

La Sostenibilidad y la Ética empresarial: “de los cuentos a las cuentas”

Javier López-Galiacho Perona



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



Javier López-Galiacho es albacentense de nacimiento y de vocación.

Licenciado en Derecho en el CEU San Pablo adscrito a la UCM. Pasó con éxito el llamado examen de grado de su licenciatura. Más tarde se doctoró en Derecho cum laude por la Universidad Complutense de Madrid, bajo la dirección de sus maestros el profesor Manuel Albaladejo y José Pérez de Vargas.

Desde 2002 es profesor titular de Derecho Civil de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Ha sido director del Colegio Mayor San Pablo de Madrid y secretario general y jefe de la división de Derecho de la Fundación Cisneros de la UCM, y fue director del Máster oficial de acceso a la abogacía de la Facultad de Derecho de la Universidad CEU San Pablo, universidad de la que fue también patrono.

Es Diplomado en Sostenibilidad por la Wharton School de Pennsylvania y en estrategia empresarial por la Universidad Autónoma de México.

Es director de Cumplimiento y Sostenibilidad del Grupo FCC (Fomento de Construcciones y Contratas), presidente de su Comité de Cumplimiento corporativo y miembro de la comisión ESG del consejo de administración de FCC Environmental.

Tiene un dilatado compromiso con la cultura, y además de investigador, escritor y columnista en varios medios, es presidente y fundador (1994) de la Asociación Nacional de Amigos de los Teatros Históricos de España (AMIThE).

Es autor de varios libros y de una larga lista de trabajos de investigación en el campo del Derecho civil, buen gobierno corporativo y de las fundaciones, y de la sostenibilidad y de la ética empresarial.

La Sostenibilidad y la Ética empresarial: “de los cuentos a las cuentas”

Excmo. Sr. Dr. Javier López-Galiacho Perona

La Sostenibilidad y la Ética empresarial: “de los cuentos a las cuentas”

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como
Académico Numerario, en el acto de su recepción
el 8 de abril de 2024

por el

Excmo. Sr. Dr. Javier López-Galiacho Perona
Doctor en Derecho

Y contestación del Académico Numerario

Excmo. Sr. Dr. Aldo Olcese Santonja
Doctor en Economía

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914

www.raed.academy

© Javier López-Galiacho Perona
© Real Academia Europea de Doctores

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante cualquier medio o préstamo público.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-59408-5

D.L: B 6676-2024

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: abril 2024

❧ 1. CAPÍTULO DE AGRADECIMIENTO

Excelentísimo señor presidente de la Real Academia Europea de Doctores, muy apreciado y distinguido compañero, Alfredo Rocafort.

Excelentísimo vicepresidente, amigo y maestro, Aldo Olcese.

Autoridades políticas, académicas y Excelentísimos colegas.

Querida familia, en especial a mi mujer Pino y a mis hijos, Gabriela y Diego, hermanos, queridos amigos, amigas.

A todos vosotros, lo primero, un saludo entrañable en un día muy especial para mí al formalizar mi entrada en la Real Academia Europea de Doctores, de lo que me siento honrado, orgulloso y emocionado.

Siempre he sido consciente del papel que han jugado las reales academias, sostenidas principalmente por la sociedad civil y para el progreso de España. Soy, como mi padrino, Aldo Olcese, un firme defensor de la sociedad civil. Necesitamos mucha más sociedad civil para vertebrar, por fin, España.

No vengo a la RAED a ser un número más. Mi deseo es aportar opinión y acción desde los campos empresarial, académico, universitario e incluso cultural, donde he desarrollado lo que ya es una extensa carrera profesional, dilatada y amplia en varios campos como son el Derecho, la universidad y la empresa,

así como mi trabajo en pro de la cultura en general y en particular por y para la protección del patrimonio histórico arquitectónico-teatral.

Deseo ahora despejar la plaza, al estilo de uno de esos alguacillos que lo hacen sobre el ruedo instantes antes del comienzo de la corrida de toros, y lo haré con un capítulo especial de agradecimiento.

Nunca olvido aquel consejo que, dentro de sus reglas para el buen gobierno, don Quijote ofrece a su escudero Sancho. Por cierto, reglas y consejos que el ingenioso caballero andante ofrece a su fiel acompañante horas antes de que éste tome posesión de la imaginaria ínsula *Barataria*, donada jocosamente a Sancho por aquellos duques aragoneses titulares del palacio donde en ese instante moraban de camino a Barcelona, como quiso Cervantes en la segunda parte de su inmortal obra.

Y no es otro aquel consejo en el que le recuerda, por influjo de San Agustín, que sea agradecido, que nada merece quien nada agradece, advirtiéndole que, por desgracia, la ingratitud es el pecado (por abundar tanto) que más se conoce.

De ahí que mis palabras de gratitud vayan dirigidas, en primer lugar y como corresponde, al doctor Aldo Olcese, vicepresidente de esta Real Academia, padrino de este recipiendario en el uso de la palabra.

No voy a descubrirles, por ser de sobra conocidos, los muchos méritos profesionales, académicos y humanistas que reúne el doctor Aldo Olcese. Hoy quiero hablar de él en primera persona, pues siempre lo he considerado un maestro.

Magisterio el suyo por lo que me ha enseñado sobre el mundo del buen gobierno corporativo y, por extensión, acerca de la responsabilidad social empresarial, o, mejor dicho, sobre la llamada responsabilidad corporativa como a él, Juan Alfaro, Paco Mesonero, y a mí (los “cuatro mosqueteros supervivientes de la responsabilidad corporativa”), nos gusta denominar.

Es Maestro Aldo Olcese, por su forma de comunicar, expresar, sintetizar y dirigirse a la audiencia. Evoca en mí Aldo, cuando usa el don de la palabra que Dios le dio, aquella elocuencia propia de los hombres y mujeres que dominaban la retórica a través de la construcción de discursos persuasivos. No puede haber un buen orador, sin que detrás haya un gran lector. Y Aldo es un intelectual en el mundo de la empresa.

Ha sido, es y será Aldo un defensor del humanismo capitalista. Y no olvido aquella primera clase a los alumnos del IE en el curso superior en dirección en responsabilidad corporativa, en la que nos envió ya el mensaje innegociable de que, si el capitalismo sobrevive será solo si pone al ser humano en el eje de la obtención del máximo beneficio. Como a él le gusta decir, capitalismo sí, por supuesto, pero bien hecho. ¡Capitalismo humanista! Gracias Aldo, amigo, maestro, luchador por y desde la sociedad civil, caballero andante, quijote empresarial, cuenta conmigo como tu fiel escudero.

No quiero cerrar este capítulo de agradecimiento, con sentimiento quijotesco, sin mencionar a esta Casa de San Pablo CEU, obra señera de la ACdP.

En este Aula Magna desde la que les hablo, impartí mi primera clase de Derecho civil en el año 1991.

Mi maestro, el profesor José Pérez de Vargas, que estará siguiendo este discurso desde la tarima del Cielo, me dio una oportunidad y me anunció en esta plaza académica del Aula Magna del CEU, entonces exactamente igual que la que acogió en 1967 el rodaje de la película de “Los chicos del PREU”.

Les voy a confesar una cosa después de más de 30 años. Estoy convencido de que el profesor Pérez de Vargas me dio la alternativa ese día y en este sitio porque aquel tema de Derecho Civil a explicar venía como decimos los taurinos “en puntas”. Estábamos hablando de la recién aprobada Ley de reproducción asistida (1988) y hablar entonces de material reproductor masculino o femenino, y en esta “santa casa”, producía, cuanto menos, un respeto.

Al referirme con tanto cariño y agradecimiento al profesor Pérez de Vargas, nobleza obliga recordar aquí y ahora al gran maestro del Derecho Civil, el catedrático Manuel Albaladejo, quien provocó el tema de mi tesis doctoral absolutamente pionera en aquel tiempo y la dirigió con su habitual magisterio.

Gracias, como no, a este CEU que hoy nos acoge, a los diferentes presidentes de la ACdP, a la que pertenezco desde hace casi 40 años. Ellos que me dieron su apoyo para disfrutar de una beca de ayuda al estudio como Abelardo Algora e Ibáñez Aldecoa. Gracias especiales al presidente doctor Alcalá Santaela que me nombro muy joven director de ese Real Madrid de los colegios mayores como es el vecino de San Pablo, un colegio, cuyo paso como colegial y director marcaría mi vida. Gracias, también, al presidente Carlos Romero por nombrarme patrono de la Fundación San Pablo CEU y presidente de su Comité Ético. Y gracias a la Rectora del CEU y a su actual Canciller por abrirme este Aula.

Por último, gracias muy especiales al Grupo FCC, una de las corporaciones empresariales de las que más orgullosos nos podemos sentir los españoles.

Gracias por haberme dado la oportunidad, viniendo del mundo de la universidad, para disfrutar de 20 años de una experiencia empresarial única, sin la cual mi discurso de ingreso de hoy carecería de verosimilitud y, sobre todo, de profundidad.

Especialmente, dentro de FCC, quiero dar las gracias a su secretario general Felipe Garcia, maestro para mí del arte de dirigir una empresa y del buen gobierno. Gracias, Felipe, por tus consejos, por mostrarme tu conocimiento y por enseñarme esa mano izquierda prodigiosa, a la altura de un Paco Camino en el toreo, con la que has sabido triunfar en un ruedo tan difícil como es la gran empresa.

Tú también Felipe, al estar ubicada desde 2004 mi dirección bajo tu área de secretaría general, has sido testigo directo de este cambio de “los cuentos a las cuentas”. Nunca olvidaré aquella primera reunión en tu despacho de la entonces sede de la calle Federico Salmón donde diseñamos una estrategia para incorporar la gestión de la Responsabilidad Corporativa en FCC. El tiempo nos ha dado la razón.

Gracias también a los que fueron presidentes de FCC, Rafael Montes y Marcelino Oreja, por darme una oportunidad viniendo de la Universidad y a la familia Koplowitz, a doña Esther y a sus tres hijas, Esther, Alicia y Carmen, por todo su incondicional apoyo. Gracias también al grupo Carso del ingeniero don Carlos Slim por confiar en mi para asumir las funciones de Compliance Officer del Grupo, uniéndolas a las propias de sostenibilidad.

Es un lujo, por otra parte, trabajar en el Comité de Cumplimiento de FCC con profesionales como José Cerro, Ramona Fernandez Kelly y liderar allí un equipo comprometido junto a Elsa Denia.



ÍNDICE

1. CAPÍTULO DE AGRADECIMIENTO	7
DISCURSO DE INGRESO	15
2. LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: “DE LOS CUENTOS A LAS CUENTAS”.....	15
3. LA ÉTICA Y LA INTEGRIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS: TAMBIÉN DE “LOS CUENTOS A LAS CUENTAS”.	39
4. CONCLUSIONES.....	57
DISCURSO DE CONTESTACIÓN.....	63
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores.....	73



❧ 2.- LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: “DE LOS CUENTOS A LAS CUENTAS”

He elegido como discurso de ingreso, una reflexión sobre el avance indiscutible y exponencial de la ética y la sostenibilidad empresarial dentro del management empresarial, pues, desde que en 2005 fui incorporado a FCC como director de los asuntos de responsabilidad corporativa del Grupo y más tarde al asumir en 2018 las funciones para impulsar un marco o modelo de cumplimiento, he sido testigo de cómo el ámbito de la sostenibilidad, de la RSC, de la ética, ha transitado en el ámbito empresarial en general de “los cuentos a las cuentas”, de lo puramente voluntario a lo obligatorio.

