresa, y no exclusivamente a su situación patrimonial³⁴. La valoración debe comprender elementos tales como la procedencia

34. En la SAP de Barcelona, núm. 1723/2022, de 7 de diciembre de 2022 (ECLI:ES:APB:2022:14371), la parte demandada afirmó, al oponerse al recurso, que la cifra de facturación que ronda el millón y medio de euros, y el número

de los beneficios porque, por ejemplo, a los efectos de evaluar la situación real de la sociedad, no se puede atribuir la misma consideración los beneficios procedentes de la venta de activos que los relativos a la propia actividad de la sociedad.

Además, la valoración debe proyectarse más allá de la coyuntura presente, incorporando aquellos cambios que se prevea puedan acontecer en el futuro cercano.

Asimismo, en lo que respecta a las variaciones que pueda experimentar la situación económica de la sociedad, la norma no establece de manera expresa una obligación de reducir la retribución de los administradores ante el empeoramiento de dicha situación, como sí ocurre en otras legislaciones de nuestro entorno³⁵. Precisamente por la naturaleza provisional y variable de los factores económicos, una situación económica desfavorable no implica necesariamente la obligación de fijar retribuciones bajas. En determinados contextos, una retribución elevada puede justificarse por la posesión de aptitudes excepcionales por parte del administrador, capaces de conducir a la sociedad fuera de una situación de crisis.

En lo que respecta al caso concreto analizado por la STS 194/2025, de 7 de febrero, el primer paso esencial del control judicial, para determinar la situación económica de la sociedad Dunaventura S.L., fue corregir el error fáctico patente, manifiesto y notorio cometido por la Audiencia Provincial de Las Palmas, que había utilizado una base económica incorrecta para evaluar la justificación de la remuneración. La sentencia recurrida partía del hecho erróneo de que el beneficio de la sociedad en 2016 fue de 58.306,22 euros, cifra que en realidad correspondía al ejercicio 2014.

El Tribunal Supremo consideró que este error era muy relevante para la valoración jurídica sobre la justificación de la remuneración y para el juicio de proporcionalidad exigido por el art. 217.4 LSC, ya que la Audiencia había negado la proporcionalidad teniendo en cuenta una cifra de beneficio mínima. Por tanto, para considerar la importancia de la sociedad y su situación económica, el Tribunal se enfocó en la situación a finales de 2016, el momento en que se adoptó el acuerdo, en lugar de anclarse en la situación de dos años antes, cuando la sociedad estaba en plena reestructuración del establecimiento hotelero.

de empleados de la sociedad (22) justifica que no pueda considerarse desproporcionada la retribución señalada. Sin embargo, la Audiencia estima que es más relevante el monto de los beneficios, que la actora fija en poco más de cien mil euros en alguno de los ejercicios una vez deducidas las retribuciones del administrador, que el importe total facturado, y concluye que, a partir de los parámetros analizados, no se ha acreditado que la retribución fijada al administrador sea proporcionada y obedezca a la dedicación que exige para el desempeño de ese cargo una sociedad como la demandada.

35. Respecto al tratamiento de la retribución de los administradores en el Derecho alemán, véase Navarro Frías, Irene, «Retribuciones proporcionadas y retribuciones abusivas ...», ob. cit., apartado 2.1. No obstante, la necesaria adecuación de la retribución a la situación económica de la sociedad implica que la responsabilidad de los administradores no se limita únicamente a conductas activas consistentes en fijar remuneraciones desproporcionadas, sino que se extiende también a conductas omisivas, consistentes en no ajustar dichas remuneraciones cuando la situación económica de la empresa se deteriora significativamente, de modo que las mismas resulten desproporcionadas.

A estos efectos, el Tribunal Supremo aclara que la situación económica relevante es la correspondiente al ejercicio inmediatamente anterior a aquel en el que se fija la retribución, por ser la que refleja con mayor fidelidad la realidad financiera y operativa de la sociedad en el momento de la decisión. En consecuencia, el Tribunal corrige el criterio de la Audiencia Provincial, debido a que este error de base alteró sustancialmente el análisis de la proporcionalidad y condujo a una conclusión errónea sobre la supuesta desmesura de la remuneración.

