

XIII Jornada de Buen Gobierno Corporativo CEOE - WomenCEO

CARLOS SAN BASILIO, PRESIDENTE DE LA CNMV
19 de marzo de 2026

A lo largo de esta jornada se han abordado diversos temas sobre **gobierno corporativo** que son especialmente relevantes y oportunos para la CNMV, pues nos encontramos inmersos en la actualización del Código de Gobierno de las sociedades cotizadas. El Código vigente se aprobó en 2015 y fue parcialmente revisado en 2020, pero en estos años diversos factores han propiciado la necesidad de una actualización más profunda.

Para llevar a cabo esta **revisión** hemos constituido un **grupo de expertos** en el que se encuentran representantes de distintas áreas (administración pública, asociaciones, despachos de abogados, ...) y cuyas aportaciones enriquecerán el texto que finalmente apruebe el Consejo de la CNMV. Durante este año tendremos reuniones periódicas en las que revisaremos un primer borrador y esperamos contar con un nuevo Código durante el primer semestre del próximo año.

En primer lugar, me gustaría señalar las principales razones que justifican esta revisión:

1. **Novedades normativas a nivel nacional.** Como sabéis, el seguimiento del Código de gobierno es de carácter voluntario y, por tanto, complementa a aquellas normas de obligado cumplimiento referidas a esta materia, como es la Ley de Sociedades de Capital.

En los últimos años se han aprobado otras normas como las de fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas o la Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, que exigían revisar el Código de gobierno para evitar duplicidades.

Así, en esta actualización se eliminarán aquellas cuestiones que han pasado a recogerse en una norma de obligado cumplimiento. Un ejemplo claro es lo referido a la Ley Orgánica de representación paritaria. La paridad seguirá

estando presente en el Código, pero aquellas exigencias concretas como el umbral de representación de mujeres del 40% en los Consejos de administración se recogerán únicamente en la Ley.

2. **Cambios normativos a nivel europeo y nuevas iniciativas internacionales.** A nivel europeo se han aprobado también diversas normas, como las de sostenibilidad y diligencia debida, en particular, sobre cambio climático, que de nuevo exigen adaptar nuestro Código.

La OCDE ha revisado sus principios sobre gobierno corporativo y varios países también han procedido a una revisión de sus códigos en estos últimos años. La tendencia de los códigos aprobados en distintas jurisdicciones es la de simplificar la estructura, hacer códigos más cortos, con principios y recomendaciones más generales, dando mayor flexibilidad a las empresas cotizadas en la implementación de su modelo de gobierno corporativo y facilitando su entendimiento por inversores y *stakeholders*.

3. **Nuevas áreas relevantes para las empresas.** Finalmente, en estos años han ido surgiendo nuevas realidades que a su vez supondrán un reto para las empresas y que debemos integrar en su gestión y gobernanza:

- a. **Sostenibilidad y cambio climático.** Se trata de un área que sigue teniendo gran importancia, en la que ha habido desarrollos normativos a nivel europeo y que, por tanto, debe formar parte de la gestión de las empresas de manera transversal.
- b. **Digitalización, ciberseguridad e inteligencia artificial.** En los últimos años los avances tecnológicos han ido de la mano de un incremento notable de los riesgos asociados. Por ello, las empresas, además de digitalizar sus modelos de negocio, deberán prepararse ante los riesgos asociados en materia de ciberseguridad. La aprobación de DORA supone un hito en este sentido. Además, el creciente uso de inteligencia artificial también afecta a los consejos de administración, que deben velar por un uso responsable tanto en el consejo como en el resto de sus organizaciones.

¿Cuáles son las principales novedades de esta reforma?

Sin entrar muy en detalle de los cambios del código, que aún estamos debatiendo con el grupo de expertos, sí querría destacar algunas de las principales líneas que estamos planteando en esta reforma:

1. **Sistematización y simplificación.** Nos encontramos ante un cambio de tendencia a nivel europeo y en las distintas jurisdicciones hacia la simplificación, la racionalización normativa y la reducción de cargas. También esta tendencia se ha extendido al ámbito del gobierno corporativo y, como indicaba, varios países han aprobado códigos más sencillos.

Nosotros queremos ir en la misma línea de simplificación, manteniendo estándares. con un código más corto, una redacción más clara, la eliminación de aquellas prácticas ya incorporadas a la normativa jurídica y también aquellas prácticas ya incorporadas de forma generalizada. Ello no quiere decir que no sigamos monitorizando su cumplimiento, pues en caso de detectar un retroceso, volveremos a integrarlas en el texto.