Siempre arranco mis charlas o conferencias sobre este punto, y para centrar la atención de quien me la presta, relatando el caso de aquel presidente de un gran banco español, quien cuando en los albores del presente siglo le llevaron para su aprobación el primer informe de RSC de su entidad bancaria, se quedó un tiempo en silencio, que fue eterno para sus colaboradores, para a continuación soltar: “estos son cuentos, tráigame las cuentas”.

Pues bien, 20 años después de aquella anécdota solo podemos afirmar que aquellos “cuentos” (la responsabilidad social, la sostenibilidad, la ética empresarial, etc.) son hoy más “cuentas” que nunca. Sobre todo, por la contundente aparición de ese legislador nacional y principalmente europeo.

Hasta no hace mucho tiempo, y a modo de un relajado rector de colegio, el legislador había dejado la clase libre a los alumnos (nuestras corporaciones) para autorregular su gobierno. Pero en un momento dado, y ante el “ruido” y “gamberradas” provocadas por aquellos alumnos (como fueron la grave crisis financiera del 2008 al 2012), el legislador decidió intervenir la “clase” al comprobar el desgobierno del autogobierno, regulando el comportamiento, la transparencia, el buen gobierno de las empresas, sobre todo el de las grandes corporaciones.

Desde la acción del Derecho se decidió cambiar la calificación de estos asuntos de lo puramente voluntario a ser obligatorio, incluyendo su reporte en el informe de gestión del ejercicio de cierre que formulan los consejos de administración o a establecer modelos de cumplimiento. Y aquí, como veremos, el papel del legislador de la UE ha sido determinante.

Principalmente fueron los escándalos empresariales sucedidos, principalmente, desde el inicio del nuevo siglo hasta muy recientemente, los cuales pusieron en guardia al legislador, estableciéndonos reglas estrictas sobre el buen gobierno en general y en particular, como veremos, sobre la ética empresarial.

Quién no recuerda el caso *Enron*, corporación que entró en quiebra empresarial al revelar pérdidas significativas en sus estados financieros. El asunto *WorldCom* en la cual se ocultaron pérdidas por US\$4 billones, la mayor bancarrota de la historia en los Estados Unidos; la desaparición de la firma de auditoría *Arthur Andersen*, como consecuencia de su intervención en estas quiebras; investigaciones profundas en firmas gestoras de fondos (*J.P. Morgan*, *Citigroup* y *Canary Investment Managment LLC*); la renuncia del Presidente de la

Bolsa de New York envuelto en un escándalo por un posible conflicto de interés por la compra de acciones del gigante asegurador *AIG*, además de los excesivos beneficios laborales o su cuantioso salario; el despido del director general de *Boeing Co.* por problemas éticos; *Abold*, la tercera cadena de supermercados del mundo que se vio obligada a vender algunos de sus mejores activos al revelarse irregularidades contables; el derrumbe del gigante *Parmalat* por presuntos fraudes; el caso *Vivendi* en Francia que dejó un agujero de 42 mil millones de euros; la liquidación de *Lehman Brothers* en 2008 (compañía nacida en 1850); o en España, la crisis de *Banesto*, *Pescanova*, *Gowex*, *Bankia*, los “chiringuitos” financieros como *Eurobank*, *Gescartera*, o escándalos como los de *Afinsa*, *Forum Filatélico*, o cajas de ahorro. Sin olvidar la gravísima crisis financiera que sufrimos (2008-2011), que dio a lugar una pérdida empresarial en activos y, lo que es peor, en personas.

Es momento de preguntarse por qué sucedieron estos hechos. Una primera respuesta estaría relacionada con la creencia para algunos de que, en el mundo de los negocios, la codicia constituye el único móvil.

En Wall Street, miles de millones de dólares cambian de manos a diario. La estructura del mercado financiero siempre ha influido en el comportamiento de los directivos, de manera que las exigencias de la organización y la forma de resolver los conflictos de intereses en un marco competitivo de la economía son sin duda unos gérmenes en incubación permanente.

Resulta aconsejable ver películas como *Wall Street*, *Inside job*, *La gran apuesta*, *Margin Call*, *The wolf of Wall Street*, *Los chicos más listos de la clase (Enron)*, para adentrarse a conocer lo voraces que fueron aquellos años.

Milton Friedman anotó en alguna ocasión: “La responsabilidad social del negocio es aumentar sus beneficios” (en el NYT magazine, sept. 1970). Y ante esta provocación del profesor de Chicago, sólo cabe preguntarse el aumento de quién: ¿de los accionistas?, ¿de los directivos? Si a ello se le une, por una parte, la habitual remuneración de directores y administradores con opciones sobre acciones, y, por otra, la conducta relajada asumida por el mercado, incluso de los reguladores ante un largo período de altos rendimientos, nos da como resultado un conjunto de factores que inciden en el desencadenamiento de estas crisis.

Durante mucho tiempo, y por aquel sistema de remuneración con opciones sobre acciones, varios ejecutivos falsearon resultados y ocultaron información con el fin de impedir la caída libre de las cotizaciones de sus empresas, al tiempo que mantenían el valor de una acción de la que dependía parte de su remuneración y consiguiente lucro. A ello se sumó la elaboración de productos financieros simples pero que se iban complicando en tanto en cuanto se iban endosando, a costa de sufridos perdedores y empresas en bancarrota que reportaron ingentes cantidades de dinero a unos pocos.

Esos postulados de la avaricia y el egoísmo implican la vuelta al liberalismo del XIX y a la economía perfecta de Adam Smith donde la eficiencia económica prevalece sobre el interés social.

Sin embargo, de admitir esta tendencia sería la amenaza más grande para el capitalismo financiero, razón por la cual los mercados han encontrado que por más competitiva que pueda ser un área de negocio, siempre se basa en un núcleo de interés común y normas de conducta fijadas por el Estado y convenidas mutuamente por los agentes del mercado.

A lo largo de estos últimos años se empezó a reaccionar, y en todo el mundo ha ido creciendo la preocupación sobre la forma en que las grandes empresas son gobernadas por sus responsables.

Pero es OLCESE quien pulsa, a nuestro juicio, el botton line de la finalidad última del buen gobierno corporativo cuando lo sitúa en el terreno de la responsabilidad corporativa de las empresas.

En tal sentido, OLCESE apunta que lo primero que hay que considerar es “la motivación que los empresarios tienen para actuar de modo ético. Estas motivaciones cobran una importancia vital ante eventuales conflictos de intereses, cada vez más frecuentes en los Consejos de Administración de las empresas. Si los directivos tienen motivos morales (y no sólo económicos o financieros) y suficiente competencia profesional, tomarán decisiones que armonicen las exigencias de los diversos participantes de la empresa –no sólo de los accionistas- teniendo en cuenta los resultados a largo plazo. Es aquí donde la “autorregulación” pasa a jugar un papel vertebral en la sociedad y es aquí donde radica, a nuestro entender, la hoy tan en boga ‘responsabilidad corporativa de las empresas’ ”.

Y segunda, de nada serviría este esfuerzo interno y externo si a la vez los empresarios no son conscientes que el buen gobierno de las empresas implica unos costes asociados como son el control de sus directivos y, por ende, el cumplimiento de normas éticas, que en muchos casos reducen las expectativas de beneficios a corto y medio plazo.

¿Tiene la empresa un fin meramente lucrativo? ¿Tiene la empresa un fin social además del estrictamente económico? Sí, lo tiene, eso que llamamos “el propósito”. El “por qué” de lo que hay

detrás de la existencia de una empresa. El *purpose* que llaman los anglosajones, va más allá de los beneficios y se enfoca en el impacto que una empresa quiere tener en el mundo. De esto se ha hablado mucho en los últimos años. Incluso inversores de la talla de *BlackRock* buscan empresas con propósito.

Es ahí, en el convencimiento ético de los propietarios y directivos de las compañías, en el ejercicio de conciencia social de para qué existe una corporación o empresa, en dónde el buen gobierno corporativo no sólo se juega su futuro sino también, creemos, la legitimidad del modelo capitalista para los próximos cien años.

Estamos convencidos de que el buen gobierno de las empresas es beneficioso para aumentar su valor; un buen gobierno tiene incidencia directa en la eficiencia y en la competitividad de las compañías. Esto lo han entendido los mercados creando ratings nacionales e internacionales que valoran la gestión en este ámbito del buen gobierno y ofrecen guías para la toma de decisión en la inversión en grandes compañías.

La última década ha sido testigo de la materialización de una mega tendencia como es la sostenibilidad empresarial. Lo que se inició como un conjunto de buenas prácticas de “ciudadanía corporativa”, se ha consolidado como uno de los principales factores de elegibilidad en los mercados.

Bajo el acrónimo ESG, inversores, reguladores y las propias compañías, han construido un cuerpo de requisitos que vienen a elevar el nivel de exigencia en el desempeño de las empresas en los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza.

Toda vez que las compañías han conseguido elevar su desempeño ESG en sus operaciones, la mayor área de mejora se en-

cuentra ahora en la traslación de estándares de sostenibilidad a las cadenas de valor.

A raíz de aquellos escándalos que nos llevaron a la peor crisis vivida desde el crack de 1929, llegó el legislador a exigir el buen gobierno de las corporaciones. Y se empezó a requerir diligencia y lealtad en el seno del Consejo de Administración. Sí, sí, allí, en el mismísimo consejo, pues como explico a mis alumnos de buen gobierno en el querido IE, la responsabilidad siempre viaja en ascensor: desde el sótano hasta el ático (el consejo), donde tiene su última parada.

Y así empezó a hablarse del tamaño, composición, cualificación, modo de organización, diversidad, etc., en los consejos. Se exigió lealtad y diligencia a los consejeros y a la alta dirección. Y se pidió evitar conflictos de interés, controlar operaciones vinculadas, información privilegiada, remuneraciones equilibradas, etc.

Se requirió, por supuesto, transparencia y comunicación leal y diligente. Se empezaron a pedir informes anuales de gobierno corporativo, más recientemente el estado sobre la información no financiera y remuneraciones. Se buscó una alta dirección comprometida y bien compensada. Se impulsó el reinado de la Junta de Accionistas, tantas veces cortesana y callada, y se reguló el papel *proxy advisor* y del llamado activismo accionarial, que en España se le espera como aquel personaje teatral de *Esperando a Godot* de Eugene Ionesco.

Tras los escándalos mediáticos, se empezó a hablar en el seno de las organizaciones, especialmente en las empresariales, de una gestión ética y, más tarde, de la prevención de la comisión del delito dentro de su seno, a través de la regulación en España desde 2010 de la responsabilidad penal de la empresa (Código Penal, art. 31 bis).

Se identificaron y gestionaron adecuadamente los riesgos financieros y también los no financieros.

Se asumió la supervisión de la sostenibilidad por los consejos de administración.

