



APERTURA DE LA JORNADA DE COFIDES MUJERES CEO. LIDERAZGO DE ALTO IMPACTO

CARLOS SAN BASILIO, PRESIDENTE DE LA CNMV

9 de marzo de 2026

Buenos días y muchas gracias a COFIDES por su invitación.

Me hace especial ilusión estar hoy aquí por un doble motivo, por volver a la que fuera mi casa entre 2010 y 2012, y por participar en este evento con motivo del día internacional de la mujer.

Cada año, este día nos sirve para hacer balance e identificar los retos pendientes.

Desde la CNMV llevamos años dando seguimiento a la representación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas.

- La diversidad ya está presente desde los primeros Códigos de Gobierno Corporativo. Así, el Código Olivencia de 1998 ya mencionaba la pluralidad de perfiles en el consejo como un elemento clave del buen gobierno.
- Posteriormente, los de 2015 y 2020 incluyeron por primera vez referencias cuantitativas: un umbral de representación paritaria en los consejos de administración de las cotizadas del 30%, primero, y del 40%, después.
- Se trataba de recomendaciones y, por tanto, su cumplimiento era de carácter voluntario, pero sin duda incentivó un cambio de tendencia en las empresas cotizadas. En 20 años, se ha pasado de tener un 6% de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas a casi un 37% (2004- 2024).

Con la entrada en vigor de la Ley de representación paritaria en agosto de 2024 se va un paso más allá y se es incluso más ambicioso que la directiva de la que deriva:

- Las exigencias en materia de paridad pasan a ser de carácter obligatorio, y no voluntario como ocurría en los códigos de buen gobierno.
- Se establecen umbrales de representación paritaria ya no solo en los consejos de administración, sino también en la alta dirección de las cotizadas, aunque el carácter de esta última exigencia es bajo el enfoque de cumplir o explicar.
- Se extiende las exigencias a entidades de interés público y no solo a cotizadas.

Así, en junio de este año las empresas del Ibex35 deberán cumplir con el umbral mínimo del 40% tanto en los consejos de administración como en la alta dirección. El resto de cotizadas deberán cumplir este umbral en junio del año próximo.

De hecho, la aprobación de esta ley es uno de los múltiples motivos por los que hemos iniciado un proceso de revisión del código de gobierno de las sociedades

cotizadas. Esta revisión, que concluirá el próximo año, ha venido motivada por diversas razones:

- Eliminar contenidos del código que han pasado a recogerse en preceptos legales para evitar solapamientos (como son las exigencias en materia de paridad).
- Acercarnos más a las tendencias internacionales en materia de buen gobierno: adaptándonos a los nuevos principios de la OCDE y siguiendo la tendencia la simplificación y racionalización.
- Incluir materias que han pasado a ser prioritarias en las agendas de las empresas, como la sostenibilidad, la digitalización o el uso de la inteligencia artificial.
- En todo caso, en este código se seguirá insistiendo en la importancia de que los consejos de administración tengan una composición diversa (no solo por razón de género, sino también de conocimientos, experiencia o edad).

¿En qué situación se encuentran las empresas cotizadas para cumplir las exigencias de la ley de representación paritaria?

- Con datos preliminares a cierre de 2025, las empresas cotizadas del Ibex35 superaban en media el umbral del 40% de representación de mujeres en los consejos de administración. El doble que hace 10 años.
- De este porcentaje, cabe señalar que la mayor parte son consejeras independientes o dominicales: menos de un 9% son consejeras ejecutivas.
- Pero el porcentaje de altas directivas se encuentra aún lejos del umbral, en torno al 27%, por lo que deberán empezar a cumplir o a explicar el por qué no han alcanzado el porcentaje mínimo.
- El resto de cotizadas no alcanzan en media el umbral exigido, si bien aún tienen un año más para alcanzarlo (por encima del 30% de consejeras y alrededor del 20% de altas directivas).

¿Qué reflejan los datos y cómo seguir avanzando?

- La representación de mujeres en los consejos se ha incrementado sustancialmente en la última década y previsiblemente en 2027 casi todas las empresas cotizadas contarán 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.
- La alta dirección sigue siendo una asignatura pendiente y 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, diferencias salariales derivado en

parte de lo anterior e incluso una brecha entre hombres y mujeres en conocimientos financieros.

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, no solo en las empresas cotizadas, sino también en todas las demás. Que sean conscientes de las ganancias que una organización más igualitaria implica. Porque una economía más paritaria, es una economía más productiva y competitiva.

En la CNMV también tenemos que seguir avanzando. Tenemos un 60% de mujeres en el Consejo, pero alrededor de un 30% en puestos de dirección. 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.

Muchas gracias de nuevo por la invitación y feliz día de la mujer.