

I N F O R M E

---

*Cinco debates  
desde la ética  
para el futuro  
de España*

MEJORES EMPRESAS,  
MEJOR DEMOCRACIA

---

ethosfera

I N F O R M E

---

# *Cinco debates desde la ética para el futuro de España*

MEJORES EMPRESAS,  
MEJOR DEMOCRACIA

---

ethosfera

# Índice

PRÓLOGO	5
AGRADECIMIENTOS	7
INTRODUCCIÓN	11
ENCUENTRO UNO: AMENAZAS A LA DEMOCRACIA LIBERAL Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA	15
Ponencia de Ricardo Calleja Rovira	15
La necesidad de este debate	19
Preguntas que guiaron la deliberación	20
Puesta en común	21
Conclusiones principales del debate	25
ENCUENTRO DOS: HACIA UNA PROGRESIVA POLITIZACIÓN DE LA EMPRESA EN LA ERA DEL CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS	27
Ponencia de Elena Herrero-Beaumont	27
La necesidad de este debate	31
Preguntas que guiaron la deliberación	32
Puesta en común	32
Conclusiones principales del debate	39
ENCUENTRO TRES: HACIA LA GESTIÓN ÉTICA DE LOS FONDOS NEXT GENERATION	41
Ponencia de María Rosa Aldea Busquets	41
Ponencia de Santiago Fernández Muñoz	43
La necesidad de este debate	46
Preguntas que guiaron la deliberación	47
Puesta en común	47
Conclusiones principales del debate	53
MEDIO AMBIENTE Y EMPRESA: DE LOS GRANDES OBJETIVOS CLIMÁTICOS A LA AGRICULTURA FAMILIAR.	55
Ponencia de Antonio Lucio & Carlota Mateos	55
La necesidad de este debate	62
Preguntas que guiaron la deliberación	62
Puesta en común	62
Conclusiones principales del debate	67
MÁS ALLÁ DEL DILEMA: TRES MODELOS DE REFLEXIÓN PARA LA DECISIÓN MORAL	69
Ponencia de Diego S. Garrocho	69
La necesidad de este debate	73
Preguntas que guiaron la deliberación	75
Puesta en común	75
Conclusiones principales del debate	79
Conclusiones	83

Mayo, 2022

© Ethosfera, Ética e Innovación Crítica

Con el patrocinio del Instituto de la Empresa Familiar, Caixabank e Informa.

Con la colaboración de Inbonis Rating y el Círculo de Bellas Artes.

Autores: Ricardo Calleja Rovira, Elena Herrero-Beaumont, Rosa Aldea Busquets, Santiago Fernández Muñoz, Carlota Mateos, Antonio Lucio y Diego S. Garrocho.

Fotografía, diseño y Maquetación: Miguel Soler

## Prólogo

Por Amaya Mendikoetxea

Rectora de la Universidad Autónoma de Madrid

La democracia es un bien frágil, expuesto a numerosas amenazas. Por este motivo, los distintos actores que la conforman, así como las instituciones que de ella dependen, deberían mantener un compromiso firme con su protección. Todos sabemos que existen garantías que dependen directamente de la acción más explícitamente política, pero su ejercicio activo requiere de la colaboración de todos y de todas, desde el convencimiento de que, a pesar de sus imperfecciones, la democracia es sinónimo de una convivencia próspera, pacífica y jurídicamente garantista.

Las universidades, el mundo de la cultura o el sector privado y empresarial desarrollan una actividad cuyas consecuencias impactan, para bien y para mal, en el conjunto de nuestra sociedad. Esta es la razón por la que debemos exigirnos una reflexión global sobre el alcance de nuestras acciones. Y esta premisa puede ser un buen punto de partida para urgir una reflexión ética que trascienda los objetivos más particulares e inmediatos más allá de la legítima finalidad concreta que cada institución se proponga.

El informe que aquí se presenta condensa las conclusiones de una deliberación que se ha prolongado durante meses. Hombres y mujeres de experiencia sobresaliente en distintos ámbitos han conversado sobre algunos de los desafíos más urgentes a los que nos enfrentamos. El conocimiento experto no puede desentenderse de los desafíos que nos imponen la crisis climática, la revolución digital o las nuevas amenazas que deben sortear las democracias. Las empresas, al igual que las universidades, no pueden esconderse de los retos que nos son comunes y para los que el compromiso conjunto y el conocimiento éticamente orientado desde distintas disciplinas serán imprescindibles.

En las universidades públicas este compromiso social, la deuda que el conocimiento y la investigación adquieren con el resto de la sociedad, es una premisa principal que se basa en la co-creación de valor con el entorno. Sin embargo, no es suficiente. Cualquier comunidad requiere, para funcionar correctamente, del talento compartido de quienes más pueden y mejor saben. El informe “Cinco debates desde la ética para el futuro de España” es un ejemplo de la manera en la que la sociedad civil puede movilizarse para ejercer un liderazgo ambicioso y responsable.

Nuestra sociedad requiere que existan encuentros donde personas que piensan de manera diferente puedan confrontar sus mejores ideas. Es en esa diferencia, y en la conversación pausada y orientada, alejada del ruido y la crispación, donde podremos extraer conclusiones verdaderamente útiles y comunes para todos. Este informe es un buen ejemplo de ello. La clave de su interés no está tanto en algunos diagnósticos, que sin duda son certeros y de utilidad. Lo más relevante de lo que se expone en las páginas que siguen tampoco son las conclusiones, por más que se ofrezcan algunas respuestas valiosas. Tal vez, lo más singular y meritorio en el escenario actual sea la propia constitución de un espacio de debate orientado y pautado a partir de premisas éticas que, aunque pueden disputarse y debatirse, aspiran a ser compartidas.

## Agradecimientos

El proyecto *Mejores Empresas, Mejor Democracia* del que nace este informe se ha logrado materializar gracias al apoyo financiero del Instituto de la Empresa Familiar, IEF, y al apoyo moral de su Director General, José Luis Blanco. Su respaldo desde los inicios nos dio el empuje que necesitábamos para arrancar y la entusiasta y comprometida gestión del equipo del IEF, especialmente de Inés Rovira, ha sido clave para asegurar la participación continuada de los jóvenes empresarios a lo largo del año que ha durado esta iniciativa deliberativa.

Pero indudablemente este Informe no hubiera sido posible sin el compromiso cívico de los 38 miembros del primer Grupo de Expertos de Alto Nivel (GEAN) de Ethosfera. 38 mujeres y hombres comprometidos con los principios del humanismo clásico y liberal que sigue sosteniendo, a pesar de todo, la actual democracia representativa. Son ellos los que a través de una deliberación mensual han hecho posible crear este trabajo de inteligencia colectiva<sup>1</sup>. Concretamente, quisiéramos agradecer a:

- Los representantes del Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado, Marta Barón, Pablo De Ramón-Laca, Alberto Merchante, Lucinio Muñoz, José Rubio y María Vidales Picazo, a la Letrada del Consejo de Estado Raquel Hurtado Soto, a la Economista del Banco de España, Sarai Criado, la Economista de la Comisión Europea, Paz Guzmán, y al diplomático Ramón Bleuca.
- Los jóvenes empresarios del IEF, Salvador Bautista, Secretario General y del Consejo de Grupo Bergé, Verónica Boluda, Consejera del Grupo Boluda, Inmaculada González Armero, Consejera del Grupo Alibérico, Víctor Leal, Consejero Delegado de Grupo CL Industrial, Santiago Martínez Calvo, del Grupo Calvo, Juan Moya, Consejero del Grupo Persan, Rocío Osborne, Directora de Comunicación del Grupo Osborne, Patricia Riberas, Directora de Gestamp y Enrique Sendagorta, Director de Pictet.
- Los representantes de la sociedad civil, Silvina Bacigalupo, Catedrática de Derecho Penal de la Universidad Autónoma de Madrid y Presidenta de Transparency International-España, Javier Martín Cavanna, Director General de la Fundación HAZ, Elisa de la Nuez, Secretaria General de Hay Derecho, Manuel Villoria, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad

<sup>1</sup> Los miembros del GEAN han participado a título personal, sin ánimo de representar a las instituciones donde desempeñan actualmente sus cargos.



Rey Juan Carlos de Madrid, Rodrigo Cetina-Presuel, Director Ejecutivo del Real Colegio Complutense en Harvard University, Marlen Estévez, Presidenta de Women in the Legal World, Juan Fernández Tamames, secretario del Comité de Cumplimiento Penal de Telefónica España y David Blázquez, antiguo coordinador de programas de ASPEN.

- Los representantes del sector financiero de impacto, Luis Maldonado, experto en Fintech y Técnico Comercial y Economista del Estado, Alberto Sánchez Navalpotro, CEO de Inbonis, Luca Torre, Fundador y Co-CEO de Gawa Capital y Rafael González-Gallarza, Socio de Garrigues.

Por supuesto, este Informe nunca hubiera adquirido la calidad que presenta sin sus grandes protagonistas y también miembros del GEAN, los ponentes: Ricardo Calleja Rovira, profesor de ética del IESE Business School, Rosa Aldea Busquets, la Directora General Adjunta de la Dirección General de Presupuestos y Contable de la CE, Santiago Fernández Muñoz, Profesor Titular de la Universidad Carlos III de Madrid y Jefe de la Unidad de Seguimiento del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en la Secretaría General de Asuntos Económicos y G20 del Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España, Carlota Mateos, experta en emprendimiento de impacto, Antonio Lucio, Letrado de la Asamblea de Madrid y Presidente del WWF-Spain, a los que nos sumamos los co-fundadores de Ethosfera, Diego S. Garrocho en calidad de presidente del consejo académico de Ethosfera y Elena Herrero-Beaumont, en calidad de directora.

Sentimos un especial agradecimiento a Alberto Sánchez Navalpotro, Consejero Delegado de Inbonis, que nos ha guiado en el diseño estratégico de la iniciativa, así como en la selección de los miembros del GEAN y en la determinación de las temáticas críticas. Alberto es un ejemplo sobresaliente de cómo la virtud privada puede ponerse al servicio de la esfera pública.

Agradecemos también el apoyo financiero de CaixaBank, y a Juan Carlos Estepa, el Presidente del Club de Gestión de Riesgos, por asesorarnos siempre bien y representarnos mejor. Así como el apoyo financiero de Informa, y su Consejero Delegado, Juan María Sainz, que supo ver con rapidez la valía de esta iniciativa.

Por último, y sin que sea menos importante, sentimos también un especial agradecimiento a Valerio Rocco, el Director del Círculo de Bellas Artes, y a todo su equipo por habernos acogido tan bien y habernos atendido con todo el cariño a lo largo de estos meses.

Y, cómo no, un agradecimiento a nuestro Secretario General, Teodoro de Agustín, fundador de Argali, y a nuestro Director de Imagen, Miguel Soler, sin los que Ethosfera no hubiera nunca visto la luz.



## Introducción

Por Diego S. Garrocho

En 1705 Bernard Mandeville compuso un poema que terminó inspirando uno de los libros fundamentales de nuestra tradición política. *La fábula de las abejas* fue uno de esos textos sin los que se haría imposible concebir no sólo el siglo XVIII sino, de algún modo, toda la modernidad. Una intuición vertebraba aquel libro y numerosos pensadores prolongaron aquella visión. El texto de Mandeville queda resumido en una afirmación súbita y paradójica que durante mucho tiempo se tuvo por cierta: los vicios privados sirven para construir beneficios públicos. El informe que sigue en las siguientes páginas intentará defender la tesis contraria.

El mundo, y sobre todo las democracias occidentales, se encuentran en un período de redefinición crítica. Desde la caída de las torres de Manhattan en 2001 hasta nuestros días, gran parte de las inercias y de los consensos sobre los que se habían asentado las democracias liberales parecen encontrarse en disputa. Existen, además, innumerables amenazas crecientes que han convertido la gobernanza global en un escenario de complejidad indomeñable. La agenda política se debate entre lo urgente y lo importante y nuestras definiciones se encuentran sometidas a un estrés sin precedentes en las últimas décadas. Esta situación singular se encuentra agravada, además, por una reconstrucción del espacio de opinión pública en el que las redes sociales empiezan a funcionar como un mediador imprevisto. Esta nueva realidad se resiste a ser asimilada desde los nuevos conceptos y son muchos, casi demasiados, los frentes abiertos que van a exigir una máxima responsabilidad desde la política y el ámbito empresarial.

Ante esta nueva circunstancia, desde Ethosfera consideramos urgente reactivar una estrategia clásica y que consideramos imprescindible para intentar proteger el destino de nuestras comunidades. Los mejores hombres y las mejores mujeres de nuestra sociedad civil deben encontrar espacios en los que deliberar con vistas a encontrar soluciones para el conjunto de desafíos estratégicos que nos aguardan. No son los vicios privados sino la virtud privada de personas comprometidas con su entorno político, cultural, medioambiental y social el único recurso con el que contamos para intentar garantizar un futuro más próspero para las generaciones futuras y unas mejores garantías para la convivencia presente. Desde la noche de los tiempos todos los momentos críticos de la humanidad han requerido un concurso de fuerzas semejantes.

España es un país nutrido por un extraordinario talento. Sin embargo, la urgencia de las agendas y el alineamiento de intereses privados, ideológicos y sectoriales ha impedido construir suficientes espacios de diálogo y deliberación. El

propósito esencial de Ethosfera fue localizar ese talento responsable y procurar una serie de encuentros protocolizados de forma metódica para deliberar en torno a cinco cuestiones fundamentales para nuestro futuro inmediato. Para ello constituimos un Grupo de Expertos de Alto Nivel (GEAN) en el que estuvieran presentes cuatro pilares fundamentales de nuestra sociedad: la alta Administración del Estado, el sector privado y financiero y la sociedad civil en su conjunto. Este primer momento de selección y mapeo respondía a una vocación transparente y explícita: buscábamos a personas con un alto conocimiento y competencia en sus ámbitos de especialización pero, sobre todo, buscábamos personas que hubieran demostrado, por distintos motivos, una alta capacidad de compromiso ético.

Esa variable ética es el elemento distintivo de nuestras conversaciones. Confiados en que el patrimonio cultural y conceptual de la tradición humanista e ilustrada puede brindarnos instrumentos útiles para el presente, nuestra propuesta deliberativa aspira a concretarse en un método en el que podamos capitalizar algunas de las herramientas conceptuales, políticas y morales de la gran tradición. Renunciar a subirnos a hombros de gigantes sería no sólo un acto de soberbia, sino casi una negligencia.

Por este motivo, durante casi un año ordenamos cinco encuentros celebrados en el Círculo de Bellas Artes cuyas conclusiones y resúmenes suponen el grueso de este informe. Cuatro encuentros fueron estrictamente temáticos y en ellos abordamos cuatro cuestiones que consideramos de una especial trascendencia estratégica. El primer encuentro fue conducido por Ricardo Calleja, profesor del IESE y experto en ética empresarial. La sesión giró en torno a las “Amenazas a la democracia liberal y su impacto en la empresa”, apuntalando una de las premisas implícitas de nuestros encuentros: la relación entre la política formal y la actividad empresarial no está separada de forma insalvable sino que existen numerosos canales en los que la salud democrática afecta a las empresas y viceversa. Esta primera sesión sirvió para asentar las bases metodológicas y también temáticas del ciclo de encuentros.

Posteriormente, la directora de Ethosfera y doctora en Derecho Constitucional Elena Herrero-Beaumont dirigió el siguiente conversatorio exponiendo la redefinición del capitalismo y su integración en un horizonte moral concreto. Durante la sesión abordamos la transición hacia un capitalismo de *stakeholders* y la necesidad de orientar la iniciativa empresarial hacia un compromiso público que trascienda el estricto propósito de lucro. Así, concluimos que el impacto social de la actividad privada debe acompañarse con nuevas formas de exigencia, incluso mucho más allá de los criterios ESG o el cumplimiento.

La tercera sesión se abrió a las políticas públicas, atendiendo a los fondos de recuperación de la Unión Europea *NextGen*. Para ello, María Rosa Aldea Busquets,

Directora General Adjunta de la Dirección General de Presupuestos y Contable de la Comisión Europea, realizó una presentación detallada sobre las líneas maestras de estos fondos y su reparto, desde la perspectiva europea. Tras lo cual, Santiago Fernández Muñoz, Jefe de la Unidad de Seguimiento del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en la Secretaría General de Asuntos Económicos y G20 del Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España, expuso el papel del gobierno español en el diseño de dicho Plan y el estado actual de su aplicación concreta en España. La deliberación posterior se concentró en las vías y posibilidades de optimización de estos fondos desde un punto de vista ético, con especial atención al análisis y alineamiento de medios y fines.

El cuarto encuentro tuvo como eje de deliberación la crisis medioambiental. Para ello, Antonio Lucio, Letrado de la Asamblea de Madrid Y Presidente del WWF-Spain, y Carlota Mateos, emprendedora de proyectos sostenibles, realizaron una presentación en la que intentaron subrayar no sólo los desafíos sino también las dificultades sociales que incorpora la pedagogía y el desarrollo de políticas públicas relacionadas con la protección y recuperación medioambiental.

Por último, la sesión de despedida y quinta fue conducida por Diego S. Garrocho Salcedo, profesor de ética de la Universidad Autónoma de Madrid y presidente del Consejo Académico de Ethosfera. En esta sesión se intentó capitular el modo en el que se había deliberado en las sesiones anteriores, explicitando cuáles son los recursos conversacionales y argumentales que, tradicionalmente, suelen ponerse en juego en los debates con alcance moral. Para ello se realizó una breve presentación de los tres paradigmas de razonamiento ético fundamentales.

Todos estos encuentros se realizaron a puerta cerrada, en el Círculo de Bellas Artes siguiendo las reglas *Chatham House*. El propósito esencial de estos conversatorios no era tanto alumbrar conclusiones cerradas sino generar un espacio de debate en el que pudieran concretarse las líneas maestras del debate informado. No siempre se llegaron a acuerdos, pero la competencia entre ideas diferentes, en virtud de las ideologías legítimas y el desempeño profesional de los miembros del GEAN sirvieron para procurar una muestra privilegiada no sólo del estado de opinión de algunas de las personas mejor informadas de nuestro país sino que, también, nos permitió reconocer tendencias y propuestas concretas. Este informe tiene mucho más de diagnóstico que de terapia pero, sobre todo, es la evidencia que demuestra el extraordinario resultado que resulta ordenar una conversación experta correctamente protocolizada.