Y España no fue ajena a este movimiento. Tras los efectos de la crisis y del desgobierno empresarial, llegó la Ley de Sociedades de Capital de 2010, reformada por Ley 31/2014, de 3 de diciembre, para la mejora del gobierno corporativo (también con su reforma de 2021 y el desarrollo correlativo del fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas)

Se aprobó el Código de buen gobierno de sociedades cotizadas de la CNMV, el primero de 2006, y otro nuevo en 2015, que fue reformado en 2020.

Es necesario en este punto, detenernos por su importancia en el primer código de buen gobierno de sociedades cotizadas de la CNMV, publicado en 2006.

Tras dos intentos fallidos para elaborar un código de buena gobernanza, pero que tuvieron su influencia (como fueron los códigos *Olivenza y Aldama*), y gracias a su entonces presidente, Manuel Conthe, la CNMV española estableció un primer código de recomendaciones de buen gobierno para sociedades cotizadas.

Solo Manuel Conthe sabe lo que sufrió para sacarlo adelante, pues sufrió un motín a bordo de las grandes corporaciones cotizadas, que ante la pretendida intervención de cómo tenían que organizarse las empresas, pidieron la cabeza del “jefe”, a modo de la recordada película del *“Motín del Caine”* donde la tripu-

lación se rebela ante el capitán Humphrey Bogart, acabando en un consejo de guerra.

Aquí no llegó el agua tanto al río, mejor dicho, al mar, pero Conthe dimitió en 2007 , un año después de su aprobación, motivando su decisión por la OPA de una conocida eléctrica. Y lo hizo con la dignidad intacta. Conthe luego llegaría incluso a sentarse en algún consejo de cotizadas.

Hoy, casi 20 años después, más de un 60 por ciento de las recomendaciones de aquel Código CNMV de 2006 son normas positivas en España. Lo voluntario se hizo obligatorio.

Luego llegaría el nuevo código de buen gobierno de la CNMV liderado por la exministra Elvira Rodríguez , quien , entre otros aciertos, sentó por primera vez los temas de la RSC o sostenibilidad en los consejos de administración. Luego volveremos sobre el.

Y qué decir, en esta demostración del paso de los “cuentos a las cuentas” del ámbito de la sostenibilidad, de lo que ha pasado con aquellos “informes de cuentos” como les llamaba el presidente del gran banco, que no eran otros que los informes de RSC, sostenibilidad, etc.

Informes voluntarios que entonces intentaban reportar, dentro de la responsabilidad social de la empresa y a favor del viento de la moda que llegaba de los países anglosajones, sobre el comportamiento social y ambiental de la empresa.

Esa triple rendición de cuentas, ese “*triple botton line*” del que hablaba el gurú de la sostenibilidad, John Elkington; es decir del resultado financiero, social y medio ambiental, de las empresas.

Por cierto, escuché en directo a este Elkington, ni más ni menos que en la Wharton School , adonde acudí gracias a una beca de la Fundación Banco Santander a desarrollar un programa en sostenibilidad.

Sinceramente, este pretendido gurú me decepcionó profundamente porque en vez de desarrollar su teoría innovadora se dedicó a contarnos lo que había trabajado para una multinacional suiza de la alimentación que fabrica rico chocolate.

Como apuntó un asistente a su charla, al final Elkington lo que nos demostró es que para el americano solo hay un principio prioritario: “The dollar is Green”. Es decir, toda gira en torno al dólar. Incluso para el propio Elkington que cobraría lo suyo por la charleta.

Allí en Wharton también me enseñaron la importancia que para la empresa americana tiene los grupos de interés y sus mapas de diseño y desarrollo. En USA, la RSC se entiende como un tema de diplomacia corporativa. Antes de llevar o implantar el negocio, los americanos instalan la tienda de la negociación que es la diplomacia corporativa; es decir, dígnanos qué podemos hacer por ustedes. Previamente a sentarse a dialogar con los grupos de interés, diseñan unos impresionantes mapas sobre ellos para llegar a determinar al detalle quien es cada uno, con una minuciosidad increíble.

En este punto, me van a permitir, como testigo y actor de un tiempo que abarca desde el 2004 al 2024, que les haga un recorrido por ese tránsito legislativo de “los cuentos a las cuentas”. Y ya les adelanto que comprobarán cómo sin haberse producido la acción contundente del legislador, principalmente europeo, aquellos, “cuentos” de los que les hablaba, hoy no serían “cuentas”.

En los primeros años del nuevo siglo XXI, las grandes empresas empezaron a publicar informes anuales sobre su comportamiento medioambiental y social. Se consolidaba el ya mencionado *Triple bottom line*, establecido por el gurú de la sostenibilidad, el ya citado John Elkington (1994); es decir, se empezó a reportar voluntariamente por las empresas sobre su resultado económico, medioambiental y social.

En 1999 se pone en marcha el *Global Compact* o Pacto Mundial de la ONU (10 principios), al que nos adherimos las principales empresas, como si fuera una adhesión a los “10 mandamientos” de la responsabilidad empresarial; esto es, operar de forma que, como mínimo, se cumplan las responsabilidades fundamentales en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente o lucha contra la corrupción, etc.

En 2002, la Unión Europea pasó a aprobar un *Libro Verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.

Dos años más tarde, se creaba en el Parlamento español, y a propuesta del entonces Grupo Parlamentario Catalán de *Convergencia i Unio*, y liderado por el actual conseller de Drets Socials, Carles Campuzano (entonces diputado), una *Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*.

En 2006, la CNMV aprobó el ya arriba comentado *Código unificado de Buen Gobierno de sociedades cotizadas*, donde se establecía como única recomendación sobre nuestra materia que la aprobación de la política de RSC era una competencia indelegable del consejo de administración en pleno.

Otro paso más adelante en la regulación legal en materia de RSC, fue la pionera *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, la cual en su título VII (“La igualdad como responsabilidad social de las empresas”), artículo 75, señalaba que las empresas “procurarán” tener un equilibrio entre hombres y mujeres en el seno de sus consejos. Esa mención al “procurarán”, tan ajena al carácter imperativo consustancial a toda ley, presumía, como se ha demostrado, que el mandato legal no tendría ningún efecto.

En la actualidad (abril de 2024) se está tramitando en Cortes, y como proyecto de Ley, una norma que obliga a que los consejos de empresas cotizadas presenten al menos un 40 por ciento de mujeres entre sus miembros. Se trata del *Proyecto de Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres*, con fecha de 15 de diciembre de 2023.

El Gobierno crearía en el año 2008, el Consejo Estatal de RSE (CERSE), que se adscribió al Ministerio de Trabajo (¡consejo con 56 miembros!), pero su actividad ha sido poca o nula operativamente.

Aunque sí que es cierto que la Ley 11/2018 pareció insuflarle cierto oxígeno con el establecimiento de un observatorio de memorias de sostenibilidad en toda España a través del citado Consejo. Nada se sabe a esta fecha sobre este observatorio.

La UE empezó a vislumbrar, ya traspasada la primera década del presente siglo, la importancia del impulso de la responsabilidad social de las empresas y lanzó “*A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*” (2011)”. Estrategia que tenía un objetivo doble; por una parte, mejorar los impactos positivos de las empresas (por ejemplo, a través de la innovación de nuevos productos y los servicios que son benefi-

ciosos para la sociedad y las propias empresas); y, por otra parte, minimizar y prevenir los impactos negativos.

La OCDE estableció, por su parte, los “Principios de Gobierno Corporativo” en 2015, pero ya previamente había aprobado los llamados “Principios de Ecuador” en 2013. Estos principios siguen siendo referencia del sector financiero para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales de los proyectos. En definitiva, una importante vía de financiación interbancaria sostenible.

Antes, en 2010, se aprobó la norma de orientación (guía) ISO 26000 sobre responsabilidad social (pero no es certificable).

En materia de Derechos laborales y Humanos se producen grandes avances con la *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT* (1977, reformada en 2000, 2006, 2017, y más recientemente en 2022).

También en 2011 se formularían por la ONU, los *Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos*.

Si miramos a España, el primer antecedente, por cierto, con escaso o poco éxito, de legalizar la sostenibilidad o la llamada RSC, en un intento de pasarlas de “los cuentos a las cuentas”, se produce por la *Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible*.

En su incumplido artículo 39 (“Promoción de la responsabilidad social de las empresas”), pues no fue observado por casi ninguna empresa, se decía que “*las sociedades anónimas podrán hacer públicos con carácter anual sus políticas y resultados en ma-*

teria de Responsabilidad Social Empresarial a través de un informe específico basado en los objetivos, características, indicadores y estándares internacionales.

En el caso de sociedades anónimas de más de 1.000 asalariados, este informe anual de Responsabilidad Social Empresarial será objeto de comunicación al Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial que permita efectuar un adecuado seguimiento sobre el grado de implantación de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en las grandes empresas españolas”.

Por cierto, introduzco aquí la anécdota de que enviamos desde nuestra compañía ese informe al citado Consejo estatal de la RSE para cumplir con la ley y nos fue devuelto por el cartero por “destinatario desconocido” (increíble, pero así fue).

Es de reseñar también respecto a esta Ley del año 2011, su igualmente incumplido artículo 35, el cual disponía una doble obligatoriedad tanto para las sociedades mercantiles estatales como para las entidades públicas empresariales y mutuas colaboradoras con la Seguridad Social, como era presentar anualmente informes de gobierno corporativo y memorias de sostenibilidad. Ni lo uno, ni lo otro, se logró.

Se establecía, asimismo, en esa Ley de Economía Sostenible, una serie de principios de actuación que iban a tener que ser introducidos en las empresas públicas, como eran cláusulas ambientales y sociales en su gestión y en procesos de contratación, realizar contratos con empresas de servicios energéticos para fortalecer la eficiencia energética, mejora de procesos, planes de formación, movilidad, etc.

Ni de una ni de otra obligación supimos nada o casi nada.

Quizá fue el mandato de su artículo 34, como era ni más ni menos que implantar un severo Plan de austeridad de la Administración General del Estado, lo que abortó el presupuesto para poner en marcha esas medidas de promoción del buen gobierno y la sostenibilidad en empresas públicas.

Otro hito en ese tránsito de los “cuentos a las cuentas” se produjo el 25 de septiembre de 2015, cuando los líderes mundiales reunidos en Naciones Unidas adoptaron un conjunto de 17 objetivos globales (ODS) para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible para ser cumplidos, con un plazo de 15 años, en el año 2030 . Objetivo que , visto lo visto, será de muy difícil cumplimiento.

En España otro avance significativo fue la aprobación de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público.

Esta importante ley entró en vigor el 9 de marzo de 2018, y permite que las administraciones y otros entes del sector público introduzcan en los pliegos, condiciones de tipo social (contratación de personas con discapacidad o con dificultades de inserción, etcétera), laboral (favorecer la formación en el lugar de trabajo y la conciliación, reducir la siniestralidad laboral, garantizar la seguridad y la protección de la salud, etc.) y medioambiental (exigencias relacionadas con el límite de emisiones, gestión eficiente del agua, reciclado de residuos, energías renovables, etc.).

Estas condiciones de sostenibilidad podrán recogerse como umbrales de solvencia exigidos para acceder a la licitación, como criterios de puntuación de las ofertas o como condiciones de ejecución del contrato.

Las comunidades autónomas españolas también intentaron legislar en este tiempo, pero con muy poco éxito, sobre RSC.