El Tribunal Supremo recuerda además que este criterio temporal de valoración ya había sido fijado en resoluciones anteriores,³⁶ en la que se advertía expresamente contra la utilización de cifras obsoletas o descontextualizadas para justificar la impugnación de acuerdos sociales relativos a la retribución de los administradores. Esta jurisprudencia busca evitar que el control judicial se ejerza sobre parámetros económicos superados, lo que desvirtuaría el juicio de proporcionalidad y conduciría a un resultado injusto.

En suma, el Tribunal Supremo consolida una doctrina coherente en la que la retribución de los administradores debe evaluarse a la luz de la situación económica efectiva y actual de la sociedad, no de circunstancias pasadas o coyunturas ya superadas, y sólo puede reputarse ilícita o desproporcionada cuando se acredite su falta de justificación económica o su utilización con fines contrarios al interés social.

3.1.3. Los estándares de mercado de empresas comparables

Los estándares de mercado de empresas comparables o «*test de mercado*»³⁷, introduce en la valoración de proporcionalidad un criterio de comparación horizontal, a diferencia de la comparación vertical centrada en la proporción entre salarios de directivos y empleados medios de la propia empresa.

El análisis de la proporcionalidad de la retribución de los administradores puede apoyarse en la comparación con otras sociedades, siempre que dicha comparación se realice con el debido rigor metodológico y dentro de los límites que impone la especificidad del caso concreto. En este sentido, para que la comparación sea válida, útil y jurídicamente relevante, debe responder a criterios rigurosos y objetivos, garantizando que las sociedades utilizadas como referencia sean verdaderamente comparables.

La comparabilidad exige atender a una serie de factores estructurales y económicos homogéneos, entre los cuales destacan tres elementos esenciales, en primer lugar,

36. STS, núm. 708/2015, de 17 de diciembre (ECLI:ES:TS:2015:5225).

37. SAP de Barcelona, núm. 357/2017, de 12 de septiembre de 2017 (ECLI:ES:APB:2017:6243), utiliza el término y reconoce que: «(...) no es irrazonable el criterio que proponen los recurrentes para juzgar si las retribuciones fijadas son o no desproporcionadas, esto es, acudir a las retribuciones que se abonan en el mercado a los profesionales que se ocupan de una actividad similar, los administradores de fincas».

el ramo de actividad, de modo que las sociedades objeto de contraste pertenezcan al mismo sector económico o productivo, operando bajo condiciones de mercado similares y afrontando riesgos empresariales equiparables. En segundo lugar, debe considerarse el tamaño de la empresa, entendido no sólo en términos de capital social o volumen de negocio, sino también de estructura organizativa, número de empleados y capacidad operativa y; por último, será determinante en la comparación la complejidad de la actividad desarrollada, que puede venir determinada por la diversidad de líneas de negocio, el nivel de especialización técnica o la dimensión internacional de las operaciones.

3.2. La valoración de la labor del administrador como elemento del juicio de proporcionalidad

Aunque la valoración de la labor desempeñada por el administrador no figura expresamente entre los criterios enumerados en el artículo 217.4 LSC, el Tribunal Supremo la incorpora de manera implícita como elemento complementario de la proporcionalidad, coherente con la finalidad de la norma y con la lógica del sistema societario, de ello se deriva que, la adecuación de la remuneración no puede evaluarse en abstracto, sino que debe atender también a la complejidad de las funciones asumidas, la dedicación exigida, la cualificación profesional, la experiencia acreditada y el nivel de responsabilidad inherente al cargo .

El examen de proporcionalidad efectuado por la Sentencia del Tribunal Supremo 194/2025, de 7 de febrero (caso Dunaventura S.L.) no se limitó a considerar los aspectos patrimoniales y financieros de la sociedad, sino que incluyó también la valoración de la labor efectivamente desempeñada por el administrador. Este enfoque revela una comprensión más amplia y sustantiva del juicio de adecuación previsto en el artículo 217.4 LSC, en el que confluyen tanto factores objetivos relativos a la situación económica de la sociedad como factores subjetivos vinculados al desempeño del cargo.