El resultado que se expone en este informe es sólo un resumen sumario. Existen matices, opiniones y propuestas que no han podido quedar reflejadas. Confiamos, pese a todo, en poder haber sintetizado lo esencial de nuestra deliberación. El valor de estas conclusiones es todavía tentativo y aspira a consolidar un punto de inicio de

la reactivación de la sociedad civil. No podemos prescindir de quienes más y mejor conocen para construir el futuro. Pero tampoco podemos conformarnos con seguir reproduciendo los mismos canales de conversación, diálogo y deliberación que nos han traído hasta aquí.

En Ethosfera creemos y confiamos en que la confrontación de ideas, la exigencia mutua, el conocimiento y la ambición moral son ingredientes indispensables para poder seguir confiando en un progreso responsable para la humanidad. A falta de misiones más amplias hemos comenzado por evaluar la responsabilidad de nuestras empresas en nuestro contexto democrático y, a pesar de las muchas incertidumbres, creemos que estos cinco encuentros han sido, sobre todo, un motivo para la esperanza.



## Encuentro Uno: Amenazas a la Democracia liberal y su impacto en la empresa

Ponencia de Ricardo Calleja Rovira<sup>2</sup>

21 de octubre, 2021

### Un mundo de consensos que está desapareciendo

Las democracias liberales de la posguerra mundial se apoyan en grandes consensos, que tienen varios fundamentos o niveles. De modo plástico, se puede pensar en un árbol. En lo más profundo, en las raíces que casi siempre pasan invisibles, existía un sustrato pre-político, moral y casi siempre de origen religioso: las grandes verdades sobre la persona y la sociedad, que casi nadie negaba, y que se recogen en las grandes declaraciones de derechos. Precisamente, esos derechos son el elemento fundamental del tronco, que es la cultura política de la democracia constitucional. En ese tronco se afirman las ramas principales: los concretos sistemas políticos de cada país, consagrados en constituciones escritas.

Las constituciones escritas recogían los distintos aspectos de esta cultura social y política, en sus tres dimensiones de justicia material o sustantiva (los derechos individuales y el Estado social, que marcan el modo de vida en común); de justicia formal o procedimental (las instituciones del Estado, la separación de poderes y los modos de tomar decisiones); y de identidad (delimitando el sujeto de la soberanía nacional, la extensión del territorio y los símbolos de pertenencia a la nación). Las constituciones no solo tienen superioridad jurídica sobre el resto de las leyes, sino que vienen respaldadas de ordinario por un gran consenso social, que se hace posible, entre otras cosas, gracias a una gran clase media, educada y cohesionada por estados de bienestar y economías pujantes.

Sobre la fortaleza —pero también los límites— de ese entramado común se afirma, en último término, el pluralismo ideológico y partidista. De este modo, la diversidad de ideas e intereses se hace compatible con la unidad en lo fundamental, en esos tres niveles de justicia material, formal y de identidad; así como en las llamadas “políticas de Estado”. Así, la alternancia política no altera la confianza en las instituciones comunes, sino que la va consolidando. En ese clima, las empresas encuentran una cierta legitimidad social como responsables del crecimiento económico y la creación de empleo, siempre que respetasen las reglas de juego y no cayeran en la corrupción. Izquierda y derecha

<sup>2</sup> Profesor de ética en el IESE Business School.

tendrían políticas fiscales y sociales ligeramente distintas, que se van equilibrando mutuamente mediante la alternancia de períodos que acentuaban la creación de riqueza o su redistribución.

## La crisis del orden liberal y los nuevos ejes de la política

La estabilidad de este sistema dentro de cada país, y entre las naciones, no estaba exenta de amenazas y de limitaciones, especialmente visibles en los países de la América Latina, en los que las condiciones anteriores no siempre se han cumplido. Resulta difícil señalar el comienzo del final de este gran consenso liberal. Sin duda, desde la crisis financiera de 2008 se han sucedido una serie de grandes alteraciones que han erosionado el terreno común sobre el que se articula la vida social y el juego del pluralismo político.

La escasez económica no solo da origen a la preocupación por la gestión de los recursos escasos (economía), sino también al problema de la justicia (la distribución de recursos escasos, de premios y castigos). La crisis ha supuesto el fin de dos grandes mitos legitimadores del régimen de la democracia constitucional: el mito de la representación política, que ha roto la confianza en élites e instituciones, que ya “no nos representan”; y el mito del progreso económico, que ha roto la confianza en el futuro de bienestar para quien quisiera trabajárselo.

La indignación social se manifiesta en nuevos movimientos políticos que no aceptan el consenso. Por un lado, desde la izquierda más urbana y global asistimos a la sustitución del discurso de justicia económica por el discurso de las políticas de identidad, que rompe definitivamente el consenso moral de nuestras sociedades, al reivindicar las identidades victimizadas de los grupos alternativos que sufrían marginación en el orden político y social anterior. Por otro lado, desde la derecha, se reivindican las viejas identidades hegemónicas —la nación, la religión— y la vida comunitaria que la liquidez del mundo contemporáneo pone en riesgo.

En cualquier caso, se alteran los temas y los grupos sociales propios de la derecha y de la izquierda, y el eje de la polarización política deja de ser tanto izquierda-derecha, como arriba-abajo (élites y pueblo) y centros urbanos que aprovechan la globalización y las periferias cada vez más marginales (los llamados *anywheres* y *somewheres*).

Este nuevo eje debilita el consenso sobre el valor de instituciones y procedimientos. Primero, porque el lenguaje populista se muestra eficaz para movilizar un voto que solía estar en la abstención o la pasividad. Segundo, porque el discurso subraya lo que separa a unos y a otros, trazando divisiones entre amigos y enemigos, culpables y salvadores, personas y grupos, inmorales y morales. Todo esto sucede en

un clima emotivista, donde ya no hay razones comunes para dialogar sobre lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, de modo que el discurso político se ve capturado por las dinámicas propias de la conflictividad emocional —que genera drama, interés, clics—. Se crean cámaras de eco que refuerzan las dinámicas tribalistas de la sociedad.

Por un corto tiempo se pensaba que Internet iba a resolver el problema de la representación, acercando al ciudadano instituciones y decisiones, y que permitiría un intercambio abierto de ideas. Pero hemos comprobado que, aunque en ocasiones logra esos efectos, lo que hace normalmente es agudizar las tendencias de la polarización y la fragmentación de la opinión pública. Incluso hasta el punto en el que desaparece la distinción verdadero-falso y toda posibilidad de encuentro.

## Una llamada a la responsabilidad de las empresas

Las grandes empresas multinacionales, entusiastas de los cambios tecnológicos y de la globalización, evidentemente son percibidas como parte de un *establishment* al servicio de élites globales, urbanas, progresistas e individualistas. Y, de hecho, se alinean muchas veces con esos valores en lo que se ha llamado “*woke capitalism*” o “capitalismo moralizante”. Es fácil que cedan a la presión de ese tipo de grupos (o de seguir sus inquietudes sinceramente, pues pertenecen a esos grupos sociales, y para las empresas mismas no tiene elevados costes). Además, las poblaciones urbanas y globales tienen mayor capacidad económica y formación profesional: son sus inversores, clientes y trabajadores ideales. Sin embargo, sus intereses se pueden ver comprometidos allí donde se establecen liderazgos políticos más proteccionistas, que promueven estilos de vida menos líquidos, de valores menos universales y más comunitarios. En todo caso, es dudoso que se vayan a ver favorecidas a largo plazo por un clima social conflictivo, potencialmente violento.

La superación de la crisis de la pandemia por el Covid-19 amenaza con generar nuevos problemas económicos (como la inflación) y geopolíticos (como los ataques de autocracias); potenciar la distancia social entre grupos humanos heterogéneos al aumentar la mediación tecnológica y reducir los espacios comunes de libre acceso; y alterar la percepción del riesgo y la resistencia al control social, y por tanto el equilibrio entre las exigencias de la libertad y las de la seguridad.

## La actitud de las empresas

“Estos debates no tiene nada que ver conmigo y mis negocios” tiende a pensar el empresario medio. En un segundo momento, muchos proponen: “En todo caso, estos

problemas se resolverían si la gente —en vez de dejarse llevar por ideologías, identidades y diagnósticos simplistas— aceptara que los problemas complejos de nuestra época exigen soluciones aportadas por verdaderos expertos”. Pero estas dos respuestas son manifiestamente insuficientes.

La primera porque no es verdad. El fin del consenso de la posguerra está alterando la distribución de funciones entre empresas y mercados, instituciones públicas y sociedad civil. Se exige mucho más de las empresas que solo el cumplimiento de sus finalidades primariamente económicas. Como ciudadanos, exigimos responsabilidad ante los problemas comunes; como trabajadores, queremos que las empresas nos aporten sentido de propósito en la vida; como inversores, no queremos sustos de ningún tipo y a la vez cada vez establecemos estándares más elevados en materias como el buen gobierno y la sostenibilidad ecológica; como consumidores, queremos que aquello por lo que pagamos nos aporte una identidad de la que estar orgullosos; como activistas, queremos el dinero, el compromiso y la publicidad de las empresas. Aunque las empresas no busquen problemas sociales y políticos en los que comprometerse y tomar partido, la crisis de las democracias liberales irá a su encuentro para sacarlas del escondite.

La segunda respuesta es casi más peligrosa porque, en tiempos de polarización, desaparece toda confianza en la neutralidad de cualquier posición ideológica y de cualquier grupo social. Los grandes consensos actuales en torno a la Agenda 2030, por ejemplo, no son el resultado de un proceso deliberativo político. En cuanto expresión de un consenso propio de ciertas élites, se convierte en blanco fácil para el discurso populista, que reclama, con mayor o menor razón, la representación de otros valores e intereses.

## Dos pasos imprescindibles para responder al reto

En todo caso, queda claro que la polarización aumenta la volatilidad del riesgo político y regulatorio. ¿Qué hacer al respecto por parte de las empresas? La respuesta no es sencilla, ni cabe en recetas. Por supuesto, no es aceptable limitarse a una estrategia de compra de voluntades de políticos, reguladores, opinadores, activistas y sindicalistas. Es muy caro, peligroso, y, en último término, éticamente inaceptable. El reto no es sencillo, pero sí hay dos pasos imprescindibles.

El primero es comprender bien la realidad social y tener un juicio propio sobre las grandes tendencias y los temas más candentes, de modo genérico y específico, y de aquello que afecta a la empresa. Todo esto sin quedarse en grandes análisis geoestratégicos: lo local es crucial, porque muchas veces no responde directamente a las macrotendencias, ni replica en pequeña escala las alianzas propias de los debates nacionales o internacionales.

Esta tarea de comprensión no es fácil, pero tampoco es imposible. No se improvisa, pues requiere tiempo y una actitud que hay que cultivar. Se empieza por leer, escuchar y hablar con quienes tienen la información, objetividad y capacidad de análisis y de síntesis. Esto exige empeñarse por tener relación directa y confiada con personas que pertenecen a otros ámbitos sociales e ideológicos, para evitar los riesgos de distorsión cognitiva propios de las cajas de resonancia, a los que son particularmente proclives las clases empresariales privilegiadas. La creciente división de nuestro espacio social no es solo consecuencia de la fragmentación de la opinión pública, sino también de los estilos de vida desconectados de las clases dirigentes.

El segundo es reorganizar la empresa y sus procesos de análisis y directivos, para que aparezcan en el radar de las organizaciones, en los órdenes del día de sus órganos de gobierno y en la propia estructura, esos problemas, los criterios con que deben abordarse, los indicadores más relevantes, las personas competentes y los actores externos con los que es crítico dialogar, negociar y trabajar juntos.

## La necesidad de este debate

De modo más general, es preciso abrir una reflexión a fondo y compartida con otros elementos de la sociedad: empresas, instituciones, sociedad civil. En este debate es preciso no solo prestar atención a los elementos descriptivos del problema y a las recomendaciones instrumentales. Se hace necesario realizar una valoración normativa/evaluativa sobre la misión de la empresa en una sociedad rectamente ordenada. Las fuentes de este debate no pueden ser solo las exigencias legales y procedimentales vigentes; pero tampoco basta atender a las demandas y requerimientos de grupos ideológicos y *stakeholders*. Es preciso hacerse un marco de pensamiento ético propio, que integre los principios básicos de justicia política y social.

## Preguntas que guiaron la deliberación

1. ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades para las empresas españolas en el contexto actual de polarización?
2. ¿Cómo definir la responsabilidad de las empresas de modo que no se limite a los objetivos económicos, pero tampoco se preste a la manipulación retórica o real al servicio de ideologías?
3. ¿En qué línea deben ir las aportaciones de las empresas españolas al refuerzo de las instituciones de la democracia liberal? Cómo pueden al menos evitar los inconvenientes del deterioro de la cultura política?

Este fue el primer encuentro de los cinco que le siguen. Los miembros del Grupo de Expertos de Alto Nivel (GEAN) se sentaron en mesas de cuatro y se ordenaron de tal manera que en cada una de las mesas hubiera un joven empresario, un alto funcionario, un representante de la sociedad civil y un inversor de impacto. El ponente Ricardo Calleja expuso en media hora su ponencia, seguida de las preguntas que planteamos al grupo. Acto seguido cada mesa deliberó durante una hora, tras la cual un portavoz de cada mesa resumió las principales conclusiones. Este esquema se mantuvo en las cinco sesiones con pequeñas variaciones.

Calleja remarcó que este ejercicio que hizo el GEAN es lo que todo el mundo necesita hacer: pensar. Y no hay mejor forma de pensar que dialogar en un entorno adecuado, con unos textos adecuados y con un grupo de personas adecuado. Dicho lo cual, el debate giró entorno a tres cuestiones relevantes.

## Puesta en común

El Grupo estuvo de acuerdo en que se ha roto el gran consenso tradicional imperante que veníamos disfrutando hasta hace poco: el orden que tenemos hoy no es un orden internacional sino un desorden global. Dentro de este desorden, la empresa multinacional se encuentra a dos aguas: hasta ahora, a una empresa se le había dicho, por ejemplo, que habíamos creado un mercado común, que es la UE, donde se podía poner parte de la logística en Inglaterra y parte de la logística en Francia porque había libre circulación de bienes. Las empresas se habían acostumbrado a este orden hiper-globalizado e hiper-competitivo en el que han navegado durante décadas, y ahora se encuentran con que este orden ya no existe. El resultado de ello es que el factor político comienza de nuevo a ocupar un papel clave en el proceso de internacionalización de las empresas.

Para el Grupo no hubo lugar a dudas de que esta inestabilidad política y el aumento de la incertidumbre generan un impacto negativo en las empresas. Ante esta incertidumbre de contexto, las empresas y el capital externo tienen menos incentivos a la hora de contratar y de invertir. Sin embargo, sí hubo división en torno a la idea de que la polarización política, como realidad más específica dentro de ese desorden global, estuviera afectando negativamente a las empresas. Una parte del Grupo la consideró como un fenómeno más mediático que real, mientras que otra veía claro que ésta presenta graves riesgos reputacionales a las empresas, que se ven especialmente afectadas – sobre todo a través de boicots- tanto en aquellos casos en los que no han tomado posición política como en los que han tomado partido por una opción política.<sup>3</sup>

La crisis de la democracia liberal y la falta de consensos derivada de ésta, también suponen un riesgo evidente para las empresas porque no se están llevando a cabo las reformas estructurales que requiere el país. La estructura política que da seguridad jurídica a las empresas empieza a hacerse frágil. Concretamente, el Grupo acusa la ausencia de debates técnicos en torno a elementos críticos para las empresas como son el salario mínimo interprofesional, las pensiones o la inflación. Para abordar estas temáticas, deberían propiciarse más debates público-privados sometidos a una transparencia y a una rendición de cuentas.

Parte del Grupo señaló que el principal escollo que podría haber en España generador de ese clima de polarización es que tenemos unas élites empresariales e institucionales centradas en Madrid, lo que puede propiciar choques por no escuchar al resto del ecosistema. Es decir, si desde Madrid se decide cómo se va a ordenar el territorio en la España vaciada, a lo mejor la España vaciada no se siente ni escuchada ni representada y se producen manifestaciones como la de los transportistas cortando autovías. Por tanto hace falta un ejercicio de escucha, reflexión y ética muchísimo más amplio.

Hubo un acuerdo mayoritario en que esta inestabilidad política general y polarización política concreta puede atribuirse a que la desigualdad aumenta y la esperanza de la meritocracia se desvanece. Y que ante estas realidades las empresas deberían intentar asumir responsabilidades. De hecho, parte del Grupo expresó que, ante esta falta de consenso político, las empresas pueden constituirse en agentes movilizados para la creación de una conciencia en la sociedad.

Así, el Grupo vio esencial buscar maneras y buenas prácticas para reactivar el ascensor social, a través de políticas salariales que no sean abruptas, y que requieran medidas horizontales, es decir, que los máximos órganos de gobierno y dirección estén

<sup>3</sup> Aunque el grupo no pudo expresarlo en octubre del 2021 porque aún no había acontecido, esto se ve de manera clara en los boicots a las empresas que no salieron de Rusia en las semanas siguientes al inicio de los ataques militares en territorio ucraniano..

“vigilados” por el resto de la empresa y también por los accionistas. Para ello, todas las políticas diseñadas por dichos órganos (las de responsabilidad social corporativa o sostenibilidad, buen gobierno, nombramientos y retribuciones) deberían estar sometidas a una evaluación externa basada en criterios objetivos. Concretamente, deberían abordar la cuestión de las retribuciones, y es que es una práctica habitual que los altos directivos y los consejeros de las grandes empresas ganen desproporcionalmente más que la plantilla de trabajadores. En los últimos meses hemos visto cómo las cúpulas de las empresas más relevantes del país han propuesto subidas muy significativas en sus esquemas de retribución sin contar con los accionistas o los empleados.

Porque las empresas deben de buscar no solo sostenibilidad empresarial sino el sostenimiento social, y para ello, todo el mundo, tanto empresarios como trabajadores, tiene que sentirse que se beneficia del propósito hacia el que caminamos. El estado de insatisfacción permanente hay que tratar de encauzarlo, y, para ello, lo único que puede funcionar como pegamento son los valores y la ética. Algo que a su vez sólo puede alcanzarse a través de una educación suficiente para ver el mundo como es, y tener la audacia y la valentía de cambiarlo. Ahí las empresas tienen más flexibilidad para actuar que lo público, que tiene más rigidez.