Para la pequeña intrahistoria quede la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura o aquel sorprendente Decreto 49/2015, de 14 de mayo, del Consejo de Gobierno de Madrid, por el que se creaba el distintivo de Empresa Socialmente Responsable de la Comunidad de Madrid.

También fue reseñable a Ley 3/2016, de 7 de abril, del País Vasco, para la inclusión de determinadas cláusulas sociales en la contratación pública. Y qué decir de la Ley valenciana 18/2018, de 13 de julio, para el fomento de la responsabilidad social, que dio lugar hasta a una consejería de este ámbito.

En este tránsito del “cuento a la cuenta” en materia de sostenibilidad, quiero detenerme un momento en una fecha significativa para España, como fue la de 2015. Año en el que aparece el nuevo Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV que luego se reformaría en plena pandemia, en junio de 2020.

Ese vigente Código impulsó, a modo de un *quarter back* del fútbol americano, el balón de la RSC dentro del seno de los consejos. En ese logro destaca el liderazgo que en ello tuvo la entonces presidenta Elvira Rodríguez, con la suerte de tener de aliado al doctor Aldo Olcese, miembro de la comisión encargada de su redacción.

En la dirección que apuntamos, destaca dentro del Código la Recomendación 42 que atribuye competencias a la comisión de auditoría sobre la supervisión de la información no finan-

ciera, a la vez que recomienda que los miembros de esta tengan conocimiento en esta materia.

También muy importante es su Recomendación 53 que permite la asignación a una comisión existente del consejo, o de nueva creación toda la supervisión del riesgo no financiero, entre ella la materia de sostenibilidad, por supuesto. En el IBEX 35, casi 30 empresas tienen una comisión ad hoc sobre esta materia.

Así como destacar la Recomendación 54 que establece las funciones mínimas de la comisión que vele por el riesgo no financiero.

Y, por último, la Recomendación 55 sobre el contenido mínimo que debe tener la política de sostenibilidad en caso de aprobarse por la sociedad cotizada.

En otro orden de cosas, fue reseñable, porque significó un antecedente legislativo de primer orden para nuestra materia, el Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprobaba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (también véase la reforma de 2014).

Su artículo 529 ter sobre facultades indelegables del consejo recoge el primer antecedente legislativo serio en España sobre sostenibilidad o RSC, cuando dice que *“1. El consejo de administración de las sociedades cotizadas no podrá delegar las facultades de decisión a que se refiere el artículo 249 bis ni específicamente las siguientes:*

a) La aprobación del plan estratégico o de negocio, los objetivos de gestión y presupuesto anuales, la política de inversiones y de

financiación, la política de responsabilidad social corporativa y la política de dividendos”.

También debemos reseñar una Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, por la que se regulaba el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas. Daba cumplimiento a la Ley de Economía Sostenible de 2011, que establecía, como recordábamos más arriba, el deber para las sociedades con más de mil trabajadores de enviar al Consejo Estatal de la RSC las citadas memorias.

Recogía esta Orden 1554/2016 el procedimiento para la recepción y registro de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad.

Dejando de lado la normativa nacional, la aparición del regulador de la UE fue un catalizador de primer orden para ese tránsito del “cuento a la cuenta”.

Así la UE entró en liza aprobando la Directiva 2014/95/UE sobre divulgación de información no financiera. El primer marco regulatorio internacional del reporte en sostenibilidad. Afectaba a las grandes empresas que sean de interés público, grandes balances, o con un número medio de empleados superior a 500. Esta exigencia se articulaba a través del principio de cumplir o explicar.

Aspectos para reportar en materia:

- Ambientales: energías renovables, emisiones de GEI, contaminación atmosférica.

- Sociales: Igualdad, estándares de la OIT, Diálogo Social, derechos sindicales, Salud y Seguridad, Diálogo con comunidades locales y su protección y desarrollo, diversidad.
- Gobernanza: Derechos humanos, corrupción, soborno, mecanismos para prevenir malas prácticas.

En España, esta importante Directiva fue implementada directamente por la decisiva Ley 11/2018 de Información No Financiera y Diversidad, que sustituyó al ya citado Real Decreto Ley 18/2017.

Esta ley de 2018 supuso un impulso definitivo para que la sostenibilidad o la RSC, pasara en España de los “cuentos a las cuentas” al hacer obligatorio para empresas, primero con más de 500 trabajadores, luego con 250, un reporte de su comportamiento social, medio ambiental y de gobierno.

Nuestro país incluso fue más allá de la propia Directiva de 2014 exigiendo como novedades:

- √ Que ese reporte forme parte del informe de gestión de las compañías, junto a las cuentas.
- √ Que fuera verificado por tercero independiente.
- √ Que se someta como un punto separado para su aprobación en la Junta General de accionistas.
- √ Publicación en la web corporativa.

No quería dejar de llamar la atención en este camino del “cuento hacia la cuenta”, sobre el intento loable del Gobierno de España

liderado entonces por Mariano Rajoy de implementar en España una *Estrategia Española sobre RSC* para el periodo 2014-2020.

Esta estrategia, bajo seis principios (transparencia, voluntariedad, competitividad, cohesión social, creación de valor compartido, sostenibilidad), establecía 10 líneas de actuación, entre otras promover la RSE en en empresas, integrar RSE en educación, fomentar la I+D+i , buen gobierno y más de 60 medidas.

En un caso singular en España, el fichaje como viceconsejero de Hacienda de la Comunidad de Madrid, del director de RSE del Ministerio de Trabajo, quien tenía que liderarla e impulsarla, dio al traste con la estrategia y ésta se quedó varada como un buque fantasma de esos que dicen se ven por el Mar de China. “Estas cosas solo pasan en España”, dijo el CEO de una gran empresa familiar catalana al enterarse de este hecho.

En España, aún tenemos pendiente el desarrollo reglamentario del artículo 32 de la Ley 7/2021 de cambio climático, que tenía que haberse previsto su aprobación desde mayo de 2023. Reglamento que obligaría a las empresas grandes y medianas a publicar un informe o reporte sobre riesgos en materia de cambio climático.

Europa, en estos últimos años, ha seguido legislando en materia de RSC o sostenibilidad haciendo cada vez de los cuentos muchas más cuentas.

Así se aprobó la importante Directiva UE 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad.

Con el comienzo de 2024, entró en vigor esa Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (conocida como CSRD, por sus siglas en inglés), normativa europea que establece los requisitos de información ambiental, social y de gobernanza (ESG) para las empresas.

Esta normativa pretende ampliar significativamente el alcance de la Directiva sobre Divulgación de Información No Financiera de 2014 (que dio lugar a la ya citada Ley española de 2018), tanto en términos de quién debe informar como de qué se debe informar.

En España, y en el mes de mayo de 2023, se publicó el anteproyecto de Ley de Información sobre Sostenibilidad, que traspone al ordenamiento jurídico español la citada Directiva 2022/2464. Esta se encuentra disponible en la Web del Ministerio de Economía y allí se regula el marco de información corporativa sobre cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza, Todo el fenómeno electoral de 2023 dio al traste con su impulso y aprobación.

Se espera que durante 2024 se retome la tramitación de este proyecto de Ley, que sustituirá a la vigente Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad.

A partir de 2025 se publicarán los primeros informes bajo esos estándares ESRS, que prevé la citada directiva

Otro aspecto que nos ha venido de la UE y que ha revolucionado la información sobre sostenibilidad de las empresas ha sido la aparición de la llamada taxonomía ambiental sobre la que deben reportar las empresas como anexo en sus memorias de sostenibilidad.

La Unión Europea creó esa “Taxonomía verde” en el contexto del Plan de Acción sobre Finanzas Sostenibles, que fue publicado el 22 de junio de 2020 y que entró en vigor el 12 de julio de 2020.

La taxonomía medioambiental es un sistema de clasificación cuyo objetivo es clarificar y clasificar qué inversiones y actividades económicas son sostenibles en el contexto del Pacto Verde Europeo. Este ejercicio, pionero a nivel global, establece seis objetivos ambientales:

- Mitigación del cambio climático
- Adaptación al cambio climático
- El uso sostenible y la protección de los recursos hídricos y marinos
- La transición a una economía circular
- Prevención y control de la contaminación
- La protección y la restauración de la biodiversidad y los ecosistemas

No quiero dejar de llamar la atención aquí sobre el hecho cierto de que la aparición de la taxonomía ambiental dentro de la estrategia de sostenibilidad de las empresas ha dado lugar a un avance del deseo de algunos departamentos financieros para hacerse con el timón de la sostenibilidad.

Así, en estos últimos dos años, se han visto varias direcciones de sostenibilidad amenazadas por la invasión de los financieros o de las finanzas. Un error, a mi juicio, porque las finanzas

sostenibles son tan solo algo que adjetiva la sostenibilidad. Ésta es mucho más que finanzas. Porque principalmente es social, medioambiental, y, especialmente, es un eje esencial y transversal en el puro gobierno corporativo.

La sostenibilidad son cuentas, como vengo defendiendo, pero no en el sentido de solo cifras, sino que es un tema en el que está implicado necesariamente todo el consejo y condiciona favorablemente la estrategia de la empresa.

Reseñable resulta el parón a un importante proyecto de directiva de la UE como es aquella sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y DDHH, cuyo objetivo es mejorar la protección del medio ambiente y los derechos humanos en la UE y a escala mundial.

El proyecto de Directiva sobre diligencia debida establecerá normas sobre las obligaciones que incumben a las grandes empresas en relación con los efectos adversos, reales y potenciales, para los derechos humanos y el medio ambiente de sus propias operaciones, de las operaciones de sus filiales y de las operaciones efectuadas por sus socios comerciales.

Tras un esfuerzo legislativo de cuatro años para establecerla, los Estados miembros del Consejo han retrasado, a ultima hora, la aprobación del acuerdo que ellos mismos alcanzaron en las negociaciones con el Parlamento Europeo y la Comisión el pasado mes de diciembre de 2023.

Parece que finalmente este proyecto de Directiva saldrá adelante, al reducirse el alcance de aplicación, tras elevarse, durante las negociaciones, el umbral de empresas afectadas por número de trabajadores y facturación.

La posición más dura de los partidos conservadores europeos en materia de Sostenibilidad, parece imponerse.

¿Un cambio de tendencia?, veremos..."



⊗ 3.- LA ÉTICA Y LA INTEGRIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS: TAMBIÉN DE “LOS CUENTOS A LAS CUENTAS”

Los escándalos empresariales de las últimas décadas y los casos de corrupción corporativa a un lado y a otro de los principales partidos políticos ha puesto en la primera línea de defensa, la necesidad de implementar en las empresas, pero también en las organizaciones, entidades o corporaciones de toda índole, modelos de gobernanza ética.

Pero permítanme que antes de desarrollar este punto, antes con la sostenibilidad, de cómo la ética ha pasado de los “cuentos a las cuentas”, les haga una pequeña argumentación sobre lo que hay detrás cuando nos referimos a la ética.

Últimamente la ética es un concepto que, como decía mi profesor de Filosofía del Derecho en el CEU, Jaime Fraile, está más sobado que los pies de un santo. Y conviene, porque es bueno para el oyente o lector, dejar claro de qué estamos hablando cuando tocamos la puerta de la ética.