La sentencia destaca que, a pesar de que la gestión operativa del hotel se había encomendado al Grupo Barceló, dicha externalización no implicó un vaciamiento de las funciones del administrador de Dunaventura S.L. Por el contrario, el Tribunal afirma que el administrador mantenía funciones esenciales de supervisión, control y dirección estratégica, inherentes a su posición y necesarias para garantizar el cumplimiento de los fines sociales y la protección del interés de la compañía.

Además, el Tribunal Supremo pone de manifiesto que, aunque la retribución objeto de aprobación se refiera formalmente al ejercicio 2017, su justificación material debe encontrarse en la valoración de la gestión desarrollada durante los ejercicios inmediatamente anteriores, en particular hasta finales de 2016. Destacando que, los resultados económicos y la situación patrimonial de la sociedad en dicha fecha

constituyen un reflejo directo de la eficacia de la labor desempeñada por la administración, así como de la transformación estructural experimentada por la empresa.

De acuerdo con el Tribunal, entre los factores que permiten apreciar, de manera indirecta, la relevancia de la actuación del administrador hasta 2016, destacan varios elementos objetivos de modernización y expansión. En primer lugar, la sociedad acometió importantes reformas y procesos de modernización en su establecimiento hotelero, orientados a mejorar su capacidad competitiva y a optimizar su explotación. En segundo término, se produjo un incremento sustancial de la capacidad de alojamiento, a la vez que se abordó un proceso de desarrollo significativo de las infraestructuras. Para el Tribunal, todos estos avances ilustran la dimensión alcanzada por la empresa y su consolidación como actor relevante en el sector hotelero y condujeron a la obtención de beneficios muy significativos en el ejercicio 2016, y constituyen un indicador determinante de la eficacia y el acierto de la gestión realizada por el administrador. En consecuencia, la retribución aprobada para el ejercicio siguiente no puede entenderse sino como un reconocimiento proporcionado y razonable a la labor previa del administrador, que fue la que permitió alcanzar dicha posición de fortaleza empresarial.

Cabe señalar que en resoluciones anteriores ya se había considerado la «carga de trabajo efectivo» del administrador como parámetro para valorar la adecuación y proporcionalidad de su retribución. Así, la Sentencia del Tribunal supremo, núm. 165/2004, de 5 de marzo de 2004, aplicó el mismo razonamiento para declarar abusiva la retribución del órgano de administración, señalando que: «la cantidad es desorbitada y lesiva para los intereses sociales en beneficio de los accionistas "mayoritarios", lo que se deduce no sólo de la escasa entidad de las exigencias de trabajo y tiempo que requiere la administración y explotación»³⁸.

Esta línea interpretativa refuerza la idea de que el juicio de proporcionalidad en materia retributiva no puede reducirse a la mera consideración de los resultados económicos o de la situación patrimonial de la sociedad, sino que debe incorporar un análisis cualitativo del esfuerzo, dedicación y responsabilidad asumidos por el administrador. La «carga de trabajo efectivo se erige, así como un criterio material de justicia retributiva, que permite evaluar si la remuneración guarda correspon-

38. En el mismo sentido, SAP de Barcelona, Sección 15ª, núm. 357/2017, de 12 de septiembre de 2017, (ECLI:ES:APB:2017:6243), se destaca que, atendiendo a la evolución de los ejercicios anteriores, «la carga de trabajo efectivo» del administrador había disminuido de forma notable, mientras que la retribución se había mantenido en niveles similares e incluso había continuado aumentando progresivamente. Este desequilibrio entre la dedicación efectiva y la compensación económica justifica la intervención judicial, al revelar una disociación entre la función desempeñada y la remuneración percibida, lo que puede derivar en una lesión del interés social y de los derechos de los socios minoritarios. Por su parte, la SAP de Cáceres de 21 de enero de 2003, ya había declarado que la lesión del interés social de los socios minoritarios se produce cuando «la retribución sea objetivamente desproporcionada para la contraprestación efectiva del administrador en favor de la sociedad», advirtiendo, además, que dicha apreciación no puede realizarse en abstracto, sino que requiere un examen concreto de la dedicación y del valor de la actividad desempeñada.

dencia con la actividad real desarrollada y con el valor añadido que el administrador aporta a la gestión de la sociedad.