Por tanto, una de las soluciones que pueden aportar las empresas para contribuir a una mejor democracia es la formación y la capacitación continua, de tal manera que se genere un trabajo de calidad y se fomente la dignidad del trabajador. En este sentido aún queda un largo trecho por recorrer, porque actualmente el mayor compromiso empresarial se está centrando en la cuestión medioambiental, pero la formación es el siguiente elemento crucial. Dentro del ESG, tenemos que dar un paso del *Environmental* al *Social*. Y, a su vez, para lograr que la apuesta por lo social tenga un impacto real que vaya más allá de la mera retórica, es necesario que los informes de sostenibilidad obedezcan más a los datos y a la evidencia empírica que a retóricas más cualitativas y literarias.

El Grupo habló de la importancia para las empresas de escuchar los diferentes lenguajes, es decir la capacidad del directivo para hablar lenguajes más allá del financiero. Existe el lenguaje del burócrata, el del experto, técnico y refinado, y también hay lenguajes de los *stakeholders* críticos, que exigen tanto pensar como mantener conversaciones. Hay que escuchar a gente que piensa de manera diferente y sobre temas diferentes a los que nosotros estamos acostumbrados. Esto tiene que ver con la visión a largo plazo y rema en contra de la presión que todos tenemos a pensar en el corto plazo. Pero no sólo se trata de escuchar, sino también de discernir, que es la siguiente cuestión relevante. En ocasiones, o sobre determinados temas, la polarización es retórica, dura unos cuantos días y se esfuma. Sin embargo, hay otros temas donde la polarización toca la realidad, rompe algo y ahí hay que ser capaz de distinguir. También hay que discernir

entre qué cosas son de corto plazo y qué cosas son de largo plazo.

Las empresas tienen que reaccionar a las necesidades que afloran, pero ante la continua erosión de la democracia liberal es clave que cada empresa defina mejor su propósito, y qué es lo que quiere aportar, como un término medio entre el desvincularse de cualquier responsabilidad social y el afirmar todas las responsabilidades sociales y cualquier causa coyuntural de modo reactivo. Esto hay que hacerlo conectado con lo que de verdad está haciendo la empresa, lo que está vinculado al negocio y lo que sea sostenible en el tiempo, es decir, que sea creíble. Pero luego no basta anunciarlo. Hay que buscar a los accionistas, a los empleados, los clientes que están alineados con ese propósito y comprobar que existe una base suficiente de dinero, de inversores, de clientes y de apoyo social para llevar a cabo lo que nos proponemos en el largo plazo.

Parece que se impone, sin lugar a dudas, que el tema crítico de nuestro tiempo es la transición hacia una economía de cero emisiones de carbono, quedando todos los temas de calado social en un segundo, tercer, cuarto o quinto plano<sup>4</sup>. ¿Esto se debe a qué hemos llegado a un consenso social? No, seguramente se deba a que estamos poniendo los incentivos y las subvenciones y a que hay una enorme presión social que hace que los directivos reaccionen. Esto es una manifestación de cómo en algunos temas cabe la manipulación (o el llamado *Greenwashing*), es decir, que las empresas terminen comprometiéndose con aquello para lo que se está dando una subvención o lo que genera mayor reputación. Esto ni es un propósito empresarial, ni contribuye a la sociedad sino que responde de un modo reactivo a unos incentivos diseñados de una manera muy efectiva. Lo cual no significa no aprovecharlo, pero si uno no tiene definido el propósito, uno no sabe cómo reaccionar y actúa de veleta. Esto lamina la credibilidad y dificulta cualquier esfuerzo por desarrollar en un futuro cualquier sentido de propósito, porque nadie se lo va a creer.

Finalmente, las empresas tienen que tener claro que su objetivo es el mismo que el de la sociedad. Una empresa que crea riqueza es una empresa que paga impuestos, que genera empleo y que crea otras empresas satélites a su alrededor y por tanto la ética es la misma, no estamos hablando de dos objetivos contrapuestos como desgraciadamente está sucediendo en el debate político.

4 Al menos en octubre del 2021 antes del ataque de Rusia a Ucrania



### Conclusiones principales del debate

1. Se ha roto el gran consenso tradicional imperante. El orden que tenemos hoy no es un orden internacional sino un desorden global. El factor político comienza de nuevo a ocupar un papel clave en el proceso de internacionalización de las empresas.
2. Dentro de esta incertidumbre de contexto, el fenómeno más específico de la polarización política es, para parte del Grupo un fenómeno más mediático que real y no afecta a las empresas. Mientras que para otra parte del Grupo genera graves riesgos reputacionales para las empresas al tomar o no tomar determinadas posiciones políticas (véase lo que está ocurriendo con Rusia, por ejemplo).
3. La polarización política impide llevar a cabo reformas estructurales que requiere el país. La estructura política que da seguridad jurídica a las empresas empieza a hacerse frágil.
4. La inestabilidad y polarización política encuentra su raíz en la creciente desigualdad y la evaporación de una auténtica meritocracia.
5. La concentración de las élites empresariales e institucionales en Madrid contribuye a esta polarización en la medida que el resto del territorio puede no sentirse escuchado ni representado.
6. Ante esto, las empresas pueden constituirse en agentes movilizados para la creación de una conciencia en la sociedad.
7. Es necesario buscar maneras y buenas prácticas para reactivar el ascensor social, y, muy concretamente, abordar los actuales esquemas de retribuciones de los órganos de decisión y su desproporción con respecto a los de la plantilla de trabajadores.
8. Las empresas deben buscar maneras de generar sostenimiento social para lo cual los valores y la ética son el único pegamento que puede funcionar.
9. Una de las soluciones que pueden aportar las empresas para contribuir a una mejor democracia es la formación y la capacitación continua.
10. Las empresas tienen que desarrollar mecanismos de escuchar los diferentes lenguajes de los *stakeholders* críticos, y ser capaces también de discernir.
11. Las empresas tienen que saber reaccionar a las necesidades que afloran, pero también es clave que cada empresa defina mejor su propósito y reaccionar por tanto a aquello que está conectado con dicho propósito, de tal manera que esa respuesta sea realmente creíble. Si uno no tiene definido el propósito, uno no sabe cómo reaccionar y actúa de veleta.



## Encuentro Dos: Hacia una progresiva politización de la empresa en la era del capitalismo de *stakeholders*<sup>5</sup>

Ponencia de Elena Herrero-Beaumont<sup>6</sup>

18 de noviembre, 2021

### Las empresas como vertebradoras esenciales de las democracias liberales

Más de la mitad de la población cree que el sistema institucional imperante está fallando. Ante el tambaleo de instituciones como el gobierno o los medios de comunicación, la empresa emerge como la institución más creíble. Las empresas son percibidas por el público como las instituciones más éticas y competentes, según el Barómetro de Confianza de Edelman de 2021. Y no sólo eso, el público demanda una mayor liderazgo empresarial en los asuntos de naturaleza pública o política.

Esta expectativa del público general con respecto al papel que han de jugar los CEO y los Consejos de Administración de las empresas se ha intensificado durante la pandemia. Pero ha sido la guerra de Rusia contra Ucrania la que ha terminado de evidenciar hasta qué punto las actuales democracias del llamado orden liberal internacional demandan de sus empresas una respuesta política.

Desde que se produjo el estallido de la guerra en Ucrania a mediados de febrero del 2022, hemos sido todos testigo de la gran estampida de empresas occidentales en suelo ruso como signo de protesta ante el brutal e injustificado ataque, y ante los valores de la autocracia rusa, que está dispuesta a poner contra las cuerdas la aparente hegemonía del orden democrático-liberal. La sociedad civil, a través de boicots y otras herramientas, se ha encargado de presionar a las empresas que no actuaron desde el principio con contundencia y agilidad ante el atroz ataque ruso.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Parte de este artículo fue publicado en la revista Actuarios N° 47, 2020 bajo el título “Hacia una Nueva Gobernanza Empresarial”.

<sup>6</sup> Directora de Ethosfera y profesora asociada en el IE.

<sup>7</sup> Por poner un ejemplo, The Good Lobby y Progressive Shopper han establecido el Ukraine Corporate Index, donde muestran el tipo de respuestas corporativas ante la guerra, calificando según su nivel de compromiso empresarial.

## La redefinición del papel de las compañías en la democracia del siglo XXI

Y es que toda esta dramática situación eleva aún más el debate que ya se venía librando desde el verano del 2019, cuando la *Business Roundtable* de los EEUU decidió publicar su disruptivo manifiesto sobre la redefinición del propósito de una corporación. El debate de hasta qué punto las empresas han de responder a cuestiones sociales y políticas.

En el fondo, dicho manifiesto, que ha hecho derramar ríos de tinta, rescata un viejo debate que lleva librándose décadas: el debate entre los partidarios de un capitalismo de *shareholders*, defendido por el Nobel de economía Milton Friedman, y los partidarios de un capitalismo de *stakeholders*, que defienden ejecutivos como Paul Polman, el antiguo CEO de Unilever.

Para Milton Friedman, máximo defensor del también llamado “capitalismo de agencia” (donde el principal es el accionista y el agente el CEO), que las empresas contribuyan a causas sociales o medioambientales supone convertir a sus máximos dirigentes en funcionarios que, al desviar los beneficios hacia dichas causas, establecen de alguna forma un “impuesto” a sus accionistas. La verdadera responsabilidad social de las compañías radica en su capacidad para maximizar beneficios para su accionistas.

Pero Friedman nunca criticó la estrategia de algunos CEO de revelar a sus accionistas en el momento de la constitución del capital su compromiso de destinar parte de los beneficios a intereses sociales o medioambientales. Es aquí donde los accionistas pueden decidir con libertad si desean o no desean invertir en una empresa de estas características y esta es la corriente que comienza ahora a despertar.

Porque existe evidencia creciente de que el modelo clásico de capitalismo de *shareholders* que hemos vivido hasta hoy tiene grandes limitaciones. Por un lado, el capitalismo de accionistas antepone la ética utilitarista, centrada en la maximización de beneficios, a la defensa de ciertos derechos humanos y de una justicia social. Por otro, deja solos a los gobiernos en la resolución de los retos sociales y medioambientales, algo que ya se ha demostrado inviable.

En este contexto, y frente a la emergencia climática, no es de extrañar que el lanzamiento del Manifiesto de la *Business Roundtable* de 2019 haya generado tanto impacto. Este cambio de paradigma supone que las empresas han de equilibrar permanentemente sus compromisos con los accionistas y los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores y la comunidad) a los que afectan.

Ante este cambio de modelo, surge el deber de desarrollar una nueva gobernanza en las empresas. Y para comprobar que esta gobernanza está de facto integrando los compromisos sociales y medioambientales necesarios, existen un conjunto de mecanismos e instrumentos, como puedan ser los informes anuales corporativos o de sostenibilidad, los índices de sostenibilidad (el más conocido el de Dow Jones) o las métricas ESG (por sus siglas en inglés, *Environment, Social y Governance*) que analizan los llamados inversores socialmente responsables a la hora de decidir sobre sus inversiones.

## El *télos* empresarial

Como dijo Albert Einstein, “perfección de medios y confusión de fines es lo que caracteriza nuestra época,” y es que por mucho que estemos tratando de guiar a las empresas con índices o métricas sofisticadas de ESG, la clave de todo está en el propósito y en cómo sus máximos gobernantes, esto es, sus consejeros y consejeras, gobiernan con lealtad hacia dicho propósito. Este propósito debería apelar a algún tipo de valor humanista universal o a grandes ideales y trascender los intereses individuales y cortoplacistas. Ejemplos de propósitos de compañías exitosas podrían ser el de *The New York Times*, “buscamos la verdad y ayudamos a la gente a entender el mundo”, o el de *Whole Foods*, “nutrir a la gente y al planeta”

El desarrollo de un claro propósito empresarial y su comunicación es útil porque da unidad a la actividad empresarial, contribuye al desarrollo del liderazgo, supone un filtro para decidir los principios de buen gobierno y las estrategias empresariales acordes, es un marco que permite una mayor agilidad organizacional, otorga un sentido a los empleados y a los consumidores, y todo ello contribuye al rendimiento empresarial.

## Principios de la filosofía política como inspiradores del buen gobierno empresarial

La gran cuestión que plantea el propósito es la rendición de cuentas, o el sistema que garantiza que las grandes intenciones no se queden en un puro artefacto cosmético (lo que se conoce como *Greenwashing*). La rendición de cuentas se lleva a cabo ante los grupos de interés externos. Esto es un principio de buen gobierno clásico que se ha utilizando en el ámbito de las instituciones públicas. La transparencia como herramienta de rendición de cuentas es tan antigua como la democracia representativa, que nació hace ya 300 años. Para que los electores pudieran elegir a sus representantes, se hacía necesario garantizar una transparencia en las deliberaciones públicas.

Toda esta dinámica se está extrapolando al ámbito empresarial bajo el fundamento de que las empresas pueden generar una serie de impactos negativos que los *stakeholders* tienen derecho a conocer: los consumidores, cada vez más concienciados con un tipo de productos y servicios “verdes” y “justos”, los grupos de presión medioambientales y sociales, como Greenpeace, WWF y la variedad de campañas activistas, o los medios de comunicación y *think tanks*, que ensalzan o debilitan la reputación de las compañías y sus intereses en la opinión pública.

Para asegurar la consecución del propósito son necesarios tres elementos: transparencia, un sistema de reporte integrado y un modelo de gobernanza. En cuanto a la transparencia, el Consejo de Administración debería publicar un Manifiesto del Propósito de la Corporación, resumido en una sola página, donde se refleje el compromiso de armonizar la maximización de beneficios con el rendimiento social y medioambiental, estableciendo unos periodos específicos.

El sistema de reporte integrado establece una serie de indicadores y su correspondiente cumplimiento y puede desarrollarse en función de varias guías o modelos. Por un lado están los indicadores ESG; por otro están los indicadores que ha venido desarrollando numerosas organizaciones internacionales como el *Global Reporting Initiative* (GRI), el *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), o el *Task Force on Climate Related Disclosures* (TCFD) y que la UE quiere ahora armonizar.

Pero realmente es el modelo de gobernanza el elemento más relevante de los tres y el que va a garantizar el efectivo cumplimiento de los otros dos.

## El activismo de los grupos de interés, incluidos los inversores

En la redefinición de la corporación hacia un ente cuyo propósito es contribuir a resolver una serie de temas de índole público, surge la necesidad de seguir muy de cerca el ciclo de dichos temas y de anticipar el comportamiento de los grupos de interés antes mencionados. Existen cambios en las expectativas que el público general tiene acerca de determinados temas, cambios que se ven de alguna forma reflejados en los medios de comunicación, que pueden suscitar controversia en el entorno político y que pueden culminar en desarrollos legislativos que afecten negativamente al desarrollo empresarial. De ahí que, además de desarrollar todo un sistema de rendición de cuentas propio, sea necesario complementarlo con herramientas de seguimiento de la actividad de los grupos de interés, de interacción con dichos grupos, de liderazgo de opinión, de transparencia y de campañas corporativas.

En lo que respecta a los accionistas que exigen, además de una maximización de sus beneficios, un creciente compromiso empresarial, es importante resaltar la importancia de los llamados “*index funds*” o fondos pasivos, que son tres, *BlackRock*, *Vanguard* y *State Street* y que acumulan hoy más del 20,5 por ciento del capital empresarial de S&P500 y casi un 41 por ciento del poder de voto en los Consejos de Administración de este capital empresarial. Estos fondos están adquiriendo un protagonismo cada vez mayor en el cambio de estrategias empresariales hacia una mayor protección del cambio climático y hacia la materialidad ESG. Como ejemplo de ello, todos hemos oído hablar de las cartas anuales del CEO de *BlackRock*, Laurence Fink, llamando a la responsabilidad medioambiental de sus inversiones y a la negativa a invertir en compañías con un umbral inadmisibles de emisiones CO2. Además, las métricas ESG están comenzando a introducirse de manera transversal en todos los procesos de inversión, de tal manera que el 25 por ciento de la inversión actual en Estados Unidos se está haciendo en sostenibilidad (alrededor de 12.000 billones de dólares).

En resumen, para lograr armonizar una verdadera integración entre la sostenibilidad empresarial en el largo plazo, es decir, el compromiso de la empresa con el medioambiente y las comunidades locales (lo que vendría a ser el elemento político), con la satisfacción de unos resultados financieros en el corto es esencial el desarrollo de una nueva gobernanza (que incorpora elementos de la gobernanza público-política), que integre en los Consejos de Administración a consejeros con una contrastada trayectoria y sensibilidad en cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y la geopolítica, y que tenga la capacidad de diseñar e implementar un propósito empresarial, un sistema de rendición de cuentas y una gestión estratégica de todos los grupos de interés, incluidos los accionistas con inclinación social y medioambiental.

## La necesidad de este debate

Hay una parte significativa de empresarios e inversores que no comparten la nueva responsabilidad pública o política que se les está exigiendo a las empresas y que siguen defendiendo la ética empresarial de Milton Friedman. También existe una corriente muy escéptica o incluso cínica con el movimiento ESG que muchas compañías están utilizando para hacer *greenwashing*. El propio Elon Musk tuiteó en abril del 2022 que “ESG no tiene ningún sentido”<sup>8</sup>. Se precisa de un debate permanente sobre qué principios y valores deberían guiar a los dirigentes de las empresas en la configuración del propósito y cómo hacer uso de mecanismos y garantías que en muchos casos se diseñaron para las instituciones públicas. Aún hay opiniones que consideran que las empresas privadas no tienen por qué ser transparentes, por ejemplo. Ante estas divisiones, vimos oportuno generar la reflexión en torno a las siguientes cuestiones.

8 [https://twitter.com/elonmusk/status/1517935052096778241?ref\\_src=twsrc%5Etfw](https://twitter.com/elonmusk/status/1517935052096778241?ref_src=twsrc%5Etfw)

## Preguntas que guiaron la deliberación

1. Como una de las manifestaciones del “capitalismo de *stakeholders*”, ¿consideráis que es realista y legítimo que los consejeros y directivos de las empresas deban asumir una responsabilidad de índole público, tradicionalmente reservada a los altos funcionarios?
2. ¿Estarías a favor de que el legislador español estableciera un marco regulatorio que favoreciera el tipo de gobernanza empresarial requerido por el capitalismo de *stakeholders*? Hablamos de modelos como el de la *Public Benefit Corporation* de Delaware, EEUU o la *Société à mission* en Francia que exigen a las empresas un compromiso ético para el desarrollo de su actividad hacia la resolución de una problemática social o medioambiental.
3. ¿Cómo percibís el estado de esta cuestión en España? Es decir, ¿hasta qué punto habría un consenso empresarial, civil y político en España para avanzar en la redefinición de las empresas hacia entidades cuyo propósito está en parte ligado a cuestiones sociales y medioambientales?