Quisiera ilustrar esta aproximación trasladando al discurso las conclusiones de una rica conversación que tuve el pasado enero de 2024 con el doctor Diego S. Garrocho Salcedo, profesor titular de filosofía moral en la UAM y Vicedecano de Investigación, Transferencia del Conocimiento y Biblioteca de la Facultad de Filosofía y Letras de esa prestigiosa universidad.

De él, que además es jefe de opinión del diario ABC, siempre me ha llamado la atención su claridad expositiva y profundidad al hablar de la ética.

Si nos acercamos a una definición clásica de esta rama de la filosofía que es la ética, con aplicación en tantos ámbitos, entre ellos el de la empresa, sería aquella que se ocupa de investigar el bien referido a la acción de los seres humanos.

La ética, además, tiene mucho que ver con la constitución o construcción del carácter. No olvidemos que etimológicamente, “ethos”, viene de carácter.

También podríamos apuntar que la ética es la ciencia de la buena elección y del buen hacer, de ese aprender a elegir. Y eso es lo que nos convierte en personas elegantes; elegante, me apuntaba Garrocho, es el que sabe elegir. Quizá sea ésta una de las maneras más sencillas y visuales para definir la ética.

Y tiene su relevancia porque subsume la estética dentro de la ética. Siempre al leer esta reflexión, uno recuerda aquella frase que decora la fachada de la Fundación Albéniz de Madrid: “*Nulla ética sine aethetica*”, aunque Nietzsche lo propusiera, pero al revés.

Comparto también con Diego Garrocho, la visión optimista de la ética griega, donde la virtud, de alguna manera, acaba redundando en una mejor vida y en una mejor felicidad.

La ética es siempre el camino más recto y el más virtuoso y, además, acaba por ser el más rentable, aunque en términos empresariales conlleve unos dígitos de coste el asumirlo.

En ese sentido, coincidimos ambos con el profesor Fernando Savater cuando plantea que algunos, equivocadamente, sienten que cuando se les habla de la ética ven en ella como un látigo o cilicio con el que nos mortificamos las personas. Cuando debería ser al revés; es decir, la ética es el arte de la buena vida, del buen vivir, y cuando se la sigue o persigue produce serenidad y felicidad.

No me refiero a que la ética sea rentable económica y financieramente, que también puede serlo (por ejemplo, gracias a ella, evito una sanción, un problema de reputación), sino que en todo caso es rentable en términos existenciales.

En el ámbito empresarial hay que asumir que en ocasiones la asunción o la defensa de determinados principios tiene un costo, pero un coste que merece la pena. Pues las empresas son también agentes públicos y políticos, estando dotadas de una personalidad o carácter.

De hecho, en el ámbito empresarial, tanto al profesor Garrocho como a mí, nos gusta hablar de la personalidad corporativa, del mismo modo que Aristóteles decía que la ética nos servía para construir nuestro carácter. No olvidemos que el carácter es el destino (cita atribuida a Heráclito de Éfeso). Y ese carácter o personalidad tiene también una dimensión corporativa.

Las empresas defienden unos valores y no otros. Las empresas tienen su propósito, del que se habla mucho últimamente. Las empresas se diferencian de sus inmediatos competidores por su manera de hacer las cosas y, coincido con Diego Garrocho, en que hablar de ética empresarial tiene todo el sentido, pues es hablar de la personalidad o carácter de las organizaciones.

La propia constitución o generación de los llamados gremios, la asunción de que un quehacer profesionalizado y grupal, tenía ya una misión que no solo radicaba en la existencia de economía o en la retribución económica. Esto, por tanto, es algo que es muy antiguo.

En el fondo, defender o asumir que existe una ética empresarial o que debería existir, es acoger una intuición que es muy antigua y que debe estar permanentemente presente. Lo que tiene sentido es hacerla cada vez más transparente y cada vez más consciente.

Además, los mecanismos de decisión son hoy habitualmente más urgentes; es decir, cada vez se decide a más velocidad sobre cuestiones que tienen consecuencias muy grandes y a veces no con toda la información. Por eso es bueno protocolizar, proceduralizar correctamente, determinadas cuestiones en el ámbito de la elección y de la toma de decisiones. ¿Qué debo hacer éticamente en cada caso?

Asumir, por tanto, códigos éticos o normas éticas por las organizaciones es inteligente para las empresas porque te facilita preluar problemas, porque te permiten improvisar, porque te permite hacer transparente un catálogo de valores que luego te pueden servir de brújula en la toma de decisiones, de modo que no es simplemente un producto de la bondad, sino un producto de la inteligencia corporativa. Eso mismo se lo leí hace unos años a José Antonio Marina en su libro *“Inteligencia ejecutiva”*.

Pero hay que tener cuidado en no generar una inflación discursiva en la ética. Hay que poner mucha atención para evitar el riesgo de la cosmética ética, de que todo esto no sea

sino un *trampantojo* para seguir haciendo lo de siempre. Esto me recuerda a aquel monje, Anselm Grüm, cuando le dice al CEO entonces de la firma comercial Puma, Jochen Zeitz, en esa delicia de libro entre un monje y un ejecutivo (“Dios, el dinero y la conciencia” (editorial Salterrae)): “Jochen, vivid los códigos éticos, sentidlos como propios, no los guardéis en un cajón”.

Es un hecho incontestable que sí que existen empresas que apuestan por la ética, aunque en muchos casos sea, como veremos, como respeto o reacción a la acción previa del legislador. Especialmente gran avance ha habido en las empresas familiares porque esta clase de empresa no es simplemente una corporación que busca unos resultados, sino que en el fondo es un patrimonio afectivo de una suma de personas que trabajan en torno a valores, a palabras, a una herencia, a una tradición.

Hay muchas empresas que buscan ser ejemplares y además cada vez la ejemplaridad empieza a ser también un intangible más que suficiente demandado por los trabajadores. Además, las nuevas generaciones buscan también hacer de la experiencia laboral una experiencia en el sentido vital. Eso es mucho más sencillo en una empresa que es consciente, digámoslo, de su programa ético.

Pero para que avance la ética dentro de las organizaciones ¿qué implicación se necesita por parte de directivos, de trabajadores?

De la misma manera que el republicanismo cívico asume que la buena República es la que está compuesta por buenos ciudadanos, entiendo con el profesor Garrocho, que para que una empresa prospere éticamente se necesitan personas excelentes

trabajando en ella y eso es muy complicado por lo que sabemos. Pues en una entrevista de trabajo, no se puede calibrar de manera realista de qué pasta están hechos los trabajadores. Pero sí que creemos ambos en que los equipos humanos que prosperan lo hacen de una manera más ágil y natural, más graciosa, en el sentido de gracia o virtud.

Se habla mucho de reclutar talento, pero deberíamos empezar a hablar de reclutar virtud. Esto debería ser una de las misiones esenciales de quienes están reclutando personas. De manera concreta es hacer que las cosas rimen efectivamente con los valores de una firma o de una corporación.

Una manera que es probablemente menos eficaz, pero que también tiene una cierta eficacia, es el operar a través de incentivos. No solo somos seres o animales económicos, pero sí que también lo somos, y, por lo tanto, coincido con el profesor Garrocho, en que debe comenzarse con la construcción de una colección de incentivos éticos que demuestren que vale la pena hacer las cosas bien y que sea más grave hacer las cosas mal que bien. Todos nos equivocamos. A veces bastaría con crear contextos donde hacer las cosas bien no tenga un desgaste entre quien así lo hace y frente al que no lo hace. Hay que incentivar la ética laboral.

Otro elemento importante es el que tiene que ver con los pactos de buenas prácticas establecidos entre competidores. También entre los que están compitiendo es bueno que se diga a la cara las cosas que nunca van a hacer. No vale el que como el otro lo hace, yo también lo tengo que hacer si quiero conseguir ese contrato. ¿Deberíamos llegar a pactos? Pues sí, esas buenas prácticas deben existir entre las empresas que compiten.

Por último, la ética empresarial está en plena relación con el comportamiento de la primera línea ejecutiva de las organizaciones. Estamos hablando de la imitación que produce la ejemplaridad pública (Javier Gomá Lanzón) del que lidera. Una persona ejemplar es aquella que es admirada y reconocida por sus semejantes, y por tanto es digna de ser imitada en el cumplimiento de sus obligaciones.

Una manera de ver venir a un líder, hablamos con el profesor Garrocho, es alguien que es susceptible de ser imitado o copiado, y todos en nuestra vida hemos seguido acertada o erróneamente a personas.

No todos podemos estar llorando todo el tiempo y a veces encontrando referentes, es una manera amable de poder sobrevivir y seguir el rumbo o el liderazgo de alguien.

Un liderazgo no es un caudillaje, no es dictadura, sino que es como cuando uno va en bici, donde uno a veces se siente con la fuerza suficiente para tirar solo y separarse del pelotón. Pero estar bien guiados por personas que son ejemplares resulta imprescindible en todo colectivo.

Yo creo que lo esencial es que los procesos de captación del talento y la selección de élites opere. Y es verdad que eso muchas veces no ocurre. Por ejemplo, en política es una cuestión muy clara. Pero también en la empresa privada, pues tiene los mismos vicios y las mismas virtudes de los seres humanos que la componen porque son instituciones humanas.

Esto es, por último, algo que me lleva un poco al concepto orteguiano de la élite. Hay un imperativo estadístico, es decir, siempre hay personas que más pueden, personas que más in-

fluyen y personas que más tienen. Esa manera de entender la élite es lesiva y despreciable. Esa elite debe ser entendida como aquellos que han tenido mayor suerte y que tienen mayor capacidad de influencia. A estos se les tiene que exigir más que a otros.

Hay que abrir el acceso a esa minoría que más puede, que más influye por fruto del azar o atributo de la herencia, para que responda a la necesidad de un mejor conocimiento y de una experiencia elevada. Una colección de mecanismos que permitan que cualquier persona que lo decida pudiera invertir esfuerzo en tratar de conseguirlo.

La dupla que conserva nuestra Constitución nos parece ejemplar. Mérito y capacidad, porque ya no basta la capacidad ni basta solo el mérito. Es necesaria la construcción de la cultura desde la indisolubilidad de esos dos elementos.

Se puede separar mérito y capacidad conceptualmente, pero fallaría si lo hiciésemos en la práctica. Si mañana empiezo a aprender chino mandarín, en 5 años hablaré muy buen chino. Tendré mucho mérito porque es una lengua que no es la mía, pero no tendré la capacidad en chino que tiene un niño de padres de China. Entonces ahí debe hacerse una ponderación entre mérito y capacidad. Al final, esa unión te construye el talento también.

También ambos compartimos una visión conjunta de que el legislador, especialmente a nivel europeo, y quizá por la presión popular alarmada por los escándalos empresariales y políticos, ha tenido que en cierta manera exigir la ética organizacional, introduciendo matices correctivos a algunos de los principios rectores de la tradición liberal.

Sin duda, detrás de esa decisión de intervenir del legislador hay ideología. Lo que sí es importante es que esa ideología sea la cuota mínima que nos permita entendernos y construir desde ciertos consensos y valores compartidos un contexto del presente más próspero.