En definitiva, este enfoque pone de relieve que la función del control judicial no se limita a detectar remuneraciones cuantitativamente excesivas, sino también aquellas que resultan injustificadas en relación con el trabajo efectivamente desplegado, lo que constituye una manifestación concreta del principio de adecuación previsto en el artículo 217.4 LSC.

4. La insuficiencia del beneficio contable como único parámetro de valoración

Una vez analizados los criterios aplicables para la determinación de la proporcionalidad de la retribución del órgano de administración, consideramos necesario advertir el problema que puede derivar de la vinculación exclusiva de la retribución de los administradores al resultado positivo o al beneficio contable de la sociedad. Esta concepción, de carácter estrictamente cuantitativo, reduce el juicio de proporcionalidad, ignorando la complejidad de la función gestora y las circunstancias económicas que pueden afectar al desempeño del administrador.

El riesgo de esta visión simplificadora radica en que puede conducir al desconocimiento de una gestión eficiente cuando los resultados económicos del ejercicio no reflejan adecuadamente el valor de las decisiones adoptadas o el esfuerzo de dirección desplegado. La rentabilidad contable no siempre constituye un indicador fiel de la eficacia empresarial, especialmente en contextos de crisis, de reestructuración o de cambios profundos en el mercado en el que opera la sociedad.

En efecto, reducir pérdidas, afrontar procesos de saneamiento financiero, mantener los niveles de actividad o estabilizar los beneficios en ejercicios críticos son actuaciones que, aun no traducándose en un incremento inmediato del beneficio contable, revelan una gestión diligente y orientada al interés social. Estas actuaciones, por su relevancia estratégica y su impacto en la sostenibilidad futura de la empresa, pueden justificar una retribución significativa, incluso en ausencia de resultados positivos³⁹.

39. En el mismo sentido, Sánchez-Calero Guilarte, Juan, «La impugnación de la retribución desproporcionada. SAP de Barcelona (Sección 15ª) de 7 de diciembre de 2022 (JUR 2023,44360)», *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, 2022, núm.169, apartado 2. «Es este mismo fundamento de hecho el que se ve amenazado cuando la retribución se vincula con el resultado positivo y beneficio contable. El riesgo viene entonces del desconocimiento de una eficiente gestión, cuando su medición se alinea sólo con esa ganancia. Como he repetido en anteriores publicaciones sobre la cuestión retributiva, reducir pérdidas, afrontar saneamientos, mantener beneficios en ejercicios críticos o, en suma, gestionar durante un mal período (para la empresa o para el mercado en el que opera) o ante una crisis empresarial son actuaciones merecedoras de una especial recompensa, como la experiencia se encarga de acreditar, aunque no lo haga el resultado del ejercicio en cuestión».

Entendemos que, en este sentido, la doctrina del Tribunal Supremo, aunque sin formularlo de modo explícito, permite inferir que el juicio de proporcionalidad del artículo 217.4 LSC no puede quedar subordinado a una visión exclusivamente orientada al resultado, sino que debe considerar también la eficiencia y calidad de la gestión, la complejidad del entorno económico y la capacidad del administrador para preservar la viabilidad de la empresa en escenarios adversos.

Desde esta perspectiva, el beneficio contable constituye un elemento relevante, pero no exclusivo, dentro del análisis de proporcionalidad. La retribución debe responder no sólo al éxito económico inmediato, sino también al valor estratégico y preventivo de la gestión, reconociendo la importancia de aquellas actuaciones que contribuyen a sostener la empresa y a salvaguardar su patrimonio en el medio y largo plazo.