## Puesta en común

*Primera pregunta: Como una de las manifestaciones del “capitalismo de stakeholders”, ¿consideráis que es realista y legítimo que los consejeros y directivos de las empresas deban asumir una responsabilidad de índole público, tradicionalmente reservada a los altos funcionarios?*

El Grupo comenzó reconociendo que existen unos claros riesgos ambientales por el calentamiento global y sociales por el aumento de la desigualdad, que, sin embargo, no han estado en la agenda hasta hace relativamente poco, y que han sido asumidos principalmente por los gobiernos, que han estado más bien solos.

Aun así, el Grupo ve claro que los CEO y los Consejos de Administración no deberían nunca asumir responsabilidades de índole público como las que ejercen los altos funcionarios, incluso cuando desde las corrientes neoliberales se hace presión sistemática para detraer poder de maniobra a los Estados. Aunque éstos sufren la percepción generalizada de que no son tan efectivos como podrían serlo los líderes empresariales en el actual contexto de menor confianza en las instituciones públicas, lo cierto es que, sobre todo los altos funcionarios, siguen gozando de prestigio y respeto gracias a su mérito y capacidad y cumplen un papel clave.

En este punto se hizo necesario además aclarar que en términos de responsabilidad pública hay asuntos públicos, que atañen más a la defensa, la justicia y la legislación – es decir, el Estado de Derecho- y otros sociales, relacionados con el Estado social, que también son competencia de la sociedad civil. La complejidad y las tensiones radican en el hecho de que hoy lo social está adquiriendo también tintes políticos.

Todos convinieron que uno de los problemas del capitalismo de *stakeholders* es que se termina metiendo en una misma caja a todo, y se pretende hacer de toda cuestión una cuestión social, lo que termina originando conflictos de interés entre las distintas exigencias sociales y de la empresa. Pero no todas las soluciones son sociales, sino que debería de existir una pluralidad de soluciones, esto es políticas, sociales y empresariales. Por tanto, el Grupo ve claro que la solución está en la cooperación en todas las direcciones: gobiernos, empresas y sociedad, algo que a fecha de hoy no se está produciendo de manera clara.

El Grupo considera también importante analizar hasta qué punto una politización de la empresa bajo el nuevo paradigma de capitalismo de *stakeholders* es una respuesta reactiva o adaptativa a los intereses y las expectativas de los grupos de interés, que reclaman más, o debería responder más bien a una visión proactiva por parte de los CEOs y Consejos de Administración. Porque algunos expertos dentro del Grupo consideran que las empresas debería aspirar a ser entidades justas y no sólo lucrativas.

En cualquier caso, la mayoría expresó que la empresa ha sido muchas veces causa de los citados riesgos ambientales y sociales, por lo que la sociedad no está pidiendo que colabore en temáticas que son totalmente ajenas a ellas. Es decir, la empresa puede y debe contribuir más a mejorar la sociedad y a la defensa del Estado de Derecho. El Grupo añadió que actualmente vamos a contrarreloj en lo que respecta al brutal crecimiento de las desigualdades sociales y al deterioro medioambiental, lo que nos obliga por primera vez en la historia, como civilización, a que todos (individuos e instituciones públicas y privadas) tengamos que aportar nuestro grano de arena si no queremos entrar en un periodo de altísima tensión social y gran riesgo climático. Así pues las empresas vuelven a estar en primera línea.

Pero el Grupo también señaló que el problema de España es que nuestro tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por pymes y empresas familiares, que tienen que poner su energía en ver cómo sobreviven un año más. Por tanto, la capacidad de agencia de las empresas en nuestro país para poder dar solución a estos retos depende, hoy por hoy, fundamentalmente de su tamaño. Y el Grupo mostró preocupación con que sólo las grandes empresas sean capaces de participar en la resolución de los retos que se nos presentan, y resaltó la necesidad de que se traslade también esta capacidad a las empresas medianas y pequeñas.

También hubo un consenso generalizado (aunque había voces disonantes) de que un exceso regulatorio o una intervención excesiva pueden convertirse en parte del problema. Es decir, no deberían establecerse demasiadas obligaciones, sino fomentar la transparencia de los resultados, los impactos y la ética a través de indicadores concretos como el ESG, de tal manera que sean los inversores los que puedan tomar mejores decisiones, y la sociedad se haga cada vez más consciente de los retos. Éste es el enfoque que está tomando Europa, y el Grupo en general lo ve como un enfoque acertado. También se habló de incentivos fiscales como una aproximación regulatoria positiva.

Segunda pregunta: ¿Estarías a favor de que el legislador español estableciera un marco regulatorio que favoreciera el tipo de gobernanza empresarial requerido por el capitalismo de *stakeholders*? *Hablamos de modelos como el de la Public Benefit Corporation de Delaware, EEUU o la Société à mission en Francia que exigen a las empresas un compromiso ético para el desarrollo de su actividad hacia la resolución de una problemática social o medioambiental.*

Una parte del Grupo reconoció que el legislador suele ir por detrás de los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Esta parte del Grupo considera que los ciudadanos y consumidores señalan claramente que estamos ante la necesidad de un nuevo marco regulatorio, y ve de manera positiva que se establezcan nuevas aproximaciones regulatorias. Aplaude que haya mecanismos de autorregulación a través de índices y certificaciones que premien e incentiven a las empresas a desarrollar su actividad de manera más sostenible, pero defiende la necesidad de un nuevo enfoque regulatorio, algo que por otro lado Europa está ya desarrollando *de facto* en todos estos temas.

Como ejemplos de esta incipiente regulación, el Grupo señaló la nueva financiación verde derivada de la taxonomía de la UE, que hace esperar una consolidación de actividades empresariales más sostenibles, donde el sector financiero va a ser clave en el avance de los objetivos del llamado *European Green Deal*. También se habló de la futura Directiva sobre Debida Diligencia, en virtud de la cual las empresas tendrán que poner todas las medidas dentro de sus posibilidades para evitar que sus cadenas de valor produzcan efectos adversos en los derechos humanos, el medio ambiente o la buena gobernanza, además de abordar diligentemente tales efectos cuando ocurran.

El Grupo explicó los avances que está dando Europa en materia de buena gobernanza. Según la modificación de la Directiva de Información no Financiera, si todo va como se estima, las empresas tendrán que presentar su información de sostenibilidad en un formato electrónico unificado que hará que toda la información a nivel europeo sea comparable. En España la Directiva se transpuso en 2018 y desde entonces las empresas de más de 500 trabajadores ya han tenido que presentar un informe de este tipo.

Finalmente, el Grupo resaltó la futura Directiva sobre Gobierno Corporativo Sostenible, que implica de forma definitiva a los Consejos de Administración como responsables indelegables de la política de sostenibilidad y de integrar las expectativas de los *stakeholders*, lo que indudablemente afectará a la responsabilidad legal de los consejeros. En consecuencia, el peso cada vez mayor de los criterios ESG en la estrategia de las empresas recaerá, irremediamente, en los Consejos de Administración no solo en el Departamento de RSC. Se está empezando a constatar que un buen posicionamiento en materia ESG permite a las empresas incrementar su capacidad de acceso a financiación, aumentar su valoración en el mercado y mejorar el perfil de riesgo, etc. Este proceso exige, ciertamente, consejeros mejor formados para comprender el impacto de la sostenibilidad en áreas como la gestión de riesgos y las finanzas.

Dicho todo lo cual, algunos miembros del Grupo expresaron que todavía no procede establecer más regulaciones a algo que de alguna forma ya se está avanzando el propio mercado. Y, en general, el Grupo alerta también de los riesgos de un exceso de regulación, que suele conllevar una burocratización, algo que atemoriza a las empresas. Por tanto, la gran cuestión es si la expectativa sobre el compromiso político, social y medioambiental de la empresa debería ser un gran cambio proveniente de la autorregulación empresarial, o, por el contrario, ha de traducirse en regulación mercantil específica. En este punto, el Grupo no alcanzó un gran acuerdo. Algunos consideraron que todas estas soluciones legales no resuelven los conflictos de fondo y siguieron apelando a la llamada Doctrina Friedman.<sup>9</sup> Aunque hayan transcurrido más de 50 años desde que Friedman desarrollara esta aproximación, lo cierto es que hoy sigue imperando. El cese del CEO de Danone, Emmanuel Faber, en noviembre de 2021 porque no generaba suficientes beneficios es un ejemplo perfecto de ello. Pero también se apeló al ejemplo contrario de Unilever y de su antiguo CEO, Paul Polman, que fue capaz de ir incorporando el paradigma del capitalismo de *stakeholders* de manera eficiente para los accionistas.

*Tercera pregunta: ¿Cómo percibís el estado de esta cuestión en España? Es decir, ¿hasta qué punto habría un consenso empresarial, civil y político en España para avanzar en la redefinición de las empresas hacia entidades cuyo propósito está en parte ligado a cuestiones políticas, sociales y medioambientales?*

El Grupo comenzó reconociendo que hay un mayor consenso ciudadano y político que empresarial, y que va a costar mucho convencer a los empresarios. Para ello, será crítico cómo se conceptualiza esto y en qué términos gira la discusión, es decir, si se plantea como un castigo o como una oportunidad para los empresarios, y en cómo de inteligentes seamos al plantear el medio y largo plazo que requiere, ya que ésta es una

<sup>9</sup> Como se adelantó en la ponencia de Elena Herrero-Beaumont, la Doctrina Friedman se estableció tras la publicación de un artículo en 1970 por parte del economista Milton Friedman, que promueve una corriente de la ética empresarial que defiende que la única responsabilidad social de las empresas es incrementar los beneficios a favor de los accionistas.

cuestión transgeneracional. En ese sentido la lógica cortoplacista capitalista (también muy de la cultura española) no lo va a poner fácil. Sin embargo, si viene de Europa es mucho más fácil que lo integremos aquí, porque siempre hemos visto a Europa como un ente que nos ayuda a vertebrarnos mejor y a modernizarnos como país.

Para el Grupo esta conceptualización resulta difícil en el clima de polarización política que reina en España, donde la derecha está todavía muy en el capitalismo de *shareholders*, y en la izquierda hay una actitud antiempresarial que no facilita muchas cuestiones de este tipo. En general, el colectivo empresarial desconfía de la izquierda porque la ve como una amenaza a sus legítimos intereses.

Un paso esencial sería identificar qué empresas tienen externalidades negativas, positivas y neutras y empezar a hacer un tratamiento diferenciado para cada una de ellas, empujando en primer lugar a las que tienen externalidades positivas, para que actúen como motor de cambio y como referentes para el resto de las empresas. Pero para que esos comportamientos éticos y de contribución en positivo crezcan exponencialmente es vital que se beneficie a dichas compañías con medidas como la reducción fiscal, preferencia en el acceso a fondos públicos, visibilidad prioritaria en los medios de comunicación, al menos en los medios públicos, etc.

En este sentido el Grupo puso de ejemplo lo que está haciendo la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), que ha apostado seriamente por el impacto que tiene la regulación y está impulsando en España y Latinoamérica, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y de B-Corp entre otros, la llamada Ley BIC o Ley de Beneficio e Interés Colectivo, que **otorga identidad jurídica a empresas de triple impacto**, es decir, aquellas que integran la creación del valor económico, social y ambiental. Una ley que Colombia, Perú, Ecuador y Uruguay ya han aprobado, y otros cuatro países más están ahora mismo en trámites.

Estas instituciones han publicado, junto a la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), varios estudios con recomendaciones de políticas centrados en cuatro pilares: una fiscalidad mejorada para este tipo de empresas; una contratación pública sostenible (dar más puntaje a las empresas con impacto social y medioambiental); el impulso de certificaciones (promoverlas y darles más visibilidad); y un liderazgo empresarial femenino. Se está analizando esta dimensión en las empresas BIC porque están viendo que en ellas hay más mujeres en las plantillas, hay más fundadoras mujeres y se concilia mejor.

Actualmente, los gobiernos que participan en esta iniciativa están aterrizando todas estas recomendaciones a un nivel más local a través de mesas nacionales, donde se genera conversación y análisis relativo a estos cuatro pilares. En todos estos países estas leyes se han aprobado con un amplísimo consenso (en Ecuador por unanimidad en las dos cámaras, en Chile de la mano del senador Felipe Kast, de derechas, y de la diputada Maya Fernández, de izquierdas).

La idea es que esta regulación entre con fuerza en los países y sirva para identificar a las empresas BIC como referentes dentro de cada región, y se pueda contrastar con números cómo estas empresas son igual o más rentables que las convencionales, sin por ello tener que deteriorar el medioambiente o a las comunidades locales .



## Conclusiones principales del debate

En este encuentro se produjo una interesante reflexión colectiva sobre uno de los temas más candentes en el escenario público actual: qué mecanismos de gobernanza deberían establecerse en el ámbito empresarial para garantizar que las empresas desempeñen realmente un propósito social y medioambiental además de económico. La idea de que estamos presenciando una progresiva politización empresarial reside en el hecho de que muchos de estos mecanismos proceden de la gobernanza pública: un propósito humanista, una transparencia, una rendición de cuentas, etc. El debate versó fundamentalmente sobre la compleja cuestión de hasta qué punto estos mecanismos han de proceder de la propia autorregulación empresarial o han de imponerse por el legislador. Parece que Europa sale victoriosa en esta deliberación y parece que existe un acercamiento a la idea de que cabe un punto intermedio entre desarrollos de mercado y desarrollos del legislador.

1. Los gobiernos han estado más bien solos hasta hace muy poco a la hora de afrontar los riesgos medioambientales derivados del cambio climático, y sociales derivados de la creciente desigualdad.
2. Los CEO y los Consejos de Administración no deberían nunca asumir responsabilidades de índole público como las que ejercen los altos funcionarios.
3. La complejidad y las tensiones radican en el hecho de que hoy lo social está adquiriendo también tintes políticos.
4. La solución está en la cooperación en todas las direcciones: gobiernos, empresas y sociedad, algo que a fecha de hoy no se está produciendo de manera clara.
5. El nuevo paradigma de capitalismo de stakeholders puede ser una respuesta reactiva a las presiones o una visión auténticamente comprometida de los CEO y los Consejos de Administración.
6. La empresa ha sido muchas veces causa de los citados riesgos ambientales y sociales, por lo que la sociedad no está pidiendo que colabore en temáticas que son totalmente ajenas a ella. La empresa, por tanto, puede y debe contribuir más a mejorar la sociedad y a la defensa del Estado de Derecho.
7. El problema de España es que nuestro tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por pymes y empresas familiares, que tienen que poner su energía en ver cómo sobreviven un año más. Existe preocupación con que sólo las grandes empresas sean capaces de participar en la resolución de los retos que se nos presentan.
8. La gran cuestión es si la expectativa sobre el compromiso político, social y medioambiental de la empresa debería ser un gran cambio proveniente de la

autorregulación empresarial, o, por el contrario, ha de traducirse en regulación mercantil específica.

9. El Grupo aplaudió que haya mecanismos de autorregulación a través de índices y certificaciones que premien e incentiven a las empresas a desarrollar su actividad de manera más sostenible, pero defiende la necesidad de un nuevo enfoque regulatorio, que ya la UE está abordando, sobre todo en materia de buena gobernanza.
10. La futura Directiva sobre Gobierno Corporativo Sostenible implica de forma definitiva a los Consejos de Administración como responsables indelegables de la política de sostenibilidad y de integrar las expectativas de los stakeholders.
11. Europa como un ente que nos ayuda a vertebrarnos mejor y a modernizarnos como país.
12. Para que los verdaderos comportamientos éticos y de contribución en positivo de las empresas crezcan exponencialmente es vital que se beneficie a dichas compañías con medidas. El Grupo puso de ejemplo la iniciativa que está liderando la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) encaminada al establecimiento de la llamada Ley BIC o Ley de Beneficio e Interés Colectivo, que otorga identidad jurídica a empresas de triple impacto.
13. En España reina un clima de polarización política, donde la derecha está todavía muy en el capitalismo de shareholders, y en la izquierda hay una actitud antiempresarial.

## Encuentro Tres: Hacia la gestión ética de los Fondos *Next Generation*

Ponencia de María Rosa Aldea Busquets<sup>10</sup>

20 de enero, 2022

En los últimos dos años, la Unión Europea (UE) se ha tenido que enfrentar a uno de los retos más graves de su historia reciente, una crisis sanitaria sin precedentes, provocada por la irrupción de la Covid-19 en marzo del 2020, con un impacto socioeconómico asimétrico entre los países de la unión.

### De la gestión de la crisis al apoyo para la recuperación

Ante la explosión de la pandemia, la UE reaccionó rápidamente con la adopción de una serie de decisiones a nivel político que permitieron, a corto plazo, canalizar la ayuda proporcionada posteriormente por los Estados miembros, como la concesión de ayudas estatales, la flexibilización del pacto de estabilidad y crecimiento, las redes de seguridad para trabajadores con las que financiar el paro, conocidas como ERTE, la compra de deuda masiva por parte del Banco Central Europeo, la negociación de las vacunas, etc.

Pero a largo plazo, el objetivo no sólo era de impulsar la recuperación, sino también asegurar que Europa saliera mas reforzada. Para ello se estableció el Fondo de Recuperación '*Next Generation EU*' (NGEU), un mecanismo dotado con 807.000 millones de euros que, sumados a los 1.200 millones de euros del Marco Financiero Plurianual (2021-2027), constituirá el estímulo fiscal más importante que nunca se ha financiado en la historia de la Unión. Ello se llevará a cabo a través de un esquema de bonos verdes.

Los expertos señalan que una respuesta europea es más eficiente que eventuales programas nacionales aislados, porque las interrelaciones de las economías europeas hacen que el apoyo coordinado a la economía sea más eficiente que un programa nacional en solitario.



<sup>10</sup> María Rosa Aldea, directora general adjunta de la Dirección General de Presupuestos y contable  
Comisión Europea

## Elementos clave del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia

El también llamado Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) incluye 724.000 millones de euros en préstamos y subvenciones para apoyar las inversiones y las reformas que deben llevar a cabo los Estados miembros de acuerdo con sus respectivos planes de recuperación y resiliencia. Estos planes han sido elaborados siguiendo una serie de objetivos cualitativos y cuantitativos, incluyendo recomendaciones recibidas durante los últimos años en el marco del Semestre Europeo.