Dejando casi el tema de la ética como categoría general, no quise dejar pasar la oportunidad de conversar con el profesor Garrocho sobre una cuestión dictada al hilo de una aserción de Aldo Olcese sobre la pervivencia del capitalismo en el futuro como esquema económico siempre que alcance el rango de un capitalismo humanista.

La cuestión es si hay que impugnar las virtudes del marco capitalista. Ambos creemos que no. El capitalismo ha sido capaz de generar prosperidad, pero al mismo tiempo entendemos que la receta más clásicamente capitalista no puede agotarse sin estar inspirada por algunos valores. En este contexto humanista-cristiano como el que hoy os hablo en el CEU, tenemos que entender naturalmente que existen unos valores que se priorizan sobre la propia concreción de la lógica realista. Ahí está la doctrina social de la Iglesia que ha ayudado a crear una sociología empresarial de valores. Es más, yo sostengo que la RSC tiene su origen en las encíclicas papales (impartí una conferencia sobre ello en 2010 en la Jornada Católicos y Vida Pública organizada en Albacete por la ACdP).

En España reconoceríamos que gran parte de las empresas que fueron pioneras en el establecimiento de determinados criterios éticos estuvieron inspiradas por valores cristianos. Hay empresarios que anteponen unos valores innegociables a la propia ganancia y lo asumen en su actuar.

Las nuevas generaciones van demandando un nuevo liderazgo empresarial, o cuanto menos dicen que hasta que no se vayan un determinado tipo de empresario o un determinado tipo de directivo del pasado, no podremos llegar a esa visión integral de un hombre, respetando los principios, el medio ambiente, la igualdad, el mérito y la capacidad.

Resulta, por tanto, muy acertada la idea de trabajar en un sitio donde tu jefe o jefe es mejor que tú o yo. Es un desastre organizacionalmente poner al frente a jefes incompetentes. Esa gente es tóxica y limita muchísimo.

Los valores, la ética, son un asunto cuya importancia no debería ser minusvalorada. El ambiente interno abarca el talento de la organización, el modo de hacer las cosas, y conforma la conciencia de los empleados sobre lo que está bien y lo que está mal.

En suma, se trata de convertir al conjunto de los empleados de la compañía en “guardianes” de los valores éticos de la organización, ofreciéndoles la posibilidad de comunicar conductas inapropiadas. Conviene recordar que, como nos recuerda una cita apócrifa de Jack Welch, legendario CEO de General Electric, “la luz del sol es un poderoso desinfectante. También en las compañías”.

En ocasiones, pueden surgir resistencias culturales a este tipo de herramientas, fundamentalmente relacionadas con la incompreensión y asociación de estas con actos de delación. Por ello, las organizaciones deben dejar clara la importancia del cumplimiento de las normas internas de conducta, y la gravedad de las consecuencias que, para la organización y el conjunto de sus empleados, podrían originarse como consecuencia de incumplimientos de las normas o de la laxitud con respecto al mantenimiento de conductas apropiadas.

Para evitar barreras culturales, las compañías deben dejar claro también que los empleados desleales son aquellos que incumplen las normas de conducta de la compañía. No quienes cumplen las normas y comunican los incumplimientos que puedan observar.

Yo viví muy de cerca la eclosión de los Códigos éticos. Corría 2008 cuando FCC, voluntariamente y por impulso de su accionista de control entonces, Esther Koplowitz, pusimos en marcha aquel pionero código, que tuvo una previa charla del secretario general, Felipe Garcia, a más de 200 directivos, sobre la necesidad de la integridad en las empresas.

Y escribo pionero porque muchas compañías carecían de él. Cuento aquí la anécdota de aquel director de responsabilidad corporativa de una gran empresa, que cuando se reformó el código Penal en 2010, para instaurar la responsabilidad penal de la persona jurídica en España, me llamó para pedir si le prestábamos el nuestro para copiarlo, pues entendía, como creo yo, que un buen código ético es un arma de defensa muy potente de la responsabilidad penal de la empresa.

Aquel director corporativo se creía que esto era como una película de romanos que vas al sastre Cornejo, el de los trajes de cine y teatro, y te deja uno que lo mismo sirve para vestirte en “Gladiator” que para el film de “La Caída del imperio romano”.

No. Un código ético tiene que ser construido *bottom-up*. De abajo hacia arriba de la compañía. Teniendo claro cuáles son los valores de la empresa, la misión y su visión. Y eso no se puede alquilar a otros, porque requiere un esfuerzo de diseño y construcción potente. Como lo hicimos en FCC en aquel 2008 y luego con el refuerzo e impulso que el nuevo accionista de

referencia, el ingeniero Carlos Slim, dio a la compañía en este punto al adoptar un nuevo modelo de cumplimiento en 2018.

La existencia de normas de conducta en la empresa, o en cualquier organización, tiene un efecto potente entre los trabajadores desde que abren el ordenador por la mañana hasta que lo apagan por la tarde. Desde que empieza a trabajar el primer empleado y hasta que termina su trabajo.

El israelí Dan Ariely, profesor de la Duke University, en su libro “*The honest truth about dishonesty*”, nos indica que hay una proporción muy pequeña de gente radicalmente deshonesto, pero hay una enorme mayoría de gente «honrada» que comete pequeñas deshonestidades de modo cotidiano. La suma del perjuicio económico de las pequeñas deshonestidades de los «honestos» supera con creces la del producido por los radicalmente deshonestos.

Por eso es muy importante que una organización tenga reglas y pautas de conducta, para que sus valores no sean conculcados.

En esa dirección, en España fue determinante la aprobación de la reforma del Código penal de 2010, y posteriormente la que se hizo en 2015, que introdujo en nuestro ordenamiento, y a través del artículo 31 bis de su articulado, una figura hasta ahora desconocida como es la responsabilidad penal de la persona jurídica.

Ya en clases de Derecho romano nos recordaban aquel brocardo latino de “*societas delinquere non potest*”. Pero a raíz de los escándalos de corrupción en las empresas anglosajonas y europeas, llegó a nuestro ordenamiento esa figura de la responsabilidad penal de la persona jurídica. En el fondo, el legislador lo que busca es cooperar con los Estados en la persecución de delitos de especial importancia.

Y si la reforma del 2010 del Código Penal se limitó a decir lacónicamente que la empresa para ser exonerada o atenuada en su responsabilidad solo tenía que demostrar haber puesto la “diligencia debida” para evitar su comisión dentro de su seno, en cambio, el legislador de 2015 reaccionó desarrollando el tipo de la responsabilidad penal de la persona jurídica.

Se dio cuenta de la escasez regulatoria anterior e introdujo seis pasos dentro de los modelos de organización y gestión de defensa corporativa, como condiciones mínimas previstas legalmente en el art. 31 bis 5 CP, para entender la exoneración o atenuación de la citada responsabilidad penal. Así:

- 1.^a Identificar las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos (mapa de riesgos).
- 2.^a Establecer los protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de estas con relación a aquéllos.
- 3.^a Dotar de recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos que deben ser prevenidos.
- 4.^a Crear un organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención.
- 5.^a Establecer un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo.

- 6.^a Realizar una verificación periódica del modelo y de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.

En caso de declararse la responsabilidad penal de la persona jurídica, las penas previstas (art. 33.7 del CP), pueden ir desde:

- Multas por cuotas o proporcional, que incluso pueden llegar a 10 veces el supuesto beneficio obtenido.
- Disolución de la persona jurídica.
- Suspensión de actividades por un plazo de hasta 5 años.
- Clausura de locales y establecimientos por un plazo de hasta 5 años.
- Prohibición temporal (hasta 15 años) o definitiva de realizar en el futuro las actividades en cuyo ejercicio se haya cometido, favorecido o encubierto el delito.
- Inhabilitación para obtener subvenciones y ayudas públicas, para contratar con el sector público y para gozar de beneficios e incentivos fiscales o de la Seguridad Social, por un plazo de hasta 15 años.
- Intervención judicial por un periodo de hasta 15 años.

No todos los tipos penales dan lugar a esta clase de responsabilidad. Los que afectan a la actividad empresarial pueden ser de tipo patrimonial (estafa), de cohecho (corromper o intentarlo con autoridades o funcionarios públicos), contra la Hacienda, por insolvencias punibles (alzamiento de bienes, delitos concursales), urbanísticos o medioambientales (contra la ordenación del territorio, vertidos contaminantes, escapes, flora, fauna, etc.), contra los trabajadores (accidentes laborales, limitación de derechos básicos, etc.), blanqueo de capitales (en el que se puede incurrir al descuidar determinadas obligaciones establecidas en la Ley de prevención de blanqueo de capitales), delitos relativos al mercado y a los consumidores (descubrimiento de secretos o delitos relativos a la propiedad intelectual e industrial), bursátiles (se agrava la pena por utilización de información privilegiada y se castiga difundir rumores o falsear información para obtener beneficios en la cotización de valores), o de corrupción entre particulares, pues en este último tipo penal se crea un nuevo delito que castiga la concesión o/y ofrecimiento de ventajas particulares incumpliendo sus obligaciones en la adquisición o venta de mercancías o en la contratación de servicios profesionales, acoso sexual, etc.

Además de las penas, multas o sanciones, pueden existir otros enormes daños colaterales. Entre los que se pueden destacar:

- Imposibilidad material de obtener financiación ajena.
- Pérdida de confianza de proveedores y clientes.
- Desprestigio del nombre comercial.
- Desmoralización de la plantilla.

Sobre esta reforma del Código Penal, tanto el Tribunal Supremo en varias sentencias (como las SSTS de 29 de Febrero y 16 de marzo de 2016), como en concreto la Fiscalía General del Estado en su importante Circular 1/2016 centran el objetivo en que no sirve como eximente de la responsabilidad penal un modelo de *corporate defense* si no se demuestra una cultura ética, un modo de comportarse ético que impregne la compañía desde el consejo hasta la última línea ejecutiva.

Decía la citada Circular: *“Cualquier programa eficaz depende del inequívoco compromiso y apoyo de la alta dirección para trasladar una cultura de cumplimiento al resto de la compañía. Si son los principales responsables de la entidad quienes incumplen el modelo de organización y de prevención o recompensan o incentivan, directa o indirectamente a los empleados que lo incumplen, difícilmente puede admitirse que exista un programa eficaz, que refleje una verdadera cultura de respeto a la ley en la empresa, de tal modo que, en estos, casos, los Sres. Fiscales presumirán que el programa no es eficaz”*.

Aparte de la responsabilidad penal, también un hecho muy destacable en esta evolución del tránsito de los “cuentos a las cuentas” en la ética empresarial, ha sido la publicación de la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.

Como novedades principales deben ser reseñadas las siguientes obligaciones:

- Implementar canales internos de información a las entidades públicas y a las privadas de 50 o más trabajadores.
- Realizar la tramitación efectiva de las comunicaciones.