5. La inaplicación del artículo 249.3 LSC en la STS 194/2025, de 7 de febrero

Si bien, la regulación del comprendida en el artículo 249.3 LSC, referidas al contrato entre la sociedad y el consejero delegado o el consejero que desempeñe funciones ejecutivas, no constituye parte del objeto central de este trabajo, consideramos relevante hacer mención del especial interés que ha mostrado el Tribunal Supremo en aclarar, mediante 194/2025, de 7 de febrero, todos los aspectos relacionadas con la valoración de la proporcionalidad de remuneración del administrador, aplicables al caso.

En este sentido, la sentencia objeto de análisis confirma que, en una sociedad de responsabilidad limitada con administrador único, como es el caso examinado, no resulta aplicable el régimen previsto para el contrato de consejero delegado en el artículo 249.3 LSC. Esta conclusión implica tres consecuencias esenciales: en primer lugar, la reserva estatutaria de la retribución, lo que implica que la remuneración del administrador debe estar prevista en los estatutos, conforme a la doctrina consolidada en la STS 98/2018, de 26 de febrero (ECLI:ES:TS:2018:494), que precisó los requisitos de la reserva estatutaria.

En segundo lugar, la fijación anual de la retribución por parte de la Junta General, a quien le corresponde determinar la cuantía de la retribución para cada ejercicio, en ejercicio de sus competencias sobre aprobación de cuentas y retribuciones de los órganos de administración y, por último, la exclusión de contrato separado, ya que no es exigible la formalización de un contrato independiente con la sociedad, a diferencia de lo previsto para los consejeros con funciones ejecutivas en sociedades anónimas⁴⁰.

40. Esta distinción se encuentra en línea con la STS 646/2018, de 20 de noviembre (ECLI:ES:TS:2018:3949), que diferenciaba claramente entre la retribución derivada de la condición de administrador y la retribución por fun-

Es importante señalar que, la inaplicación del artículo 249 LSC fue relevante porque la parte impugnante (Realizaciones Patricia S.L.) y la Audiencia Provincial de Las Palmas⁴¹ habían utilizado la falta de cumplimiento de las formalidades previstas en dicho artículo para cuestionar tanto la retribución pasada como la futura. La Audiencia Provincial había señalado que la retribución de la labor del administrador no había sido «aprobado ni ratificado por la Junta en las condiciones previstas en el art. 249 de la LSC». También había indicado que las funciones del administrador eran las propias del administrador social, sin que se hubiera aprobado o ratificado el supuesto contrato de prestación de servicios concertado en años anteriores.

Al declarar la inaplicación del precepto debido a la estructura de administrador único, el Tribunal Supremo centra la legalidad de la retribución exclusivamente en la observancia del criterio de proporcionalidad razonable del artículo 217.4 LSC y en si el acuerdo lesiona o no el interés social (artículo 204.1 LSC).

Por último, cabe añadir que, un afán de agotar los temas de debate en torno al caso Dunaventura S.L., el Tribunal Supremo, recuerda, además, que el artículo 218 LSC establece un límite del 10% de los beneficios repartibles cuando la remuneración del administrador se vincula a los resultados de la sociedad. Sin embargo, en el caso examinado, la remuneración tenía naturaleza fija, sin relación con la participación en beneficios, por lo que dicho límite no resulta aplicable.

Esta precisión cobra especial relevancia, dado que la Audiencia Provincial había aplicado erróneamente el artículo 218 LSC, considerando inapropiadamente que existía un vínculo con los beneficios, por tanto, la STS194/2025, de 7 de febrero corrige esta interpretación, reafirmando que la limitación del 10% sólo opera en los supuestos en que la retribución se configura como participación en beneficios, y no cuando se trata de una cuantía fija previamente aprobada por la Junta General. En consecuencia, se confirma que la fijación de una retribución fija para el administrador único en sociedades limitadas se encuentra dentro de los márgenes legales y estatutarios, sin que el artículo 218 LSC sea aplicable, siempre que no exista vinculación directa con los beneficios repartibles.

6. Conclusiones

La reforma de introducida por la Ley 31/2014 supuso un avance significativo al concretar y hacer visibles los límites materiales a la retribución del administrador, articulando la proporcionalidad como un mandato legal explícito dentro del artículo 217.4 LSC. No obstante, la regulación opera mediante conceptos jurídicos indeterminados, lo que exige a jueces un complejo proceso de ponderación de múl-

ciones ejecutivas o de alta dirección.