El Mecanismo se asienta en seis pilares esenciales, empezando por la transición ecológica, a la que se destinará un 37% del gasto de los fondos en inversiones clave como la movilidad sostenible, la renovación y eficiencia energética, la biodiversidad y adaptación al cambio climático, la economía circular, el agua sostenible. Como reformas clave se introducirán incentivos fiscales para vehículos eléctricos o no contaminantes, facilitar el despliegue de energías renovables y gestionar el agua y los residuos.

En cuanto a la transformación digital, dotada con un 20% de los fondos, se realizarán una serie de inversiones clave en infraestructuras de conectividad fijas y 5G, la digitalización de la administración pública, la digitalización de las empresas y en especial de las pymes, las competencias digitales y la ciberseguridad. Como reformas clave se modernizarán los servicios públicos y las administraciones y se eliminarán los obstáculos existentes al 5G. También se integrará la adquisición de competencias digitales en los planes de estudios escolares.

El MRR también va dirigido a reforzar la resiliencia social y económica mediante el refuerzo de los sistemas sanitarios y las redes de seguridad social. Abordar una reforma profunda de la administración pública, la justicia y del entorno empresarial. Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas a través de un conjunto de reformas fiscales. Y el fomento de la cohesión social a través de reformas del mercado laboral y de la educación.

## Reforzar la resiliencia social y económica

Este mecanismo de inversiones y reformas no solo ayudará a la recuperación económica europea después de la crisis sanitaria sino también ayudará a salir más reforzada y preparada para las futuras crisis que puedan venir, mejorando las oportunidades para las nuevas generaciones. Un aspecto clave del Mecanismo reside en la necesidad de

fomentar sistemas educativos eficaces, inclusivos y en consonancia con las necesidades actuales y futuras del mercado de trabajo.

El MRR se basa en un acuerdo aprobado por unanimidad entre los 27 estados miembros, los cuales son los principales responsables de la ejecución de los planes y de la rendición de cuentas ante la fiscalización del Tribunal Europeo de Cuentas. En este sentido, los pagos estarán condicionados por un seguimiento y evaluación bianuales tanto a nivel nacional como europeo. Una buena gobernanza y una estrecha colaboración entre las diferentes administraciones públicas (central, regional, local), el sector privado y la sociedad civil, serán necesarios para el diseño de los planes y su concreción en proyectos de alta calidad, en vistas a garantizar la transferencia en todos los territorios y sectores de actividad.

La repartición fue realizada en función de unos indicadores macroeconómicos y España fue dotada de 140.000 millones de euros, siendo el segundo país por detrás de Italia en recibir la mayor parte de estos fondos y el primero en recibir el primer desembolso.

## La distribución ética de los fondos

Los planes adoptados abarcarán proyectos transfronterizos ecológicos clave (en el ámbito de las baterías, el hidrógeno, los corredores, etc.) y proyectos transfronterizos digitales clave en microelectrónica, 5G y redes de muy alta capacidad. Los planes apoyarán la estrategia industrial actualizada, apoyando proyectos importantes de los estados miembros que son también de interés común europeo. En la dimensión social, se quiere una Europa más social, sin dejar a nadie atrás, y por tanto se crearon programas como el Fondo de Transición Justa y el Fondo Social para el Clima para contrarrestar los efectos negativos de la transformación energética sobre los más vulnerables.

Los 22 planes aprobados en la actualidad dedican unos 135.000 millones de euros a inversiones sociales, especialmente en la educación, el mercado laboral y la salud que abarcan una serie de medidas para proporcionar una educación de calidad, aumentar la educación digital y modernizar los sistemas sanitarios. Los planes tendrán un efecto importante en el crecimiento y la creación de empleo.

Ponencia de Santiago Fernández Muñoz<sup>11</sup>

## El diálogo y la escucha como labor fundamental de los responsables del Plan

A la hora de abordar cualquier política pública y plan la función pública tiene que asumir una labor de escucha formal e informal que es fundamental y necesaria. En el caso del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, este diálogo y esta labor de escucha sobre todo con la sociedad civil podría haber sido mayor, pero la urgencia, el contexto de pandemia, la cuestión técnica y la complejidad a la que nos enfrentamos ha reducido las posibilidades. Ante un escenario así, se ha priorizado el diálogo con los agentes sociales y la Comisión.

## Estamos al principio del Plan

Dicho lo cual, uno de los mensajes más relevantes es que el Plan es, en presente. No hablemos del Plan en el pasado. Aún hay una oportunidad de mejorar muchas de las cosas que se han hecho hasta el momento, como ha sido, por ejemplo, el diálogo con las pymes. Porque estamos en los orígenes del Plan y las políticas se están diseñando en estos momentos. Lo que se ha hecho hasta ahora ha sido fijar los objetivos muy concretos, establecer los hitos y fijar las líneas de inversión de cada uno de los componentes, pero el Plan está en curso y en él caben nuevas políticas. Por tanto hay mucho margen de acción y de diálogo y hay mucho margen para hacer nuevas convocatorias y políticas públicas novedosas.

Ante esta realidad, animamos a la sociedad civil y a quienes tienen capacidad de interlocución con la administración a que continúen reclamando su participación con el objetivo de mejorar la ejecución del plan. Las administraciones deben tener la percepción de que hay demandas sociales y empresariales para poder mejorar su desempeño.

## El papel clave de las Comunidades Autónomas

Existe una percepción generalizada de que está ya todo adjudicado y finalizado, y de que todo se va a dar a las grandes empresas. Pero más allá del gran eslogan y de que se

puede utilizar políticamente, esto no es cierto. En España, tenemos 17 Comunidades Autónomas que representan el 50% de la gestión pública y son las que pondrán en marcha las políticas del Plan. Son ellas las que van a tener que diseñar, por supuesto dentro del margen de lo que se ha establecido en Bruselas, cómo se van a poner en marcha esas políticas. Por ejemplo, si hay fondos para pymes, una parte de esos fondos se han trasladado a las CCAA y ellas tienen que ponerlo a disposición del tejido empresarial. El plan es, por tanto, futuro, y es lo que insistimos a las CCAA. Se extiende hasta el 2026, aunque la mayor parte de los fondos se ejecutarán hasta el 2023.

## Un Plan novedoso e innovador

Es importante destacar también la novedad del Plan, porque no hemos estado acostumbrados a funcionar así en la Comisión Europea. Esto exige que la gente que ha gestionado fondos en España y en la UE cambie de mentalidad hacia nuevos protocolos y formas. Porque la característica esencial de esta novedad es la condicionalidad: solo se van a desembolsar los fondos cuando existan unos claros resultados, lo que es un cambio cultural muy relevante en la administración.

Es también novedoso porque se han cambiado las prioridades de inversión. En España se habían invertido los fondos europeos sobre todo en las infraestructuras de transporte, que se sitúan entre las primeras del mundo, pero creemos que ya toca dejar de invertir en AVE. Y en este Plan se está invirtiendo en educación, en transición ecológica y en digitalización. Este cambio de realidades es muy relevante.

Otra de las cuestiones relevantes es que el Plan tiene más reformas que inversiones. Y esto es clave porque las reformas que se incluyen en el Plan, como no podía ser de otra manera, tienen el sesgo político del Gobierno que ocupa la Moncloa en este momento, pero estas reformas son las que ha exigido desde hace mucho tiempo la UE y afrontan los retos que todos tenemos en la cabeza y que hemos venido discutiendo durante mucho tiempo: el reto de la educación, el reto de la formación profesional, el reto del mercado de trabajo, el reto de la temporalidad. Estos retos estaban claramente identificados, todos los partidos políticos los tenían en mayor o menor medida en sus programas electorales, aunque las soluciones no son las mismas. Estos retos se van a afrontar a través de una serie de reformas que vienen acompañadas de inversiones. Y esto supone una gran oportunidad.

<sup>11</sup> Profesor Titular de la Universidad Carlos III de Madrid y Jefe de la Unidad de Seguimiento del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en la Secretaría General de Asuntos Económicos y G20 del Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España

## La hipervigilancia del Plan

En el tema de los controles, hay varios países en los que existen riesgos altos de uso fraudulento de los fondos europeos. Esto exige que los controles que se nos han impuesto a España como primer país que ha firmado todos los documentos del Plan, y que se van a aplicar al resto de países, son muy novedosos y muy exigentes, e intentaremos que no paralicen la ejecución del Plan. Porque ese riesgo siempre existe. También es importante destacar que, como consecuencia de la corrupción de los últimos 20 años, existen unas leyes de contratación y de subvenciones que ralentizan enormemente el gasto en la Administración. En muchas ocasiones se tiene la sensación de que la Administración no está pensada para mejorar el bien público y desarrollar nuevas políticas, sino especialmente para cumplir sus complejas leyes y normas. El sesgo actual hacia el control es muy difícil de corregir y está en un equilibrio extremadamente sensible cuya modificación requiere prudencia y consenso.

Por último, cabe destacar que aunque se han generado unas expectativas excesivas, no deberíamos de perder la vista en la enorme oportunidad que se nos presenta con este Plan, tanto para los ciudadanos presentes como futuros.

## La necesidad de este debate

Ha existido una enorme preocupación en torno a cómo se iban a repartir los fondos europeos de manera ética y equitativa para generar la verdadera transformación económica y social que se espera de los mismos. Gracias a la participación de dos de las personas que han vivido en primera persona tanto el diseño del Plan como los inicios de su ejecución desde la perspectiva europea y española, el Grupo pudo abordar una reflexión más allá de los clichés sobre los enormes riesgos y oportunidades a los que nos enfrentamos ante este hecho histórico.

## Preguntas que guiaron la deliberación

14. ¿Consideras que ha faltado debate y diálogo social en relación con el Plan de Recuperación. Justifica tu respuesta. En caso afirmativo ¿por qué crees que ha sido así?
15. ¿Cuál es el principal riesgo y la principal oportunidad en el reparto de estos fondos para el interés de nuestro país en el medio y largo plazo?
16. ¿Crees que una planificación con más contrapesos y garantías éticas y procesales habría mermado la agilidad en la distribución de los fondos?

## Puesta en común

*Primera pregunta: ¿Consideras que ha faltado debate y diálogo social en relación con el Plan de Recuperación. Justifica tu respuesta. En caso afirmativo ¿por qué crees que ha sido así?*

El Grupo consideró que este Plan ha sido de mucha condicionalidad europea. Es decir, ha habido mucho debate entre los Estados y la Comisión pero dentro de la sociedad y del tejido empresarial no se ha sentido ese diálogo. Aunque se han celebrado 60 conferencias sectoriales, en el terreno las Comunidades Autónomas no se sienten escuchadas y las pymes, que es un colectivo esencial, tampoco. El Grupo afirmó que no ha existido un verdadero trabajo conjunto con los entornos locales, que son los que finalmente van a tener que ejecutar el 50% de los fondos. El Grupo también señala que los foros en los que se ha debatido el Plan no funcionan del todo bien, son bastante complejos y no siempre son permeables.

Las razones de esta falta de debate pueden atribuirse al escaso tiempo para diseñar el MRR (tan sólo nueve meses), la situación de la pandemia, y al hecho de que los temas, es decir, la transición ecológica y digital, estaban ya muy condicionados. Aunque es cierto que estos temas no han surgido de manera espontánea sino que el propio Estado español, junto con otros Estados europeos, los habían puesto encima de la mesa con anterioridad. En cualquier caso, todos estos factores han hecho difícil mantener un diálogo con los diversos grupos sociales y lograr a la vez una inmediatez en la ejecución.

Fruto de la falta de diálogo ha habido una cierta desconexión con la realidad. Podemos centrarnos en unos objetivos muy buenos pero luego la realidad es infinitamente más compleja, y nos encontramos con que nos hemos fijado objetivos demasiado ideales que van a requerir unos ajustes tremendos. En este coste de ajuste

hay que encontrar medidas más suaves no tan bruscas. Si encima hemos dejado fuera del diálogo a determinados interlocutores especialmente vulnerables se van a producir inevitablemente unos costes. La UE sabe que hay nichos de gente que van a pagar ciertos costes de transición. Por tanto, parte del Grupo considera que en el coste de ajuste deberían haberse encontrado medidas más graduales para dirigirnos a una transición menos abrupta.

Grupo también lanzó el mensaje provocador de hasta qué punto la sociedad tiene capacidad para poder tener estos debates y diálogos a ese nivel y con la complejidad que exige, de forma aterrizada y en un contexto de emergencia que hemos padecido. Esta cuestión liga con la educación de nuestra sociedad. El debate social a más altos niveles en organizaciones y lobbies a más alto nivel sí ha existido pero no tanto en la sociedad.

El Grupo hace referencia a la opinión publicada en los medios de comunicación, que apunta a que se ha escuchado demasiado a las grandes consultoras que hacían misiones pro bono y que se ha venido a reforzar los oligopolios ya existentes. Además, el sesgo político ha sido una pieza esencial a la hora de determinar el reparto de fondos, incluso cómo se han comunicado los criterios. Todo ello puede claramente derivar en una mayor tensión social. La transparencia en la comunicación pública podría minimizar este riesgo de tensión social inminente.

Dicho todo lo cual, una parte del Grupo consideró que más debate habría mermado la agilidad del proceso y que tratándose de una emergencia está justificado. Lo importante es centrarse a partir de ahora en lo que se puede hacer, que se concreta fundamentalmente en escuchar al tejido empresarial.

*Segunda pregunta: ¿Cuál es el principal riesgo y la principal oportunidad en el reparto de estos fondos para el interés de nuestro país en el medio y largo plazo?*

Uno de los riesgos tiene que ver con los incentivos que rodean al funcionariado. Al no existir incentivos adaptados a las particularidades del Plan puede haber una ausencia de ejecutividad. El Grupo señaló que hay una falta de cultura en la Administración pública a la hora de trabajar con la financiación público-privada. El riesgo de no ejecutar y de quedarnos atrás en la implementación del PRR puede hacer que nuestro *gap* sea todavía mayor con respecto a los países que sí lo aprovechen.

Otro riesgo es la seriedad o la coherencia de los proyectos con respecto al Plan sobre todo en lo referente a la transición verde y la digitalización. Es decir, hay dudas a

la hora de evaluar a las empresas elegibles. Concretamente, las ayudas las pueden recibir empresas españolas pero en ocasiones los proyectos elegibles van a ser desarrollados por empresas de otros países, de modo que se deriva el beneficio fuera. Existe además un gran escepticismo en estos colectivos a la hora de aplicar o solicitar los fondos europeos y puede que a las pymes no les sea relevante o rentable entrar en la captación.

Un riesgo central, como ya se expuso en la anterior pregunta, es si va a llegar a las pequeñas y medianas empresas. Debería ser posible pero no ha habido vector ni diálogo y cuando se ha dado se han sentido muy desmotivadas. El Grupo señaló que la burocratización es regresiva, es decir, que aquellos que tienen que verse más beneficiados por los fondos son los que se ven con un obstáculo mayor cuando se encuentra en disposición de solicitarlos. En la medida en que las pymes consideren que no les es rentable acceder a los fondos por todos los requisitos burocráticos tenemos un problema en el diseño. Éste no es sólo un problema español sino transversal europeo.

El Grupo también señaló la quiebra en el proceso de comunicación pública y la desinformación como elementos que han erosionado parte de un proceso tremendamente complejo, con proyectos técnicamente muy complicados. Debería haber existido una mayor ética en la comunicación a todos los niveles, tanto gubernamental y mediático como empresarial. Por lo menos a la hora de informar con veracidad sobre lo que se sabía y de explicar con humildad lo que no se sabía. En su lugar, ha habido más bien precipitación tanto en la comunicación política como empresarial, lo que ha resultado en malentendidos, la creación de expectativas truncadas y por tanto riesgo de desafección. Esto está vinculado a una creciente tensión social donde el Grupo atisba un nuevo mazazo al ya roto contrato social y mayor ruptura de la ciudadanía con el gobierno español, con Europa y con las élites en general.

Todo ello puede alimentar aún más la actual polarización política de la que hablamos en la primera sesión, que puede generar falta de consensos esenciales. De hecho ya se está judicializando la gestión de los fondos europeos, una tendencia que no ha hecho más que empezar y que sin duda alimentará la polarización política. Hay un recurso ante el Tribunal Constitucional y este precedente puede derivar en una oleada de litigios que podrían entorpecer enormemente el buen devenir del reparto.

El Grupo señala que lógicamente la transición ecológica prevista en el Plan sin duda alguna nos empujará a ser más verdes, pero los riesgos de todo ello es que la UE no tiene aún ciertas materias primas con las que poder llevar a cabo el necesario abastecimiento, lo que nos obliga a comprar estas materias en un marco de competición

que sin duda va a redundar en una mayor espiral inflacionista (también llamada *Greenflation*).

Si se consolida la transición ecológica, la UE será líder en materia verde en el mundo, lo que nos ayudará a afianzar un liderazgo en sostenibilidad que puede generar nuevas oportunidades y nuevos sectores productivos. Pero al mismo tiempo el Grupo alertó del riesgo de perder competitividad en el marco global en un mundo que no está dispuesto a hacer los sacrificios que la UE está dispuesta a hacer.

Otro riesgo derivado del Plan es la ingente deuda, que además ha de ser asumida por las generaciones futuras. Aunque parte del Grupo señaló que hay posibilidades de que en la ejecución del PRR se deje un país más capacitado para pagar esta deuda. La emisión conjunta de deuda es un hito importante.

El riesgo de corrupción es evidente y vendrá determinado por la capacidad de control que tienen los Estados miembros es también una cuestión clave. Surge de nuevo la cuestión de hasta qué punto España tiene la capacidad administrativa para llevar a cabo estos controles, y de ello dependerá nuestra credibilidad como país.

Como oportunidades en el reparto de los fondos, el Grupo señaló la tutela europea, que exige una condicionalidad y unos hitos por parte de una institución externa que el Estado español y las empresas se ven obligados a cumplir. El Grupo consideró que esto también nos va a exponer al aprendizaje de nuevas formas de gestión pública.

El Grupo señaló de manera generalizada que la gran beneficiada será la UE, que se ve reforzada como agente tractor del propio proyecto europeo. El *NextGen* es un hito fundamental en el proyecto europeo que dota de cierta ejecutividad a cuestiones que han estado siempre encima de la mesa pero que nunca han llegado a arrancar, como la Unión fiscal o la mutualización de la deuda. Ahora bien, para que la UE salga realmente victoriosa será necesario y fundamental que los 27 Estados miembros puedan avanzar y sortear el riesgo de que se produzca un retroceso letal para este gran hito en la consolidación del proyecto europeo.<sup>12</sup>

El MRR también es una oportunidad para que los Estados aborden reformas estructurales y necesarias de manera coordinada y estratégica, mirando los problemas

de manera holística. Por ejemplo, el MRR nos obliga a dialogar con otras empresas sobre cómo instalar el 5G en España para ser competitivos. Este tipo de debates no los tendríamos de otra manera si no fuera por este Plan. En resumen, el Grupo consideró que los fondos *NextGen* presentan una oportunidad histórica para la capacitación de Europa y su adaptación a los retos del futuro. Pero para que esto se logre hay que vigilar que sean de verdad las nuevas generaciones quienes puedan beneficiarse del mismo.