- Se requiere la integración de todos los canales de las entidades en un único sistema interno de información.
- Se exige que las entidades admitan y tramiten denuncias anónimas.
- Creación de la autoridad administrativa independiente de protección al informante (aún pendiente de nombramiento y diseño).
- Impone la obligación al órgano de administración o de gobierno de designar un responsable del Sistema de información interno.
- Las medidas de protección no se limitan exclusivamente a la prohibición de represalias, sino que también puede llegar a de tipo asistencial, como es prestar medios financieros al informante.
- Necesidad de nombrar un responsable de la implementación y gestión del sistema.
- Obligación de remitir la información al Ministerio Fiscal cuando puedan ser indiciariamente constitutivos de delito.
- Se podrá gestionar por un externo la recepción, que no la instrucción, de las comunicaciones.
- Hay que dar cuenta en un plazo de tres meses de la resolución de la denuncia, y se prevén multas para infracciones muy graves.



❧ 5. CONCLUSIONES

Llegado a este punto, debo aportar algunas reflexiones o conclusiones en nuestra argumentación de cómo lo que eran “cuentos” (sostenibilidad, ética) han pasado a ser “cuentas”. Cómo se ha pasado de lo voluntario a lo legal. Así:

- 1) Paradójicamente, durante un largo periodo de tiempo, la gran mayoría de los órganos de gobierno de las compañías han vivido como si los accionistas y otros grupos de interés financieros fueran los únicos actores con un papel a desempeñar en las compañías. Como si crear valor para el accionista fuera el propósito y no el resultado de la institución empresarial. Esto ya no sirve en un contexto en el que los mercados y los reguladores exigen más integridad, transparencia y más responsabilidad y sostenibilidad, principalmente a las grandes compañías.
- 2) Velar por la integridad, la responsabilidad y la transparencia de las organizaciones que administran debe ser una de las tareas fundamentales de los órganos de gobierno de las compañías. Este convencimiento está impulsando nuevas formas para robustecer y poner en valor las prácticas de gobierno corporativo.
- 3) Incorporar las crecientes exigencias sociales en materia de integridad, responsabilidad y transparencia requiere, en primer lugar, que las compañías sean capaces de abandonar las muletas que les proporcionan las recomendaciones, códigos e informes en la materia y traten

de entender y definir el papel que las prácticas de gobierno corporativo pueden desempeñar para ayudarles a ser compañías más confiables, integrales, responsables y transparentes.

- 4) Las compañías españolas tienen ante sí la oportunidad de aprovechar el actual clima institucional para profundizar en sus prácticas de gobierno corporativo y mostrar que son compañías administradas de un modo confiable. De este modo, entre otros, obtendrán la confianza de ese creciente número de inversores institucionales que valora las prácticas en esta materia. Pero para ello deben estar dispuestas a avanzar y, como decía antes, a abandonar las cómodas muletas de las recomendaciones de los reguladores.
- 5) Una recomendación sería seguir el ejemplo de las compañías internacionales más avanzadas y formalizar su propio credo y compromisos en la materia. Esto requiere profundizar en aquellos asuntos que verdaderamente interesan al mercado y a distinguir el grano de la paja. Y ahí el "propósito empresarial" resulta clave.
- 6) Los Consejos de Administración deberían trabajar para conseguir que el compromiso social, la responsabilidad social, la sostenibilidad y, en definitiva, el buen hacer, forman parte de la misión, visión y valores de la compañía y que sean suficientemente comunicados a los empleados.
- 7) No es cuestión de sumar consejeros o consejeras independientes o crear comisiones de sostenibilidad, mientras que los consejos no sepan de qué se está hablando cuando supervisan los asuntos de sostenibilidad.

- 8) Como responsables últimos de supervisar la orientación estratégica de la compañía, los Consejos de Administración podrían hacer más para asegurar que las cuestiones no financieras, relacionadas con la integridad o el compromiso social, están suficientemente contempladas en la planificación estratégica.
- 9) Los Consejos de Administración deberían supervisar más de cerca el desempeño de las compañías en cuestiones sociales, ambientales y de orden ético y, en particular, permanecer al tanto del clima ético de la organización, asegurando que los empleados conocen lo que se espera de ellos en estas cuestiones.
- 10) Los Consejos de Administración deberían hacer un esfuerzo para analizar con detenimiento la calidad de la información que están transmitiendo al mercado, para determinar en qué medida es relevante y permite a los lectores formarse una opinión acerca de la robustez de las prácticas de gobierno de la compañía.

El escenario ha cambiado radicalmente. El tiempo nos ha terminado dando la razón: aquellos “cuentos” son ahora estas “cuentas”.

La sostenibilidad, la ética o integridad empresarial, ni es comunicación, ni relación institucional, y, mucho menos, puras finanzas o relación con inversores, como algunos creyeron o ahora otros insisten para llevarse la cuerda a su lado.

Es pura estrategia empresarial y, por tanto, competencia del Consejo de Administración, que supervisará y delegará su ejecución correcta entre quien reúna mérito y capacidad.

Y en ese sentido, quisiera finalizar mi exposición, desde la *autoritas* que me atribuye el haber sido testigo directo de este tránsito de los “cuentos a las cuentas”, dando un consejo a las personas que en el futuro se encarguen dentro de las organizaciones de estos asuntos: “Jóvenes, para ocupar esta trinchera de la sostenibilidad empresarial se requiere mucha devoción y altas dosis de vocación”.

Para asumir esta misión, nunca mejor dicho, se necesita tener algo de evangelista. Lo digo por experiencia. En estos 20 años, sobre todo al principio de este largo camino, muchas veces me he acordado de aquel mallorquín Fray Junípero Sierra que en el siglo XVIII iba fundando misiones cristianas por la Alta California, entre el silbido de flechas y el corte de cabelleras.

Creencia y persistencia, jóvenes, como ese *obstinato* del tambor de orquesta que en *El Bolero de Ravel* suena imperturbable hasta ¡169 veces!

Muchas gracias por haberme prestado su atención. Deseo, finalmente, haberles devuelto con intereses, este préstamo.



Discurso de contestación

Excm. Sr. Dr. Aldo Olcese Santonja

Con la venia del Excmo. Sr. Presidente,
Excmos. colegas de la Academia, autoridades, amigos todos,
señoras y señores.

Es con especial cariño y satisfacción que he asumido el encargo de nuestra Real Corporación de contestar hoy y aquí al Dr. Lopez-Galiacho en su discurso de ingreso en nuestra querida Casa de la ciencia doctoral.

Es misión deseada por querida y por formar parte tanto de los sentimientos como de la ciencia. En efecto me une al recipiendario un vínculo personal estrecho y una relación académica y profesional intensa. Ambos son vínculos gratificantes del alma de seres humanos que somos amigos leales, y de pensadores comprometidos con el cambio y la mejora del mundo de la economía y de la empresa, y de nuestro país y su sociedad civil.

El Dr. López-Galiacho, Gali para los amigos, me ha presentado como su maestro en estas lides de las que se ocupa en su brillante discurso, y tengo que dar por cierto que en unos inicios tan lejanos ya como difíciles y desafiantes así lo fue, pero nuestro nuevo colega hace ya muchos años que brilla con la luz propia de quien domina una disciplina como ha quedado hoy aquí ampliamente acreditado. Mas aún diría yo sin empacho, que Galiacho es hoy un referente de la Sostenibilidad en nuestro país y merece sobradamente la dignidad académica que hoy se le acredita. Pareado incluido, Galiacho es fuente de inspiración en el ecosistema empresarial y en la comunidad universitaria nacional, cuestión esta, nada fácil y en especial en esta materia que siempre suscita controversia y conflictos y que pone en la diana a quienes la defendemos.

Nuestro nuevo colega es albacenteño de nacimiento y de vocación. Y lo lleva muy a gala.

Licenciado en Derecho en el CEU San Pablo adscrito a la UCM. Mientras fue colegial del colegio mayor de San Pablo.

Tras la licenciatura, realizó el Examen de Grado, aprobándolo.

Más tarde se doctoró en Derecho cum laude por la Universidad Complutense de Madrid, bajo la dirección de sus maestros el profesor Manuel Albaladejo y José Pérez de Vargas.

Desde 2002 es profesor titular de Derecho Civil de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Ha sido director del Colegio Mayor San Pablo de Madrid de 1996 a 2004 y secretario general y jefe de la división de Derecho de la Fundación Cisneros de la UCM, y fue director del Máster oficial de acceso a la abogacía de la Facultad de Derecho de la Universidad CEU San Pablo, universidad de la que fue también patrono.

Es Diplomado en Sostenibilidad por la Wharton School de Pennsylvania y en estrategia empresarial por la Universidad Autónoma de México.

Es director de Cumplimiento y Sostenibilidad del Grupo FCC (Fomento de Construcciones y Contratas), presidente de su Comité de Cumplimiento corporativo y miembro de la comisión ESG del consejo de administración de FCC Environmental.

Experto en buen gobierno y ética empresarial y fundaciones, es profesor de buen gobierno y consejos de administración del

Instituto de Empresa de Madrid, del Master de fundaciones del CEU y del Centro de Estudios Garrigues y conferenciante habitual en estas materias.

Forma parte de las juntas directivas de ASCOM (Asociación nacional de Compliance) y del club de Excelencia en sostenibilidad. Asimismo, participa en el consejo rector del grupo educativo Gredos San Diego.

Puso en marcha como patrono de la Fundación San Pablo CEU y de sus tres universidades la actualización de su modelo de buen gobierno, siendo el primer presidente de su Comité de ética.

Gran aficionado a la tauromaquia preside el Foro Taurino Universitario Mazzantini, entidad que entrega el Premio Nacional Universitario en Tauromaquia, Joaquín Vidal y que promovió la colocación de un azulejo para el torero albacetense, Dámaso González, en el salón de la fama del toreo de la plaza de Las Ventas de Madrid.

Persona muy vinculada a su ciudad natal, lideró el movimiento ciudadano “Amigos del Teatro Circo (1994-2002)” para salvar el Teatro Circo de Albacete (1887).

Es autor de una investigación que demuestra que el Teatro Circo de Albacete es el teatro circo operativo más antiguo del mundo. Ha instado a las administraciones e instituciones de Albacete y regionales a solicitar al Gobierno de España que defienda la candidatura del Teatro Circo ante la UNESCO como patrimonio mundial de la Humanidad.

Mantiene una columna semanal en La Tribuna de Albacete bajo el título de “La Clá”.

Aficionado a la historia, colabora periódicamente en la emisora nacional Onda Cero Radio con el locutor Javier Ruiz en una sección llamada “Un balcón a la historia”.

Tiene en su haber ser designado pregonero de los tres pregones más importantes de su ciudad natal. Ha sido pregonero de la Feria de Albacete (2008) y de su Feria Taurina (2019), por designación en ambas ocasiones del Ayuntamiento de Albacete, y de su Semana Santa (2015) por nominación de la Junta de Cofradías.

La Casa de Castilla-La Mancha en Madrid le otorgó el premio castellano manchego del año 2014.

Por su trabajo constante por su ciudad natal, el Ayuntamiento de Albacete le concedió en el Día de la Ciudad 2022, el título de ciudadano “Distinguido de Albacete”.

Tiene un dilatado compromiso con la cultura, y además de investigador, escritor y columnista en varios medios, es presidente y fundador (1994) de la Asociación Nacional de Amigos de los Teatros Históricos de España (AMIThE).

Autor de libros como fue su tesis doctoral *La problemática jurídica de la transexualidad* (1997), *Joaquín Vidal, los toros como excusa para repensar lo español* (2010) o su ensayo sobre liderazgo *De frente, en corto y por derecho* (2014), y una larga lista de trabajos de investigación en el campo del Derecho civil, buen gobierno corporativo y de las fundaciones, y ética empresarial.