2. **Transparencia.** El carácter voluntario del código, bajo el principio de cumplir o explicar, implica que las empresas únicamente deben indicar si cumplen la recomendación y, en caso de no hacerlo, explicar las razones. Es por tanto decisión de cada empresa cuánta información facilita sobre cómo cumple dichas recomendaciones. Con esta revisión queremos reforzar la transparencia y que la información que den las empresas sea lo más completa posible en aquellas cuestiones de relevancia para sus accionistas.
3. **Potenciar el rol de los inversores y grupos de interés.** El borrador del Código recoge expresamente como buena práctica que se fomente la implicación de los accionistas, entre ellos la de los inversores institucionales, garantizando la comunicación efectiva y un diálogo fluido con ellos.

También se considerará buena práctica que las sociedades cotizadas tengan en la debida consideración tanto el efecto que los grupos de interés podrían tener sobre el rendimiento y situación financiera de la entidad cotizada y su grupo, como el impacto que las actividades económicas de la entidad y su grupo

tienen sobre los grupos de interés, el medio ambiente y la comunidad en su conjunto.

4. **Reforzar la figura del consejero independiente.** Consideramos que es una figura clave para el buen gobierno de las empresas, por ello queremos reforzar su figura. En particular, que cuenten con una adecuada estabilidad en su cargo y que su eventual cese en la junta disponga de las debidas salvaguardas.
5. **Dar mayor importancia a la sostenibilidad.** Se actualizan las recomendaciones del Código sobre estas materias teniendo en cuenta los nuevos requisitos de reporte de sostenibilidad y la sujeción de dicho reporte a una revisión por el auditor u otro verificador experto independiente.

Se incluye la necesidad de que se valore que los miembros de la comisión de auditoría tengan también conocimientos en sostenibilidad. Y que, dentro de las estrategias y políticas de sostenibilidad, se identifiquen los procedimientos de diligencia debida sobre los impactos adversos, potenciales o reales, causados por la actividad de la entidad sobre los derechos humanos o el medioambiente.

6. **Digitalización, ciberseguridad y uso de la inteligencia artificial.** El consejo de administración debe estar muy atento a la evolución de la tecnología en estas áreas, por lo que se incorporan recomendaciones específicas relacionadas con estos ámbitos. Entre otras, planteamos que la IA es una herramienta que puede ser de utilidad en la definición de estrategias y objetivos, así como en la toma de decisiones, pero con una función de ayuda y asesoramiento, debiendo corresponder la decisión final en cada caso al propio consejo, que sigue siendo el responsable.

Finalmente, aunque ya habéis repasado los datos en la presentación de vuestro estudio anual sobre **mujeres en los consejos de administración y alta dirección**, me gustaría hacer una breve referencia sobre los avances conseguidos y los retos aún pendientes.

- La representación de mujeres en los **consejos** se ha incrementado sustancialmente en la última década y esperamos que entre 2026 y 2027 todas las empresas cotizadas cuenten con al menos un 40% de mujeres en

sus consejos. Sin embargo, aún se percibe una brecha importante entre número de consejeras ejecutivas y resto de consejeras. Esto muestra que aún existe un problema en las carreras internas de las mujeres, pues los puestos ejecutivos suelen ir más ligados a estas progresiones.

- La **alta dirección** sigue siendo una asignatura pendiente, con una representación de mujeres entorno al 20% (27% en el Ibex) y con un ritmo de crecimiento lento. Incluso en 2025 hemos visto cierto retroceso en las cotizadas fuera del Ibex. Es aquí donde debería ponerse especial atención:
 - Se trata de un colectivo que hasta ahora no se había sometido a umbrales mínimos de representación y quizás las empresas han estado menos concienciadas a la hora de impulsar este cambio.
 - La falta de una masa crítica suficiente en las empresas dificulta el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección y, en última instancia, del consejo.
 - Lo cual a su vez puede derivar de la brecha que aún existe en términos de conciliación y corresponsabilidad, carreras profesionales menos lineales o diferencias salariales derivado en parte de lo anterior.

Por todo esto, es fundamental seguir avanzando para fomentar las carreras profesionales de las mujeres dentro de las empresas para que den el salto a los puestos directivos. Y no solo en las empresas privadas. En la CNMV, conscientes de este reto, hemos puesto en marcha un programa en habilidades directivas que este año tendrá su continuación en una formación específica de liderazgo para mujeres con el que queremos impulsar sus carreras en la institución.

El buen gobierno corporativo es un elemento clave para crear valor, mejorar la resiliencia, sostenibilidad, eficacia y responsabilidad en la gestión de las sociedades españolas. Establecer unos adecuados estándares genera un entorno empresarial más resiliente, sostenible, sólido y eficiente, lo que repercutirá directamente en la actividad económica del país, contribuirá positivamente a reducir el coste de financiación empresarial y a generar incentivos positivos a las empresas españolas para su acceso a los mercados de valores.