*Tercera pregunta: ¿Crees que una planificación con más contrapesos y garantías éticas y procesales habría mermado la agilidad en la distribución de los fondos?*

El Grupo señaló que esta cuestión plantea una polaridad entre una mejor gobernanza y una mayor agilidad, algo que es cuestionable, es decir, parte del Grupo expresó que puede haber una buena gobernanza y una agilidad al mismo tiempo.

Se apeló a la necesidad de establecer ciertos controles externos para asegurar ambas (buena gobernanza y agilidad), donde el papel del sector público es clave a la hora de determinar y comunicar muy bien las reglas del juego. El Grupo reconoció que un excesivo contrapeso ético y orientado a la transparencia y el buen gobierno hubiera supuesto ir más despacio en el proceso y se hubiera mermado sin duda la agilidad del mecanismo. Ante la urgencia en el reparto de los fondos, se admiten ciertas laxitudes en los procesos, pero el Grupo ve esencial que se establezcan los controles y garantías necesarios *a posteriori*, algo para lo que aún hay tiempo. Esto va a ser fundamental para la propia credibilidad del plan, para que no se genere una desafección y para afianzar el propio proyecto comunitario.

12 Acordémonos del TC Alemán y Holandés. La tensión clásica Norte y Sur de Europa.



## Conclusiones principales del debate

En esta sesión quisimos aprovechar la presencia de dos actores fundamentales en el desarrollo del Plan, Rosa y Santiago, para incorporarles a la deliberación de las mesas. Así, cada uno hizo una rotación por las mesas y participó en el debate y la conversación aportando toda la experiencia y conocimiento real. Este elemento aportó un gran dinamismo al debate.

En general el Grupo se mostró más crítico que complaciente con la temática central, es decir, hasta qué punto vamos a garantizar un reparto ético de los fondos *NextGen* de tal manera que los sectores que más lo necesitan puedan verse beneficiados de manera real y efectiva. Se acusó la falta de diálogo con la sociedad civil y con los actores más desfavorecidos, y se subrayaron los riesgos de desafección derivados de aquellos, algo que vendría a reforzar la temática de la primera sesión: la erosión de la democracia liberal.

También se apuntaron algunos de los riesgos de la ejecución del Plan, concretamente la falta de capacitación de la actual administración pública para gestionar semejantes niveles de financiación. Pero también se apuntaron algunas de las oportunidades como la posibilidad de consolidar el proyecto europeo y además afianzar su liderazgo global en materia de sostenibilidad.

1. El Plan se ha diseñado bajo mucha condicionalidad europea y no ha habido el debate suficiente en el terreno de las Comunidades Autónomas y de las pymes.
2. La falta de diálogo se atribuye al escaso tiempo para diseñar el Mecanismo (tan sólo nueve meses), la situación de la pandemia, y al hecho de que los temas, es decir, la transición ecológica y digital, estaban ya muy condicionados.
3. Aún así más debate habría mermado la agilidad del proceso y, tratándose de una emergencia, está justificada su ausencia. Lo importante es centrarse a partir de ahora en lo que se puede hacer, que se concreta fundamentalmente en escuchar al tejido empresarial.
4. Como resultado de la falta de diálogo se han establecido objetivos demasiado ideales que van a requerir ajustes tremendos, sobre todo para los colectivos más vulnerables.
5. Surge la cuestión de hasta qué punto la sociedad tiene capacidad para poder tener estos debates y diálogos a ese nivel y con la complejidad que exige, de forma aterrizada, y en el contexto de emergencia que hemos padecido.

6. La opinión publicada en los medios de comunicación apunta a que se ha escuchado demasiado a las grandes consultoras que hacían misiones pro bono y que se ha venido a reforzar los oligopolios ya existentes, lo cual podría derivar en una mayor tensión social.
7. Existen riesgos de implementación derivados de los actuales incentivos de los funcionarios y de la falta de cultura en la Administración Pública a la hora de trabajar con la financiación público-privada.
8. Otro riesgo es la coherencia de los proyectos y las dudas que existen sobre la elegibilidad de las empresas, un riesgo que va ligado al riesgo evidente de corrupción.
9. Existe el riesgo de si los fondos van a llegar a las pymes, que se deriva de una burocratización regresiva de los procesos.
10. También se ha vivido una quiebra en el proceso de comunicación pública y una enorme desinformación que pueden alimentar la ya creciente tensión social, y ahondar más en la ruptura del contrato social.
11. La polarización política dificultará llegar a consensos y se agudizará con la judicialización de la gestión de los fondos.
12. Los fondos puede que nos catapulten a líderes globales en sostenibilidad, pero ello puede conducirnos también hacia una espiral inflacionista conocida como *Greenflation* y hacia la pérdida de competitividad global.
13. Existe el riesgo de la ingente deuda que habrá de ser asumida por las generaciones futuras.
14. Existe una oportunidad de aprendizaje de nuevas formas de gestión pública procedentes de Europa, que sale como la gran beneficiada del Plan siempre que se logre un avance por parte de todos los Estados miembros.
15. Al mismo tiempo, existe una oportunidad histórica para abordar reformas estructurales necesarias de manera coordinada y holística, y adaptarnos a los retos de futuro.
16. Si la urgencia justifica la falta de unos controles a priori, éstos deberán establecerse a posteriori para garantizar la credibilidad del plan y que no haya desafección.

## Medio ambiente y empresa: De los grandes objetivos climáticos a la agricultura familiar.

Ponencia de Antonio Lucio & Carlota Mateos<sup>13</sup>

17 de febrero, 2022

### Extraordinaria complejidad, extraordinaria habilidad

“El cambio climático es política”. Así titulaba su editorial un relevante periódico español, el pasado octubre. En el mismo se advertía acerca de “la extraordinaria complejidad que entraña cada decisión y cada movimiento” en ese terreno, y de la necesidad, en consecuencia, de “desplegar una extraordinaria habilidad política para articular la transición energética y ecológica”, y “hacerlo sin generar un reguero de víctimas colaterales de una causa común”.

En la mente de todos están las protestas de los “chalecos amarillos” en Francia, en el otoño del 2018, a resultas de un intento de subir los impuestos de los combustibles con la finalidad de contribuir a la mitigación del cambio climático. En España apenas acaban de hacerse notar las protestas frente a los planes de despliegue de 60 Gigawatios de nueva generación eléctrica renovable, sobre todo con parques eólicos y fotovoltaicos, conforme a lo previsto en el PNIEC (Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2020-2030). Se avecinan problemas muy serios con la implantación de las zonas de bajas emisiones previstas en el artículo 14 de la nueva Ley 7/2021, de 20 de mayo, de Cambio Climático y Transición Energética. Tenemos un conflicto en el sector agrícola de la fresa en Huelva, con algunos miles de hectáreas ilegales, captando agua de forma aún más ilegal, poniendo en peligro la conservación de los ecosistemas de Doñana, propiciando una competencia ilegal con los que cumplen. Otros conflictos en los entornos rurales, como el generado sobre las llamadas “macrogranjas”, o sobre la protección del lobo, que en si mismos son de gran complejidad, tienen un gran potencial para “recomplejizarse” artificial e intencionadamente en el contexto de la “cruda lucha partidaria” entre los “partidos de gobierno” y las guerras culturales añadidas de sus “extremos polarizados y polarizantes”.

<sup>13</sup> Antonio Lucio es Letrado de la Asamblea de Madrid y Presidente de WWF-España, y Carlota Mateos es emprendedora de proyectos de sostenibilidad.

## Lo mejor es evitar de plano utilizar el término “solución” y asumir la necesidad de procesos de gobernanza y políticas públicas

La política que necesitamos en ese sentido se alinea con aquella que enseñara el profesor Bernard Crick a sus alumnos en su clásico manual *En defensa de la política* (1962 a 2002); o con aquella echada en falta en nuestros días Peter Mair, en su obra póstuma “Gobernando el vacío: la banalización de la democracia” (2015). Una referencia de tal política, como public policy, que no como politics, a la que concedemos un especial valor, la encontramos en el famoso Informe Buchanan, sobre tráfico en las ciudades, elaborado por un grupo de expertos dirigidos por quien le dio nombre, a petición del Gobierno británico, hace 60 años. Se trata de uno de los informes más lúcidos que se hicieron en la primera etapa (de la inocencia, en el mejor sentido de la palabra) de preocupación y respuesta frente a los problemas que hoy englobamos dentro de la idea de “sostenibilidad ambiental”. En dicho informe, que estudiaba los impactos presentes y futuros del tráfico en las áreas urbanas de Reino Unido, se formulaba una advertencia preliminar de imprescindible consideración en general para nuestro tema, a saber: “Lo mejor es evitar de plano el término solución, porque el problema del tráfico no es tanto un problema que espere una solución, cuanto una situación social a la que hay que enfrentarse con políticas pacientemente aplicadas durante cierto periodo, y que deberán revisarse de vez en cuando a la luz de la marcha de los acontecimientos”.

No puede esperarse la solución “mágica”, ni tecnológica, ni de infraestructura, ni normativa. Sólo caben planteamientos de políticas públicas, humilde y honestamente acometidas. La ambición, que a estas alturas deberá ser la mayor posible, habrá de articularse a través de aquellas. No vale soñar con “cañones de inversión” y grandilocuentes objetivos, con su efecto llamada de corporaciones sistémicas, en cuanto tienden a distorsionar dichas políticas, y a propiciar su captura persiguiendo sus presupuestos que no sus genuinos fines.

## El papel de la empresa en estos procesos de gobernanza

Se habla insistentemente de gobernanza, de interacción y diálogo, como lugar común aludiendo al papel de las empresas. A ello se dedica el ODS 17: sólo “con alianzas inclusivas (a nivel mundial, regional, nacional y local) sobre principios y valores, así como sobre una visión y unos objetivos compartidos que se centren primero en las personas y el planeta” podrá avanzarse hacia los ODS. Las referencias al necesario alineamiento de objetivos y visiones, de empresas y políticas públicas son interminables, auspiciadas por numerosas autoridades políticas, económicas y académicas. Una de las que más éxito está teniendo últimamente es la de “las misiones” tal como las concibe Mariana Mazzucato, catalizadoras de inversiones públicas y privadas, tomando como inspiración

la misión Apolo en tiempos de Kennedy y Johnson. Son constantes las referencias a la colaboración público-privada, poniendo como ejemplo lo logrado en estos días con las vacunas contra la covid-19.

## El riesgo de las alianzas *top-down*: los reproches a las “élites globalistas”

Apreciamos varios riesgos en planteamientos banales de alianzas entre gobiernos y empresas. Existen importantes tendencias en la gestión relacional de la esfera pública en la que participan las grandes empresas (tanto en términos de inercias, como de empujes, o como de conflictos) que conducen a un alineamiento de los grandes actores. Todos están radicados en clústeres (o hubs) de gestión relacional: Madrid, Bruselas, Londres, París, etc. Ello es “natural”. Un ejemplo paradigmático lo tenemos en el referido PNIEC y sus 60 Gigawatios, que de una manera u otra apoyan las grandes empresas, los grandes partidos, las grandes ONG. Sin embargo han provocado la protesta de casi 200 plataformas comarcales, en torno a ecologistas locales, defensores del paisaje, y ciertos agricultores y ganaderos con enfoque paisajístico y extensivo. Los grandes consensos en “la capital” no han contado con los territorios. Han dado por hecho que su planteamiento es bueno y que los problemas que inevitablemente se generen son “cuestiones menores”, daños colaterales, que se pueden ir resolviendo desde el espíritu de “la transición justa” y del principio de “no dejar a nadie atrás”.

Simplificando, presumimos que la hipótesis de trabajo de esos grandes consensos en “la capital”, inconscientemente, cuentan con una idea de esos territorios afectados como “no tan valiosos”. Participan de lo que hemos llamado en otras ocasiones “síndrome del mapa en blanco”. A su vez, y en coherencia, piensan que las poblaciones, en general, van a ser propicias a la recepción de las inversiones en renovables, en cuanto que vienen acompañadas de beneficios económicos, colectivos y particulares, por conceptos diversos. Frente a ello, nos parece sorprendente que no se haya hecho un ejercicio mínimamente diligente de las implicaciones socioeconómicas para estas zonas rurales que van a acoger los parques de renovables. De entrada los terrenos locales muchas veces están en manos de colectivos de herederos, lejanos y ajenos, que viven en la ciudad. Por otro lado, como sucedió con el fracking en el medio rural estadounidense, en no pocos lugares de la España del interior, se ha sembrado la semilla de la discordia entre favorables a los parques (desde luego los arrendadores, pero no sólo) y desfavorables a los mismos (en muchos casos los poseedores de segunda residencia, pero no sólo ellos).

Bastan de momento estas dos pinceladas de situaciones que se dan en el mundo real (“el mundo de la vida”) y que entran en conflicto o en tensión con los grandes objetivos deseables y beneficiosos del sistema de despliegue e incentivos de

las renovables en nuestro país. El uso de la palabra “sistema” es deliberado, así como el de “mundo de la vida”. Seguramente la misma cuestión se ha descrito por autores diversos y se puede plantear de diferentes maneras, pero nos parece especialmente interesante y lúcida tal como la formula el filósofo (sociólogo) alemán Habermas, hace más de treinta años, sin estar pensando en conflictos concretos como los que nos ocupan ahora. Lo cierto es que cuando habló de “la colonización del mundo de la vida por los imperativos sistémicos” estaba dibujando muchos de los conflictos a los que venimos aludiendo, o que nos vienen a nuestra imaginación, y que frenan los avances de los objetivos de la agenda climática y del medio ambiente. “En esta fórmula, se recapitula el principal diagnóstico habermasiano acerca de las patologías que minan las sociedades modernas” (Velasco Arroyo)<sup>14</sup>. El “sistema”, en el autor alemán, está constituido por las formas organizativas de naturaleza político-institucional y de naturaleza económica, a través de las cuales se opera la coordinación de las acciones sociales. Dichas formas organizativas (del poder y del dinero, esto es, del Estado con su burocracia, y de los mercados) responden a unos objetivos jerarquizados, a unos intereses, claros y definidos; atienden a unos beneficios supuestos, racionales e inmutables del “sistema”, razones de orden superior que funcionan como una máquina bien engrasada para obtener unos fines preestablecidos desde un principio. La evolución social, propia de la modernidad, y su interminable impulso racionalizador, lleva a un progresivo desacoplamiento entre ese sistema y lo que Habermas llama el “mundo de la vida”. Por tal entiende los ámbitos de acción no jerarquizados, ni orientados a fines concretos, de la vida cotidiana.” “Es el suelo de presupuestos básicos no problematizados a partir de los cuales debatir y consensuar”. En ese sentido, hasta los desacuerdos tendría lugar sobre un trasfondo de acuerdos tácitos<sup>15</sup>.

## La macroeconomía

En todo lo que venimos planteando late una cruda realidad, que ha sido señalada entre otros por Jean Pisani-Ferry (del *Peterson Institute for International Economics*, del centro de pensamiento Bruegel), la política del cambio climático es política macroeconómica. Bien sabemos que los imperativos de la macroeconomía tienen importantes repercusiones sociales, que no son “cuestiones menores”, que requieren no eludirse, sino afrontarlas y diseñar estrategias...; y de eso se trata, de políticas de proximidad.

<sup>14</sup> Uno de los máximos expertos sobre Habermas en España.

<sup>15</sup> “La acción comunicativa que teje incesantemente el deshilachado tejido simbólico de la sociedad”. Velasco, “Habermas” (2013), p. 68.

## El paisaje y las políticas de proximidad

Por todo lo anterior, en una propuesta muy personal, llamamos la atención sobre la noción de paisaje, como un vector prometedor para hacer dialogar esos imperativos sistémicos con el mundo de la vida, cuando de políticas de implicación territorial se trata. Para propiciar la política de proximidad. En ello es determinante la noción de paisaje que se ha acuñado en el Convenio Europeo del Paisaje, de Florencia (2000). El territorio entendido como paisaje, en el que se distinguirá siempre, cualquiera que sea aquel (de notable valor, o degradado, rural o urbano, natural o artificializado) elementos significativos, resultados de la interacción del hombre y la naturaleza, portadores de idiosincrasia, de identidad, de acervo de saberes prácticos compartidos, inspiradores del sentido de pertenencia en común, precipitado de una suerte de inteligencia colectiva consuetudinaria. He ahí un posible suelo no problematizado sobre el que construir comunicación, entendida como democracia de proximidad.

## El riesgo de incapacidad “imprevista” para llevar a cabo grandes proyectos, grandes misiones

La evocación banal (y top-down) de las alianzas público-privadas como respuesta a nuestros desafíos de sostenibilidad encuentra otro motivo de reproche y de necesidad de repensarse, si pensamos en la incapacidad que han demostrado a la hora de acometer grandes proyectos, necesarios y prometedores. Se veían a sí mismas, dichas alianzas, como completas y autosuficientes. Ejemplo paradigmático de ello es la rehabilitación integral energética de edificios. En ella estaban depositadas grandes expectativas; los informes GTR, en España, en torno a los años 2010 a 2014, vislumbraban, con realismo, la transformación del sector, mejorando la habitabilidad y comportamiento energético de millones de viviendas, a la vez que se creaban 150.000 nuevos empleos directos estables y de calidad, y se movilizaban enormes sumas de inversión y de flujo económico. Los grandes estaban prestos a ello. Los gobiernos también. Pero no terminó de arrancar. Faltaban los pequeños, la levadura del territorio.

## La última milla de los grandes proyectos: los prácticos del puerto que los “aterizan” en el paisaje local

“Cuando el gran buque se aproxima a cuatro millas de la costa se avisa a los prácticos del puerto; ellos son quienes conocen las corrientes, los vientos, la distancia que hay entre muelles, las profundidades, las longitudes, las luces, las mareas, cómo interactúan todos estos elementos. Sin ellos no hubieran sido posibles los flujos marítimos que fueron

construyendo el mundo cosmopolita del comercio a lo largo de los siglos, desde los fenicios hasta nuestros días.