En la próxima Feria del libro de Madrid presentará su nuevo libro, el drama *El lector de Galdós* y prepara un libro sobre el gobierno de las fundaciones.

Y es a partir de aquí donde quiero detenerme en la condición de ser humano de mi entrañable amigo Javier, mucho más allá de su brillante y acreditada trayectoria académica y profesional que hoy se recompensa. Porque Javier es mejor persona que profesional, que ya es decir, y eso le honra mucho más que ser un número uno en su disciplina intelectual. Nuestro amigo Gali es de esas personas que ayudan y que siempre tienen la mano tendida para apoyar, socorrer y empatizar con sus semejantes.

En este punto y momento y con la licencia de nuestro presidente quiero reivindicar la necesidad de las Reales Academias de reconocer las virtudes personales de los nuevos académicos además de las científicas. Estas Reales Corporaciones que deben ser cuna de la ciencia, también deben serlo de la ejemplaridad y la bonhomía poniendo al ser humano y sus virtudes por delante de su ciencia y su saber.

Nada hay más sublime y potente que el liderazgo desde la humildad y la bondad, lejos de la soberbia intelectual y la prepotencia de quienes por sentirse únicos devienen en insoportables referentes de la soberbia limitante y el elitismo reductivo.

De manera que hoy estamos de enhorabuena porque estamos recompensando a un gran intelectual y a un ser humano excepcional. Nuestra Academia se engrandece con la presencia de Javier López-Galiacho.

Antes de entrar en la contestación intelectual del discurso de nuestro nuevo académico voy a dedicar unos minutos a resaltar la faceta de humanista de nuestro nuevo colega. Por su semblanza ya se ha podido concluir que estamos ante un gran humanista en su más amplio radio. Hombre de cultura, teatro, mecenazgo y defensa de esa herencia cultural española que incluye la tauromaquia y los valores que entraña, y que de ma-

nera magistral Gali entrelaza con el mundo de la empresa en su libro *De frente en corto y por derecho* que se convierte así en un referente del management con las técnicas del toreo y la lidia. Esa lidia diaria ejecutiva a la que el recipiendario Galiacho ha dedicado su discurso.

Y ahora si queridos amigos, de frente, en corto y al toro me lanzo querido discípulo y amigo, a contestar humildemente al maestro de hoy que eres tú en el contenido de tu discurso.

En primer lugar, recibe mi más cordial felicitación por el excelente compendio histórico, documental y normativo que haces sobre el campo de la sostenibilidad en sus múltiples facetas. Ello demuestra que conoces la materia de manera excepcional, y que la has vivido, y la vives con gran intensidad, dedicación y pasión como bien indicas y recomiendas a las futuras generaciones. Este discurso es una pieza maestra de manual actualizado de la Sostenibilidad en España, para empezar.

Sobre el contenido más intelectual y de toma de posición me han interesado especialmente dos conceptos que quiero comentar y debatir.

El primero que defiende acertadamente que el progreso obtenido en materia de Sostenibilidad se fundamenta más en sus aspectos normativos y coercitivos, que en una sana auto regulación responsable, que ya desde hace 25 años algunos ingenuos e idealistas mosqueteros, como tú nos has llamado, tratábamos de defender con ilusión y profunda convicción y en lo que fracasamos estrepitosamente.

Y es cierto que esta faceta normativa obligatoria ha permitido importantes avances en materia de gobernanza, sostenibilidad, cumplimiento y progresos sociales, pero no es menos cierto que

ha instalado en el ecosistema empresarial una política intervencionista generalizada de la clase política con especial énfasis en los bancos y entidades financieras que ahogan el funcionamiento dinámico de los mercados y la libertad económica. Y ello sucede a nivel global poniendo plomo en las alas del desarrollo económico y la libertad de emprender.

Aunque justo es reconocer que nos lo hemos ganado a pulso los operadores económicos que hemos sido incapaces de generar autocrítica objetiva y auto gobierno responsable. Y aún con el agravante de haber sido autistas en un momento especial y crucial en el que el sistema empresarial venía irrigado de manera ingente por recursos públicos europeos en ayuda post pandemia que hubieran exigido de los operadores privados y exigen mucho mayores cotas de autogobierno comprometido y responsable.

Soy de los que piensan que no hay mayor tragedia para los que creemos en las libertades que estas tengan que ser recortadas por hacer un mal uso de las mismas. Y es trágico para quien sufre los recortes como para quien ha de imponerlos renunciando a los postulados esenciales de la economía de mercado como últimamente sucede en un mundo global cada vez más local y proteccionista y menos multilateral y liberal.

Así que de este acto solemne ha de nacer también un aviso leal a navegantes empresariales sobre la necesaria auto regulación responsable como único antídoto válido contra el intervencionismo limitante y controlador. Querido Gali, ya ves que aún después de 25 años nos vemos en la necesidad de seguir reivindicándolo y de no perder las esperanzas de que decidamos todos nosotros hacer las cuentas y no contar cuentas sin que nadie nos obligue a ello.

La segunda cuestión que me ha cautivado ha sido, en el apartado de la ética, la reivindicación por parte de nuestro nuevo insigne académico de la búsqueda del talento en valores y no solo en capacidades profesionales o intelectuales, como garante de una ética comportamental en el campo de la gestión empresarial.

Voy más allá y añado que los empresarios y dirigentes no deben ser solamente eficaces gestores sino también y muy especialmente buenas personas. Para que una fraternidad responsable pueda ser la tercera pata del taburete cojo de nuestras democracias modernas y de nuestras empresas responsables y sostenible. Fíjense que los postulados de la Revolución Francesa libertad, igualdad y fraternidad, que inspiraron nuestras democracias modernas se han quedado cojos de la fraternidad. En efecto esta ha quedado como un pequeño pigmeo frente a unas libertades e igualdades que hemos híper regulado en las últimas décadas de manera ingente y a nivel mundial para defenderlas, cuidarlas y aumentarlas, mientras la fraternidad minúscula desaparece como tercer soporte al no poder ser regulada y depender de nuestros mejores sentimientos en lo profundo de nuestros corazones, en espacios y compromisos personales que el boletín oficial del Estado no puede rellenar. Y es que señoras y señores un taburete de dos patas no puede mantenerse en pie.

Y es aquí donde solemnemente cabe reivindicar desde esta tribuna y en especial en esta casa del CEU y con esta ocasión, esa fraternidad responsable como tercer pilar irrenunciable del equilibrio de nuestra vida política, económica y social. Donde nuestro ilustre nuevo colega dice buscar talento en valores yo digo algo parecido que es ejercer fraternidad responsable para que todo discurra en los suaves y plácidos meandros de la ética.

Mi definición de la Ética querido Gali es simple y sencilla: “no hagas a tu prójimo lo que no quieras para ti”. Sin tanta filosofía

profunda ni tantas vueltas a la vida. A ver quién se atreve con este toro, por otra parte más viejo que la tos ...!

Termino ya felicitándote de todo corazón por tu excelente discurso y por tu ingreso en esta Real Corporación. Me alegro muchísimo porque lo mereces y porque aportarás mucho a esta institución que necesita gente como tú.

Pero no quiero cerrar este discurso sin desvelar tu pasión secreta por la música. Como buen humanista la tienes y con un poeta de la vida sencilla y de la calle, El Fary, uno de los grandes cantantes populares de España.

En esa calle de la vida nos veremos amigo Gali excelentísimo señor junto a tu bonita familia que espero guarde el día de hoy en las retinas de tu muy querida mujer Pino y tus dos hijos maravillosos. Estas, queridos amigos son las pequeñas grandes cosas de la vida, las que nos reconcilian con la condición humana y nos pagan con este salario del alma que nos da la felicidad y la armonía.

Muchas gracias. He dicho.



**PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA
EUROPEA DE DOCTORES**

Publicaciones



Revista RAED Tribuna Plural





Economista español de origen genovés y miembro de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, y vicepresidente de la Real Academia Europea de Doctores, que cuenta con 25 premios Nobel. Figura clave en la corriente de filosofía económica relacionada con la responsabilidad social de las empresas y el buen gobierno corporativo, ha participado en importantes reformas financieras en España y Europa. Entre sus publicaciones: Manual de la Empresa responsable y sostenible; El capitalismo humanista (Marcial Pons 2009); La Responsabilidad social de la empresa motor del cambio empresarial (McGraw Hill 2014).

En el ámbito empresarial, ha desempeñado responsabilidades al más alto nivel como presidente del consejo asesor del banco Société Générale durante 8 años, de T-Systems del grupo Deutsche Telekom, primera empresa de integración de sistemas de la UE, y de Bain & Co en España, primera consultora estratégica estadounidense del mundo. También fue Consejero Delegado del Grupo Leche Pascual, líder de la industria alimentaria española, y de la agencia de valores Iberagentes, Presidente de Iberbolsa, fondo de inversión mobiliaria, así como Presidente de la Coalición de Creadores e Industrias Culturales y Audiovisuales de España, desde la que lideró la reforma de la propiedad intelectual y su protección en Internet en 2009-2011. También ha sido Asesor y Consejero de Ericsson, Telepizza (y miembro del Comité de Auditoría), Santander Consumer Bank en Italia, Senior Advisor de Santander Universidades, Euronext Telecom y de KPMG. También ha sido Presidente del Consejo Asesor de Suma Capital Risk Capital and Private Equity Company y del primer Fondo de Eficiencia Energética, Energy Efficiency Fund FCR.

Actualmente preside la empresa editorial y de educación digital McGraw Gil, líder mundial para el sur de Europa, y pertenece al Consejo de Administración de Attijari Wafa Bank, banco líder en el norte de África.

En el ámbito institucional preside la Fundación Independiente, la fundación más antigua y prestigiosa de España, preside la Asociación Nacional Sociedad Civil Ahora, que organiza los Congresos Nacionales de la Sociedad Civil en España. Es vicepresidente mundial de la Organización Mundial de Diplomacia Pública, think tank estratégico de China.

Caballero de la Gran Cruz del Mérito Civil de España.



El escenario ha cambiado radicalmente. En tan solo 20 años, y por acción principal del legislador, la sostenibilidad y la ética empresarial han pasado de ser una cuestión puramente voluntaria para formar parte indiscutible del management empresarial. El tiempo nos dio la razón: “aquellos cuentos son ahora cuentas”.

La sostenibilidad, la ética o integridad empresarial, ni es comunicación, ni relación institucional, y, mucho menos, puras finanzas o relación con inversores, como algunos creyeron o ahora otros insisten para llevarse la cuerda a su lado. Es pura estrategia empresarial y, por tanto, competencia del consejo de administración, que supervisará y delegará su ejecución correcta entre quien reúna mérito y capacidad.

Una empresa moderna que se precie debe gestionar con diligencia los riesgos financieros y los extrafinancieros entre los que, indudablemente, destacan la ética y la integridad en las operaciones y una gestión sostenible de la empresa y de sus actividades, rindiendo cuenta ante sus grupos de interés del modo en que se ha hecho.

Javier López-Galiacho Perona

1914 - 2024

Colección Real Academia Europea de Doctores



**Generalitat
de Catalunya**