41. SAP de Las Palmas, núm. 537/2024, de 23 de septiembre de 2024 (ECLI:ES:APGC:2024:2014).

tiples factores tales como: situación económica, funciones de los administradores y estándares de mercado, en lugar de una mera subsunción deductiva.

La STS 194/2025, de 7 de febrero, clarifica los límites del control judicial sobre las decisiones de la Junta General en materia retributiva, reafirmando la autonomía interna de la sociedad frente a una posible judicialización excesiva de la gestión. Asimismo, consolida una metodología de análisis objetivo, basada en datos contables y en criterios económicos verificables, que dota de contenido concreto al principio de proporcionalidad del art. 217.4 LSC. La sentencia acierta al reforzar la seguridad jurídica y la previsibilidad en la aplicación de los artículos 217 y 218 LSC, sin embargo, deja abierta una cuestión relevante, y es que el umbral de lo «razonable» sigue siendo un concepto abierto, cuya concreción dependerá de las circunstancias del caso.

En definitiva, el actual régimen de la retribución de administradores combina la flexibilidad estatutaria con la intervención judicial *ex post* como mecanismo de corrección. Si bien esta flexibilidad permite adaptar la retribución a las particularidades de cada sociedad, también genera cierta inseguridad jurídica, favorece la litigiosidad y dificulta la prevención de conflictos. En este sentido, sería deseable establecer mecanismos que refuercen los criterios objetivos de proporcionalidad y establezca mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que reduzcan la dependencia del control judicial.

Con base en el análisis realizado, puede concluirse que la valoración de la proporcionalidad en la retribución de los administradores sociales debe superar una concepción meramente cuantitativa o vinculada de forma automática al beneficio contable. Tal enfoque resulta insuficiente para reflejar la complejidad inherente a la función de administración y dirección empresarial, especialmente en contextos económicos adversos o de reestructuración.

El principio de proporcionalidad consagrado en el artículo 217.4 LSC, conforme a la interpretación que se desprende de la doctrina del Tribunal Supremo, impone una apreciación integral que tenga en cuenta no sólo los resultados financieros, sino también la diligencia, la eficiencia y el valor estratégico de las decisiones adoptadas por el órgano de administración. En consecuencia, la retribución debe responder a una lógica de justicia y racionalidad económica, reconociendo el mérito de aquellas actuaciones que, aun sin generar beneficios inmediatos, contribuyen de forma decisiva a la sostenibilidad y continuidad de la empresa. Este enfoque, más acorde con los principios de buen gobierno corporativo, favorece la alineación entre la política retributiva y el interés social, concibiéndose como un instrumento de equilibrio entre el control legítimo del exceso y el necesario reconocimiento de una gestión eficaz, prudente y orientada al valor a largo plazo.