Cuando observamos los casos de conflictos, bloqueos, intentos fallidos o simulacros que tienen lugar con ocasión de la aplicación de programas, medidas, acciones políticas en relación con el cambio climático identificamos con una frecuencia más que significativa una ausencia de los conocimientos, las habilidades y las pericias que apreciamos en ese práctico del puerto.”

### Contra las guerras culturales, la propuesta de valores por el desarrollo sostenible mas allá de izquierda y derecha

En diciembre de 2011 se lanzó el documento “*Different Politics, Same Planet. Values for sustainable development beyond left and right*”, desde *Res-publica*, un *think tank* independiente no partidista, fundado en el 2009. El documento, en el que participaron, entre otros, señalados dirigentes de WWF-UK y Oxfam-UK, insiste en la necesidad de colocar el medio ambiente, el medio natural, en el centro de gravedad del debate político. Reivindica los valores intrínsecos del patrimonio natural y del paisaje, más allá de los cálculos utilitaristas y de mercado que atribuye, bajo unas formas u otras, a las posiciones de izquierdas y derechas. Y hace ver la posibilidad de llegar a posiciones defensoras de los valores intrínsecos de dicho patrimonio natural desde los diferentes postulados ideológicos.

### Paisaje, microcracia y agricultura familiar

La idea de democracia de proximidad (o microcracia, en terminología de José Manuel López) tiene que ver con la comprensión de la escala local, lo que en términos de ecosistemas naturales, pero también culturales, e imaginario, pasa por realfabetizarnos paisajísticamente. La alimentación (su modelos de producción y consumo) es una de las manifestaciones más evidentes de ello. José Esquinas, uno de los mejores conocedores, entre nosotros, de la situación de la agricultura y la alimentación en el mundo, nos advierte como “según la FAO, en torno al 80% de los alimentos que llegan a la boca del consumidor en el mundo (no los PDAs - la pérdida y desperdicio de alimentos- o los que se usan para otros fines) proceden de la agricultura familiar y del pequeño agricultor. Es por ello que la ONU ha declarado la Década Internacional de la Agricultura Familiar 2019-2028”. En buena medida, en las zonas críticas, esa agricultura familiar reside en cultivos infrautilizados o marginados, lo que se ha dado en llamar “cultivos de los pobres”: cereales, leguminosas, tubérculos locales, que han se utilizan en la región andina, en el Cuerno de África, en Centroamérica, la India, en Filipinas ...”han proporcionado durante milenios los alimentos básicos de civilizaciones” y “hoy están oficialmente marginados”.

### Idea final: Autocontención. Las reglas no escritas del equilibrio entre humanos y naturaleza

El concepto de autocontención, de *self-restraint*, está en la esencia del sistema constitucional democrático. Y a su vez está en la esencia de la relación de los humanos con la naturaleza. En el ámbito del sistema constitucional nos gusta recordar la afirmación de Karl Loewenstein, incluida en su “Teoría de la Constitución”, en los 50s del siglo pasado, según la cual, el éxito del sistema constitucional de los Estados Unidos no se debía a su texto constitucional, sino a pesar del mismo. Lo cual tenía sentido advertirlo a la luz de la evolución de los países que copiaron aquel texto, los hispanoamericanos tras su emancipación. Hay algo más allá del texto que es lo que ha fructificado en un equilibrio satisfactorio. Precisamente, esa falta de *self-restraint* actualmente es lo que se apunta como una de las claves de la amenaza que se cierne sobre nuestras democracias (véase por ejemplo, Levitsky y Ziblatt).

En la relación de los humanos con los recursos naturales sucede algo parecido. Y precisamente los paisajes que hoy reconocemos como valiosos, y otros que no reconocemos pero lo son, ponen de manifiesto unos equilibrios, unos ejercicios de auto-contención inteligente, productiva, y bella; “la hermosura provechosa”, que dejó dicho Gracián. Las dehesas podrían ser un buen ejemplo reconocido por todos. Existe un conocimiento vernáculo, en términos de técnica y también de reflexión y espiritualidad, que comparten todas las tradiciones culturales, espirituales, y religiosas del mundo. En ello reside una posibilidad de ejercicio voluntario de contención, de efectos locales y globales. En el ámbito católico, la encíclica *Laudatio Si*, del Papa Francisco, de 2014, es precedida de numerosas cartas de conferencias católicas nacionales episcopales desde los 70s del siglo pasado, y de frecuentes posiciones en discursos relevantes de los papas Juan XXIII, Pablo VI, Juan Pablo II y Benedicto XVI. Lo mismo sucede en el resto de las religiones. Encuentros interreligiosos, en ese sentido, se vienen realizando desde hace décadas, destacando el e 1986, en la población italiana de Asís, auspiciado por WWF-Italia. Fue origen de una serie de encuentros, que aun continúa.

Habermas, que siempre se definió “carente de oído para la religión”, y se declaró profeso intelectualmente de un “ateísmo metodológico”, no obstante, con el tiempo, así en los últimos quince años, se convenció de que “los discursos religiosos pueden ser portadores de relevantes valores y de intuiciones morales capaces de enriquecer el discurso y las deliberaciones en la esfera pública”. Sin duda, lo desafíos ambientales de la humanidad en el siglo XXI es uno de esos ámbitos, quizás uno de los más importantes, sino el que más.

## La necesidad de este debate

Esta sesión estuvo destinada a examinar algunas de las implicaciones políticas del cambio climático y los riesgos medioambientales desde una doble perspectiva. De una parte, se plantearon algunos de los desafíos relativos a políticas públicas y los conflictos y dificultades de implantación que encuentran en nuestras democracias. Del mismo modo, y más allá de la evaluación de medidas concretas, el ámbito corporativo y empresarial está asumiendo una agencia y una responsabilidad que también fueron abordadas en la presentación de nuestros expertos. El horizonte común de la doble perspectiva aparecerá definido en la primera pregunta, donde nos interrogamos por los objetivos de las propuestas públicas y su conciliación con las necesidades de los destinatarios finales. Para esta sesión, la perspectiva que asumimos fue, por lo tanto, doble y, de modo excepcional, estuvo representada por dos ponentes. De una parte, Antonio Lucio, Letrado de la Asamblea de Madrid, focalizado en las comisiones parlamentarias de medio ambiente; y Carlota Mateos, emprendedora de proyectos ecológicamente sostenibles.

## Preguntas que guiaron la deliberación

1. ¿Compartís con los ponentes que, desde el punto de vista de la dinámica institucional y de las políticas públicas, los decisores no llegan a conciliar bien los objetivos de sus propuestas con los retos y necesidades del destinatario final en los territorios locales, sobre todo en el momento de la implementación?
2. En tal caso, ¿por qué creéis que están fallando dichos objetivos instituciones a la hora de atender a las necesidades reales del destinatario final y cómo se podría soslayar?
3. En relación con el último apartado del texto, es decir, la necesidad de una autocontención como vía hacia la sostenibilidad ¿cómo de práctico y factible es esta posibilidad en el entorno empresarial? Y, ¿cómo casa con una eventual gestión del decrecimiento?

## Puesta en común

*Primera pregunta:* ¿Compartís con los ponentes que desde el punto de vista de a dinámica institucional y de políticas públicas los decisores no llegan a conciliar bien los objetivos de sus propuestas con los retos y necesidades del destinatario final en los territorios locales, sobre todo en el momento de la implementación?

La primera pregunta, de algún modo, servía para enmarcar el núcleo esencial de la conversación y planteaba una de las fragilidades esenciales de cualquier política medioambiental. Desafortunadamente, la percepción de las distintas mesas de expertos fue casi unánime. De modo generalizado todos los participantes del GEAN asumían que existe una lejanía entre las intenciones legislativas y los resultados. Es más, en demasiadas ocasiones esa distancia no es simplemente temporal o metafórica sino que es estrictamente real. Esa diferencia entre la percepción inmediata de un contexto y el lugar desde el que se pronuncia el legislador en demasiadas ocasiones resulta poco operativo a la hora de implementar acciones eficaces. Asimismo, se subrayó la diferencia existente entre los sujetos que deben padecer los esfuerzos relativos a la transición ecológica y los agentes futuros que serán beneficiarios de esta medida. Esa perspectiva de plazos es uno de los desafíos esenciales. En el ámbito corporativo esas dificultades se reproducen.

La dialéctica entre lo local y lo global, ampliamente debatida, y no parecen existir soluciones que sean idóneas. La perspectiva global colisiona en ocasiones con sesgos de percepción de clase. Los habitantes de entornos rurales sienten una desconexión legítima con respecto al modo en que se adoptan decisiones públicas. Se da, además, una sospecha creciente en la existencia de intereses no declarados por parte de las élites lo que, de nuevo, opera como una nueva fuente de desconfianza y sospecha. En ocasiones, este debate ha alcanzado unas cotas demasiado moralizantes lo que nos ha arrojado escenarios polarizados entre buenos y malos, entre minorías elitizadas y minorías. Esta asimetría alcanza también al contexto internacional toda vez que grandes potencias desarrolladas plantean a países en vías de desarrollo tomar medidas que ellos no tomaron en los primeros compases de su desarrollo industrial. Como posible solución se plantea la necesidad de generar indicadores y medidas formales que puedan servir para objetivizar tanto los diagnósticos como las soluciones.

*Segunda pregunta:* En tal caso, ¿por qué creéis que están fallando dichos objetivos instituciones a la hora de atender a las necesidades reales del destinatario final y cómo se podría soslayar?

Una de las debilidades apuntadas por nuestros expertos que, a su vez, puede convertirse en una fortaleza si se toman las medidas precisas, es la falta de pedagogía eficaz. No cabe duda de que tanto en los currículums oficiales como en el discurso público la sensibilidad medioambiental ha crecido en las últimas generaciones. Sin embargo, comienza a percibirse un cierto estancamiento. En este sentido deberían revisarse las estrategias de comunicación e información para poder seguir optimizando el grado de compromiso medioambiental de la ciudadanía, especialmente en aquellos entornos que estarían llamados a soportar mayores costes de transición.

Otro rasgo que adelantaron nuestros expertos es la necesidad de optimizar el grado de escucha que se da entre las administraciones y los administrados. Esta falta de escucha presenta, además, dos planos que deben ser atendidos. De una parte está la unidireccionalidad del diálogo social, donde en demasiadas ocasiones la información de la Administración ha fluído en un único sentido. Además, es relevante no sólo la forma en la que se haya dado esa escucha sino la percepción social de esa escucha. Parece evidente, y hay discursos políticos traccionando sobre este malestar, que una parte creciente de la población siente una cierta conciencia de victimización por ser quienes cargan con el coste de la Agenda 2030.

Asimismo, el GEAN apuntó una marcada diferencia en el modo en que los distintos actores priorizan sus intereses. Así, los gobiernos, marcados por el calendario electoral, tienen una cierta preferencia por el corto plazo. Los ciudadanos, más conscientes de algunos intereses de larga duración apuestan, de forma más sensible, por ordenar sus preferencias en torno al medio plazo. Las condiciones climáticas del planeta, sin embargo, deberían plantearse a largo o muy largo plazo. Este hecho es determinante también para detectar algunos de los fallos existentes en la pedagogía o en la hipermoralización de las causas climáticas. En ocasiones, la demonización de aquellos que no son inmediatamente sensibles a la necesidad de implementar legislación o políticas públicas concretas resulta contraproducente. La labor informativa de la administración e incluso de las empresas debe priorizar la sensibilidad de los agentes implicados con respecto a sus intereses legítimos. La política y ciertas ambiciones legislativas deben estar siempre atentas a la percepción civil y del mundo de la vida para no generar una cierta rivalidad aparente entre actores.

*Tercera pregunta: En relación con el último apartado del texto, es decir, la necesidad de una autocontención como vía hacia la sostenibilidad ¿cómo de práctico y factible es esta posibilidad en el entorno empresarial? Y, ¿cómo casa con una eventual gestión del decrecimiento?*

Si bien las dos primeras preguntas estaban más orientadas al ámbito de las políticas públicas, la tercera pregunta despertó un interés específico entre los expertos del sector privado. En primer lugar, se mostraron algo exigentes con respecto al modo en que debería plantearse la protección medioambiental, subrayando la conveniencia de calibrar correctamente la transición ecológica. Una transición que, para ser tal, debería procurar una cierta continuidad y gradación. En este sentido, la innovación dentro del ámbito empresarial será clave para poder amortiguar esa transición.

Existe un celo recíproco entre el sector público y el privado. La presión legislativa en ocasiones ha sido un incentivo pero, también, ha generado percepciones erróneas. Las tesis del decrecimiento generan, también, una notable reticencia en el sector privado ya que se traduciría en una súbita pérdida de empleos y destrucción de la riqueza. La

naturaleza específica de algunas áreas de emprendimiento plantea la necesidad de preservar una cierta autonomía en los fines empresariales. Por este motivo se defiende la necesidad de preservar la autonomía decisoria de las empresas. El terreno de la innovación es un aliado natural, o así se plantea, para intentar mantener las mismas necesidades cubiertas con menos recursos. La vehemencia con la que se disputa el decrecimiento como opción es, sin duda, unánime a este respecto.

La autoconciencia, depende cómo se entienda, sí puede resultar operativa o, al menos, se saluda con mejores ojos. En primer lugar se asume que existe un riesgo reputacional en este ámbito pero, sin embargo, se mantiene la duda de que pueda darse una ventaja representativa en el caso de que una empresa adquiriera compromisos supererogatorios. En este sentido, de hecho, se perfila incluso un desdoblamiento de los agentes implicados. No es lo mismo ser consumidor que productor de un servicio, e incluso decisiones que podemos tomar en el ámbito privado se harían irreconciliables en el contexto profesional. Un riesgo que se adelanta con respecto a los criterios ESG es que se puedan tomar decisiones correctas por fines equivocados. La asunción estrictamente cosmética o promocional puede acabar siendo contraproducente a largo plazo.



## Conclusiones principales del debate

1. Existe una lejanía entre las intenciones legislativas y los resultados.
2. Existe una diferencia entre los sujetos que deben padecer los esfuerzos relativos a la transición ecológica y los agentes futuros que serán beneficiarios de esta medida.
3. En la dialéctica entre lo local y lo global no caben soluciones idóneas. La perspectiva global colisiona en ocasiones con sesgos de percepción de clase. Los habitantes de entornos rurales sienten una desconexión legítima con respecto al modo en que se adoptan decisiones públicas.
4. Existe una sospecha creciente en la existencia de intereses no declarados por parte de las élites que opera como nueva fuente de desconfianza y sospecha.
5. Existe una falta de pedagogía eficaz. Deberían revisarse las estrategias de comunicación e información para poder seguir optimizando el grado de compromiso medioambiental de la ciudadanía.
6. Existe una unidireccionalidad del diálogo social, donde en demasiadas ocasiones la información de la Administración ha fluido en un único sentido. Una parte creciente de la población siente una cierta conciencia de victimización por ser quienes cargan con el coste de la Agenda 2030.
7. La política y ciertas ambiciones legislativas deben estar siempre atentas a la percepción civil y del mundo de la vida para no generar una cierta rivalidad aparente entre actores.
8. Las tesis del decrecimiento generan, también, una notable reticencia en el sector privado ya que se traduciría en una súbita pérdida de empleos y destrucción de la riqueza.
9. Se defiende la necesidad de preservar la autonomía decisoria de las empresas.
10. La autocontención, depende cómo se entienda, sí puede resultar operativa o, al menos, se saluda con mejores ojos



## Más allá del dilema: Tres modelos de reflexión para la decisión moral

Ponencia de Diego S. Garrocho<sup>16</sup>

17 de marzo, 2022

A lo largo de las distintas sesiones del programa *Mejores empresas. Mejor democracia*, nos hemos enfrentado a distintas circunstancias en las que se nos exigía deliberar en torno a cuestiones morales. Reunidos en grupos, profesionales provenientes de distintos ámbitos han encarado circunstancias más o menos complejas en las que intervenían valores y condicionantes éticos.

Este ciclo ha demostrado que personas competentes, de valía profesional y prestigio personal, eran capaces de disentir en torno a cuestiones complejas. En ocasiones hemos sido capaces de establecer consensos mínimos pero en otras circunstancias la divergencia de opinión se ha puesto de manifiesto no sólo en el interior de las distintas mesas de conversación, sino también en la exposición plenaria.

Si esto es así es porque, a pesar de vivir en una sociedad abierta y de valores compartidos, no existe una solución definitiva para algunos de nuestros desafíos más apremiantes. Es una consecuencia de vivir en un contexto plural. Puede, de hecho, que estos disensos sean la condición de posibilidad de ese pluralismo propio de las democracias liberales.

El pluralismo consecuente de la deliberación no es una debilidad de nuestras sociedades sino una de sus más estimables fortalezas. Si somos capaces de pensar de forma distinta, e incluso de disentir airadamente, es porque nuestras formas de razonamiento moral beben de fuentes diversas. Nuestra identidad ética y cultural es más o menos uniforme pero la tradición sobre la que se asienta nuestra manera de vivir descansa sobre una herencia compleja e incluso en ocasiones contradictoria.

<sup>16</sup> Presidente del Consejo Académico de Ethosfera. Vicedecano de investigación de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Madrid. Profesor de Ética y Filosofía Política de la UAM.

La ética no es una ciencia, ni siquiera es exactamente un método o un instrumento. Se trata, de algún modo, de una disciplina con lindes no exactamente formales que nos orienta a la hora de tomar decisiones. Una explicación clasiquísima es aquella que vincula la ética con la estética y que nos recuerda que ser éticos equivale a ser elegantes. Pero esa elegancia, a pesar del uso frecuente, no tiene tanto que ver con una cuestión puramente referida al vestido, al gesto o a la actitud, sino que en su sentido más etimológico hace referencia al valor de la elección. La ética es una disciplina que nos orienta a la hora de tomar decisiones y que nos permite dar razón pública sobre qué creemos que es mejor y qué creemos que es peor.

Este es, quizá, el origen de la querencia que ha tenido la ética o la filosofía moral a expresarse en dilemas. En las aulas, en los estudios de caso y en muchas conversaciones informales las dudas morales se expresan como opciones autoexcluyentes. Un dilema es, exactamente, eso: una circunstancia donde debemos elegir entre dos opciones. O una vía u otra. La formulación de la ética en escenarios dilemáticos es clara, efectiva y muy intuitiva dado que todos tomamos decisiones difíciles. Especialmente cuando no se trata de elegir entre lo que está bien o está mal sino cuando debemos optar, por ejemplo, entre dos males.

