

II Congreso del Instituto de Gobernanza Empresarial

PALOMA MARÍN, VICEPRESIDENTA DE LA CNMV

18 de noviembre de 2025

Me gustaría empezar por dedicar unos minutos a identificar algunos de los retos que enfrenta actualmente la gobernanza empresarial. Me centraré a continuación en algunos aspectos del gobierno corporativo como:

- la independencia y el papel del consejero independiente,
- la transparencia y
- los factores ESG (ASG en español) y la diversidad en la toma de decisiones.

Para terminar, me referiré a la revisión del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas que lanzamos hoy desde la CNMV.

Retos

Los Consejos de Administración son el núcleo de la gobernanza empresarial y, por ello, deben ser capaces **de liderar en un entorno de incertidumbre**, de continua **transformación tecnológica** y de **alta exigencia regulatoria**. Y para ello deben ser ágiles en la toma de decisiones, transparentes y diversos en su composición.

A los riesgos tradicionales en la gestión del negocio, hay que añadir riesgos adicionales como son **los geopolíticos y los tecnológicos** como la ciberseguridad y por supuesto el uso de la inteligencia artificial.

Todos estos riesgos, los tradicionales y los emergentes, hacen más complejo ese papel de supervisión y control que desempeñan los consejeros.

En este contexto de constante cambio e incertidumbre, **el consejo de administración necesita contar con voces expertas e independientes**, ya sea en su propio seno o apoyado por expertos externos.

Independencia

Y aquí me gustaría centrarme en la importancia de la figura del **consejero independiente**. Su papel cobra aun mayor relevancia en este contexto por su contribución al debate, al análisis y a la revisión de la estrategia en el seno del Consejo.

Las entidades deben **reforzar la posición de los consejeros independientes** para que su aportación a la marcha de la sociedad sea realmente efectiva y libre de injerencias indebidas.

Transparencia

Esto me lleva a hablar de la importancia de la transparencia en el consejo de administración y, en particular, en las **políticas retributivas de los consejeros**. Estas **deben ser claras** para todos los accionistas, con objetivos cuantificables e integradas en la estrategia empresarial.

Factores ESG y sostenibilidad

La CNMV comparte la idea de simplificación del marco regulatorio de la sostenibilidad que se ha emprendido desde la UE con el objetivo de **mejorar la competitividad de nuestras empresas**. Esto no significa, desregular, sino regular mejor, y de una manera más efectiva y eficiente.

Las empresas compiten en mercados globales, por lo que hay que tener en cuenta los costes de cumplir con esta regulación. Sin embargo, creo que no hay que olvidar el objetivo fundamental de que los accionistas, los inversores y el mercado en general tengan una **información adecuada sobre sostenibilidad**.

Es importante mantener **la ambición climática y los objetivos de la sostenibilidad de la UE, aunque en un contexto de simplificación y de flexibilidad** que favorezcan el **crecimiento y la competitividad** de la economía y empresas europeas.

Es decir, se trata de facilitar y simplificar la forma de recorrer el camino hacia la sostenibilidad, pero no de reducir la ambición de lograr los objetivos.

Este proceso debería tener su reflejo en **el modelo de gobierno corporativo de las sociedades y lo cierto es que lo está teniendo en los últimos años**. Estamos viendo una tendencia creciente a incluir objetivos de sostenibilidad dentro de la estrategia transversal de las empresas y creemos que tiene sentido que se mantenga.

Sobre diversidad

Querría dedicar unos minutos a la importancia **de la diversidad en la composición de los consejos de administración, en sus distintas facetas, de perfiles, edad y género para hacer frente a los desafíos con los que iniciaba mi intervención**. Esa cultura empresarial diversa, inclusiva y equitativa beneficia a las organizaciones en su conjunto.

En lo que respecta a **la diversidad de género**, según los últimos datos disponibles, correspondientes al cierre del ejercicio 2024, el promedio de mujeres en los consejos de

administración de las sociedades cotizadas **alcanzaba el 36,68%**. Este porcentaje en las sociedades **del Ibex35 subía hasta el 41,3%**.

Son datos indudablemente positivos. El incremento de la representación femenina en los consejos de administración es clave para atraer y retener el talento femenino en las empresas.

Y también es clave para fomentar el avance de mujeres en la alta dirección donde los datos no son tan buenos, no llegan al 25% por lo que hay por tanto mucho margen de mejora. La mayoría de los aspirantes a los puestos de consejeros provienen de este nivel de alta dirección.

Con la entrada en vigor de las obligaciones de diversidad de género establecidas en la Ley Orgánica (LO) 2/2024 se da un salto cualitativo, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos pasa de ser una recomendación, como hasta ahora prevista en el Código de buen gobierno, a una obligación legal que se amplía también a la alta dirección y no solo a las cotizadas sino también a las entidades de interés público que superen ciertos umbrales. A partir de junio de 2026 esas obligaciones son de aplicación para las 35 sociedades de mayor capitalización bursátil, y para el resto, a partir de junio de 2027. Y deberán cumplir con estas obligaciones, de lo contrario, podrán ser sancionadas.

Para facilitar su cumplimiento, en la CNMV se ha publicado en el mes de octubre un documento de preguntas y respuestas (Q&A) que animo a consultar.

Revisión del Código de Buen Gobierno.

Y ya para terminar, me gustaría dedicar unos minutos a la revisión del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Han transcurrido 5 años desde la modificación de 2020. Consideramos que ha llegado el momento de esa revisión para tener en cuenta las nuevas tendencias y retos para el gobierno corporativo a los que me he referido antes. Ha habido además cambios normativos y la publicación de los principios de la OCDE de 2023 que promueven la sostenibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas en las empresas.

Hoy lanzamos el proceso de revisión que esperamos que concluya durante el **primer semestre de 2027** y lo vamos a hacer, por supuesto, con transparencia, contando con expertos y expertas y escuchando las aportaciones de los interesados.

Como en anteriores ocasiones, contaremos con el asesoramiento de un **Comité consultivo de expertos** multidisciplinar. Y, además, designaremos a otros especialistas para asesorarnos de manera bilateral sobre aspectos determinados.

Como decía antes, la experiencia acumulada en estos años de aplicación, los nuevos desafíos, la tendencia hacia marcos más sencillos y eficientes y la necesidad de avanzar

hacia una cierta convergencia, son algunos de los factores que impulsan este momento de reflexión y revisión.

Muchas gracias por su atención, les deseo una fructífera jornada.