Bibliografía y webgrafía

- Alfaro Águila-Real, Jesús, «La retribución de los consejeros ejecutivos y los estatutos sociales», 2018, Almacén de Derecho, disponible en: <https://almacendederecho.org/la-retribucion-los-consejeros-ejecutivos-los-estatutos-sociales> (fecha de la consulta 14 de julio de 2025).
- Castro Yebra, Francisco, «Análisis jurisprudencial del límite relativo a la proporcionalidad de la retribución de los administradores a la luz de la SAP de Barcelona de 12 de septiembre de 2017» *Diario La Ley*, 2018, núm. 9196.
- Comisión de Expertos en materia en Gobierno Corporativo, «Estudio sobre propuestas de modificaciones normativas», creada por Acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de mayo de 2013, Orden ECC/895/2013, de 21 de mayo, disponible en: https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/cegc_estmodif_20131014.pdf (fecha de la consulta: 12 de julio de 2025).
- Comisión Europea, «Derecho de sociedades y buen gobierno de las empresas», disponible en: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_es (fecha de la consulta: 10 de septiembre de 2025).
- Comisión Europea, «Libro Verde: la normativa de gobierno corporativo de la UE», COM (2011) 164 final, de 5 de abril de 2011, disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:ES:PDF> (fecha de la consulta: 12 de julio de 2025).
- Dionis Trenor, Guillermo, «El contrato del consejero delegado cuando el cargo de administrador es gratuito», *Diario La Ley*, 2019, núm. 9394.
- Fernández del Pozo, Luis, «El misterio de la remuneración de los administradores de las sociedades no cotizadas. Las carencias regulatorias de la reforma», *Revista de Derecho Mercantil*, 2015, núm. 297, pp. 199-248.
- Fernández del Pozo, Luis, «La responsabilidad de los administradores por incumplimiento de los deberes de prevención preconcursal (1)», *Revista de Derecho de Sociedades*, 2024, núm. 71.
- García-Villarrubia, Manuel, «El control por los socios de la retribución de los consejeros ejecutivos», 2016, *El Derecho. Revista de Derecho Mercantil*, núm. 39, disponible en: <https://www.uria.com/es/publicaciones/4913-el-control-por-los-socios-de-la-retribucion-de-los-consejeros-ejecutivos> (fecha de la consulta: 14 de julio de 2025)
- García-Villarrubia, Manuel, La regla de la discrecionalidad empresarial, 2022, *Boletín Mercantil*, núm. 107, disponible en: <https://www.uria.com/es/publicaciones/7942-la-regla-de-la-discrecionalidad-empresarial> [fecha de la consulta: 12 de julio de 2025].

- Gutiérrez Cantos, Roberto, «La vinculación de los objetivos de sostenibilidad con la remuneración variable de los administradores societarios: a propósito del sistema de incentivos del Proyecto de Directiva sobre diligencia debida», *Diario La Ley*, 2023, núm.10374.
- Iribarren Blanco, Miguel, «Los deberes de los administradores ante la reestructuración de las sociedades en dificultades», *Anuario de Derecho Concursal*, 2023, núm. 58.
- Javato Martín, Antonio María, «Responsabilidad penal en materia de retribuciones abusivas de directivos de entidades financieras», *Revista Aranzadi de Derecho y Proceso Penal*, 2019, núm. 56, pp. 91-134.
- León Sanz, Francisco José, «La política de remuneraciones de los administradores en las sociedades de capital», *Revista de Derecho Mercantil*, 2022, núm. 324.
- Martínez Martínez, María Teresa, «Los acuerdos adoptados con abuso de mayoría en perjuicio de los socios minoritarios: caracterización y casuística», *Revista de Derecho Mercantil*, 2018, núm. 310.
- Martínez Muñoz, Miguel, «El gobierno corporativo en la proximidad de la insolvencia», *Anuario de Derecho Concursal*, 2024, núm. 61.
- Navarro Frías, Irene, «Retribuciones proporcionadas y retribuciones abusivas de los administradores sociales: control judicial», *Revista de Derecho de Sociedades*, 2017, núm. 49.
- Paz-Ares Rodríguez, José Cándido, «Anatomía del deber de lealtad», *Actualidad jurídica Uria Menéndez*, 2015, núm. 39, pp. 43-65, disponible en: <https://www.uria.com/documentos/publicaciones/4614/documento/at03.pdf?id=5766&forceDownload=true> [fecha de la consulta: 13 de septiembre de 2025].
- Ruiz Muñoz, Miguel, «Nuevo régimen jurídico de la retribución de los administradores de las sociedades de capital», *Revista de Derecho de Sociedades*, 2016, núm. 46, pp. 53-130.
- Sánchez-Calero Guilarte, Juan, «La impugnación de la retribución desproporcionada. SAP de Barcelona (Sección 15ª) de 7 de diciembre de 2022 (JUR 2023,44360)», *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, 2022, núm.169.
- Sánchez-Calero Guilarte, Juan, «La responsabilidad del administrador que percibe una retribución inadecuada», *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, 2022, núm.168.

Conflicto de intereses

En esta publicación no se presentó ningún conflicto de interés.

Financiación

Esta publicación no ha recibido ninguna ayuda o financiación.