A pesar de esta condición dilemática del razonamiento moral, en otras ocasiones la perplejidad ética se expresa no en el ámbito de la decisión sino en la ejecución de una acción. Dicho de otra manera, en muchas ocasiones tenemos claro qué camino debemos tomar pero, sin embargo, somos incapaces de llevarlo a cabo o nuestros intereses, impulsos, miedos y reflejos nos llevan a ejecutar una acción contraria a lo que sabíamos que era justo. Ovidio en sus *Metamorfosis*, por ejemplo, lo expresó con claridad: *video meliora proboque deteriora sequor*. O lo que es lo mismo: veo lo mejor y lo apruebo, pero sigo lo peor.

Pese a todo, en el ámbito de gobierno, gestión y administración, los criterios que rigen nuestra deliberación moral siguen siendo prioritarios. Dirigir una empresa, un país o un sector estratégico no son actividades demasiado distintas que pilotar una nave, podríamos decir con Platón. Por este motivo se nos hace imprescindible aprender e instruir acerca de cuáles pueden ser los criterios que mejor orienten nuestra toma de decisiones.

Un filósofo moral, en el mejor de los casos, no puede ser más que un juez de instrucción de algunas circunstancias éticamente relevantes. Todas las decisiones

requieren, para ser imputables, un cierto grado de autonomía. Pero la autonomía debe ser informada y responsable. Es más, deberíamos esforzarnos por conseguir que nuestras decisiones personales y profesionales maximizaran esa información y esa responsabilidad.

Por este motivo, en la sesión que nos aguarda como cierre, intentaremos exponer tres modelos básicos de razonamiento moral. Hay, por supuesto, muchos otros modelos. De hecho cabría pensar que podemos seguir inventando y creando estructuras y marcos de razonamiento moral pero, muy probablemente, todos acabarán dependiendo de un modo u otro de los tres que aquí presentaremos. Del mismo modo que cualquier color, por matizado que este sea, puede ser compuesto a partir de los tres colores básicos, todos los criterios morales de decisión pueden reconstruirse a partir de la influencia que tienen sobre nosotros estos tres paradigmas esenciales.

1. El primero de ellos puede describirse como la ética de la virtud. Encuentra su precedente más rotundo en la ética de Aristóteles (384-322 a.C.) aunque, también, se condensa de un modo u otro a lo largo de la tradición clásica. Este modelo de razonamiento vincula el bien con la vida buena, y esta vida excelente con el cultivo de la virtud a través de la costumbre y la repetición. La ética de la virtud asumiría que la mejor decisión es aquella que opera en nosotros construyendo una segunda naturaleza por lo que toda decisión, y toda acción, sería una manifestación y, al mismo tiempo, un agente activo en nuestra construcción moral. Si somos lo que hacemos y hacemos aquello que consideramos que es bueno, en todas nuestras acciones estaremos poniendo nuestra subjetividad en juego. El fin último de cualquier acción humana será la felicidad, motivo por el que este paradigma moral se describe, esencialmente, como eudaimonista y aliado de la mejor vida posible.

2. Frente a esta consideración de la moral como un camino hacia la vida plena, muchos siglos después, aunque condensando muchas influencias previas, I. Kant (1724-1804) inauguró un nuevo modelo de reflexión moral vinculado, esencialmente, con la idea de deber. Este paradigma de pensamiento renunciaba a evaluar las consecuencias de nuestras acciones ya que sólo la conformidad con el deber sería un marcador legítimo a la hora de tomar decisiones. La felicidad o el bienestar resultante del ejercicio del deber no jugarían papel alguno y la razón, en su dimensión práctica, sería el instrumento con el que contamos los humanos para poder resolver los dilemas morales y para orientar nuestra acción moral.

3. Finalmente, encontramos un tercer paradigma de razonamiento que acabaría por tener un enorme éxito: el utilitarismo. Aunque, de nuevo, podríamos reconocer muchos padres del pensamiento utilitarista, tal vez sea John Stuart Mill (1806-1873) quien mejor resume esta corriente de pensamiento. La regla intuitiva de la que se sirve, aunque incorporará innumerables matices tanto en Mill como en sucesivos autores, es que la mejor decisión es aquella que maximiza el mayor bien para el mayor número de personas. Los eventuales bienes ilegítimos o la imponderabilidad de algunos de estos bienes son sólo algunas de las paradojas a las que deberá enfrentarse esta corriente de pensamiento.

#### BIBLIOGRAFÍA

ARISTÓTELES. *Ética Nicomáquea/Ética Eudemia*. Madrid: Gredos, 2003.

BLACKBURN, S. *Being good : a short introduction to Ethics*. Oxford: Oxford University Press, 2002.

KANT, I. *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid: Tecnos, 2006.

STUART MILL, J. *El utilitarismo*. Alianza Editorial: Madrid, 2014.



## La necesidad de este debate

Ninguno de estos paradigmas, que serán pertinentemente explicados durante la última sesión, colisiona grandemente con nuestras intuiciones comunes. Es más, muy probablemente, y explicados aisladamente, todos podríamos sentirnos tentados a conceder que cada uno de los modelos de razonamiento son acertados o que, al menos, tienen algo de razón. Si esto es así no es porque Aristóteles, Kant o Mill fueran autores banales o sostuvieran obviedades sino que si hoy somos capaces de razonar con criterios semejantes a los que se exponen en sus libros es, precisamente, por la influencia que han tenido en nosotros.

Al igual que un hablante nativo es capaz de construir frases correctas y complejas en un idioma sin saber formalmente sintaxis, todos nosotros hemos sido capaces de razonar moralmente en escenarios nada sencillos aunque no sepamos explicitar nuestro paradigma de razonamiento. Sin embargo, existe una utilidad evidente en el hecho de desvelar qué implícitos no visibles determinan el modo en que evaluamos distintas opciones morales. Es decir, puede que no aprendamos nada reconstruyendo nuestra tradición moral pero, de algún modo, nuestras intuiciones se harán más transparentes y podremos tener acceso al conjunto de elementos que de forma inconsciente determinan el modo en que pensamos, decidimos y actuamos. En última instancia, además, se perfeccionará nuestra conversación pública a la hora de dar razón de por qué pensamos aquello que decimos defender.

La sesión final tendrá, por lo tanto, dos sentidos. Uno retrospectivo: a lo largo de la exposición seremos capaces de recuperar algunas de las cuestiones que hemos visto en las otras reuniones y, quizá, se nos harán más evidentes algunas de las premisas no visibles desde las que decidimos en las distintas preguntas. Pero, asimismo, emplearemos la última parte de la sesión para justificar qué valor puede tener en el seno de una empresa la reconstrucción de una identidad corporativa alrededor de estos tres paradigmas morales. De este modo, el destino final de nuestra propuesta será justificar el papel insustituible que puede tener la reflexión filosófica y moral sobre la identidad, el prestigio y el gobierno de las empresas.



### Preguntas que guiaron la deliberación

1. Las premisas no visibles y los implícitos que hemos expuesto en esta sesión, ¿ayudan y son de utilidad a la hora de responder a las preguntas que se presentaron en las siguientes sesiones? ¿Ha mejorado en algo vuestra forma de evaluar éticamente este tipo de dilemas?
2. ¿Qué valor puede tener para una empresa la reconstrucción de una identidad corporativa alrededor de estos tres paradigmas morales?
3. ¿Sentís alguna preferencia por uno de los tres paradigmas de razonamiento moral? ¿Por cuál? ¿Por qué?

### Puesta en común

*Primera pregunta: Las premisas no visibles y los implícitos que hemos expuesto en esta sesión, ¿ayudan y son de utilidad a la hora de responder a las preguntas que se presentaron en las siguientes sesiones? ¿Ha mejorado en algo vuestra forma de evaluar éticamente este tipo de dilemas?*

Con respecto a la primera pregunta el grupo de expertos mantuvo una posición más o menos coherente, e incluso homogénea, a la hora de evaluar la utilidad de estos paradigmas. Sin embargo, y como era previsible, no existió un consenso a la hora de cifrar cuál de los tres modelos puede resultar más útil y aplicable en el terreno práctico de la toma de decisiones. Ya desde la primera pregunta la necesidad de optar por uno u otro empezó a adelantarse. Existió, incluso, una opinión común sobre la posibilidad de hacer coherentes los tres modelos y se adelantó la opción, ya explicitada en la presentación general, de que puedan hacerse compatibles en determinados escenarios.

En un contexto de vocación esencialmente práctico, como el que se intentó procurar, gozó de una especial acogida el modelo utilitarista de John Stuart Mill dado que,

1. nos permite tomar decisiones en base a criterios visibles y cuantificables y
2. a fin de cuentas, maximizar el beneficio para el mayor número de personas es una estrategia perfectamente coherente con gran parte de nuestras intuiciones morales.

Ese criterio maximalista, que atañe a un mayor número de personas implicadas, encaja también con el marco planteado desde 2019 por la Business Roundtable con la redefinición del capitalismo y su propósito. A la hora de tomar decisiones políticas, administrativas o gerenciales en el ámbito corporativo, es relevante maximizar la atención por todas las

personas afectadas. El utilitarismo resultaría también un instrumento eficaz, según se expuso, para reforzar campañas pedagógicas en torno a cuestiones tan significativas y determinantes para la prosperidad futura de la humanidad como el cambio climático, por ejemplo.

Con todo, también se subrayó la conveniencia de mantener una cierta vocación aristotélica en la que la aspiración a vidas plenas pudiera incorporarse al marco de deliberación. No basta con maximizar el bien sino que las decisiones deben tomarse también en un horizonte de ideales en el que la virtud, el bienestar y el florecimiento personal tengan cabida. El marco kantiano, sin embargo, fue el que tuvo una acogida menos entusiasta aunque, puntualmente, también se adelantó la fuerza y robustez de un planteamiento que resulta enteramente inatento al beneficio y que establece un marco de deberes puros. Ese marco, sin embargo, parece más propio de escenarios de estricto cumplimiento deontológico.

*Segunda pregunta:* ¿Qué valor puede tener para una empresa la reconstrucción de una identidad corporativa alrededor de estos tres paradigmas morales?

La segunda pregunta, más abierta en su planteamiento, dio pie a distintas respuestas y sirvió para ahondar en el debate adelantado en la primera. Hubo grupos que insistieron en la especificidad de cada uno de los modelos, advirtiendo que, por ejemplo, el paradigma kantiano podría ser de utilidad para fortalecer la misión de la compañía. El carácter incondicionado del razonamiento kantiano puede ser, se argumentó, de utilidad en ese ámbito. Sin embargo, a corto plazo, un razonamiento de inspiración puramente utilitarista podría ser más ejecutivo mientras que el planteamiento aristotélico puede ser singularmente idóneo a la hora de plantear una personalidad corporativa.

A la hora de preferir, de forma rotunda, por alguno de los modelos, se ha percibido una diferencia relativa al desempeño de los miembros del grupo. Por este motivo, el alto funcionariado ha planteado, al menos como hipótesis, la posibilidad de que la función pública deba orientarse por criterios de deber estricto de un modo más vinculante que el ámbito corporativo, donde el propósito puede someterse a deliberación. En principio, es cierto que no siempre, o no en todos los casos, deba existir una coherencia común entre todo el tejido empresarial de un país mientras que sí debe plantearse una unidad de acción en el ámbito de la administración.

Esta cuestión resultó clave en el debate porque se subrayó que, siendo cierto que existen deberes compartidos por cualquier empresa, existe un espectro de libre decisión que es el que marca la personalidad corporativa y que debe distinguirse de los competidores. Esa diferencia específica entre empresas es saludable y es, desde luego, un recurso legítimo a la hora de diferenciarse entre ellas.

El establecimiento de un horizonte específico de decisión moral que dote de personalidad a las empresas genera una utilidad que va más allá de la identidad corporativa o de la identidad de marca. En el desarrollo del debate se remarcó, además, que un marco ético previamente fijado puede resultar imprescindible a la hora de tutelar la toma de decisiones en escenarios imprevistos o en circunstancias de máxima volatilidad. Contar con un catálogo de valores fuertes, reconocibles, accesibles y previsibles, permite resolver anticipadamente escenarios de riesgo futuros. Este recurso se ha demostrado imprescindible en circunstancias como la COVID19 y en otras catástrofes imposibles de prever.

Pese a todo, un rasgo compartido y perfectamente útil que perfeccionó lo adelantado en la exposición, es el valor del ejemplo y de las personas. A lo largo del debate se adelantó la necesidad de contar con referentes ejemplares, de carne y hueso, que sirvan para disponer un marco de ejemplaridad e imitación en el ámbito empresarial. La hiperteorización o la modelización de cuestiones morales no puede competir con la inestimable función que cumple el ejemplo encarnado en personas concretas y visibles. Las instituciones, públicas o privadas, dependen y descansan siempre en personas. Nada marca más que un buen superior y los procesos de decantación del talento y la excelencia moral son claves a la hora de ordenar correctamente el ámbito corporativo.

*Tercera pregunta:* ¿Sentís alguna preferencia por uno de los tres paradigmas de razonamiento moral? ¿Por cuál? ¿Por qué?

La respuesta a la tercera pregunta, de un modo u otro, se fue respondiendo de forma espontánea en los otros momentos del debate y las distintas sensibilidades fueron recogiendo según avanzaba la respuesta de las otras dos cuestiones. En cualquier caso, y como reflexión final, sí se presentaron algunas opiniones relevantes que sirvieron para explicitar la utilidad de estos marcos de reflexión.

En primer lugar debemos recoger un hecho fundamental y que sirvió como motor para la conversación: no existe un consenso unánime ni un modelo que pueda satisfacer por entero la deliberación moral en los contextos dilemáticos de decisión. A la hora de explicitar cuáles son los criterios que operan en nuestras decisiones (personales, políticas o profesionales) existen variables que no siempre son veladas o que no se hacen enteramente explícitas. Sí se subrayó la conveniencia de establecer con claridad estos modelos ya que, de alguna manera, hacen conscientes elementos que en principio pueden resultar opacos y nos permiten ejercer comparaciones y ponderaciones en contextos no intervenidos de forma excesiva por la emotividad u otros criterios subjetivos.



La revisión del paradigma kantiano, que es el que inspira los códigos normativos (e incluso el ordenamiento jurídico en nuestro país) parece que queda relegado al ámbito del *compliance* o del cumplimiento deontológico. Es útil para establecer unos mínimos pero resulta mucho menos fecundo a la hora de determinar criterios ambiciosos o diferenciales. Puede ser, además, de gran utilidad en disquisiciones esencialmente técnicas.

El marco utilitarista generó un amplio consenso aunque también exige ulteriores definiciones. No queda claro qué se entiende por bien para el mayor número y para determinar esos matices parece que se hace imprescindible una definición sustantiva acerca de qué sea el bien, por qué debe preferirse un valor frente a otro, qué objetivos debe perseguir una empresa o un gobierno y qué relación jerárquica debe describirse para bienes en conflicto. La claridad de principios no sólo es útil sino que explicitar la personalidad o identidad moral de una empresa es, también, un rasgo de transparencia interesante cuando no imprescindible.

### Conclusiones principales del debate

Esta última sesión tuvo como propósito exponer al Grupo de Expertos de Alto Nivel algunos de los paradigmas clásicos de razonamiento moral. Cuando se concibió el curso, los organizadores debatimos sobre la conveniencia de situar al principio o al final del ciclo esta presentación. Aunque existían muy buenos argumentos para ubicar este encuentro en primer lugar, creímos, sin embargo, que podría cumplir una función conclusiva por dos motivos. En primer lugar, consideramos que las conversaciones y debates serían mucho más espontáneos si los encuentros se mantenían sin una determinación previa que pudiera sesgar la deliberación. En segundo, creímos oportuno servirnos de las conversaciones precedentes para poder ejemplificar las variaciones existentes entre estos tres paradigmas básicos de reflexión ética.

1. No existe un consenso unánime ni un modelo que pueda satisfacer por entero la deliberación moral en los contextos dilemáticos de decisión. Hubo una opinión común sobre la posibilidad de hacer coherentes los tres paradigmas de razonamiento moral.
2. Gozó de una especial acogida el modelo utilitarista de John Stuart Mill, que encaja con el manifiesto sobre la redefinición del capitalismo publicado por la *Business Roundtable* en 2019 y podría ser, en general, más ejecutivo.
3. También se subrayó la conveniencia de mantener una cierta vocación aristotélica en la que la aspiración a vidas plenas pudiera incorporarse al marco de deliberación.



4. Un enfoque aristotélico podría ser idóneo a la hora de plantear una personalidad corporativa.
5. El marco Kantiano tuvo una acogida menos entusiasta, aunque parece más propio de escenarios de estricto cumplimiento deontológico.
6. El paradigma kantiano, por su carácter incondicionado, podría ser también de utilidad para fortalecer el propósito de la compañía.
7. El alto funcionariado planteó la posibilidad de que la función pública deba orientarse por criterios de deber estricto de un modo más vinculante que el ámbito corporativo.
8. Un marco ético previamente fijado puede resultar imprescindible a la hora de tutelar la toma de decisiones en escenarios imprevistos.
9. Son necesarios los referentes ejemplares, personas concretas y visibles, que sirvan para disponer un marco de ejemplaridad e imitación en el ámbito empresarial.
10. Es conveniente establecer con claridad estos modelos porque hacen conscientes elementos que nos permiten ponderar sin intervención excesiva de nuestra emotividad o criterios subjetivos.
11. La claridad de principios no sólo es útil sino que explicitar la personalidad o identidad moral de una empresa es, también, un rasgo de transparencia interesante cuando no imprescindible.



## Conclusiones

Por Elena Herrero-Beaumont

Este informe es el resultado de un trabajo de laboratorio intelectual donde ha participado un grupo de mujeres y hombres con vocación transformadora, fuerte compromiso moral y capacidad de influencia (al que hemos llamado Grupo de Expertos de Alto Nivel o GEAN). Cualquier ciudadano español se hubiera sentido orgulloso y esperanzado si hubiera tenido la ocasión de presenciar el magnífico debate del que hemos sido testigo estos meses.

Este experimento nos reafirma en una de las premisas de Ethosfera: en el actual entorno digital tenemos que ser capaces de desarrollar nuevas formas de deliberación pública, alejadas de los *tuits*, *comments*, *likes* y *relikes* propios de las redes sociales, y que al mismo tiempo garanticen el elemento público. Sólo así lograremos la inteligencia colectiva necesaria para tomar decisiones públicas excelentes, en la línea que proclamaba Hannah Arendt en *La Condición Humana*: “ninguna actividad puede alcanzar la excelencia si el mundo no proporciona un espacio para su existencia. La esfera pública es el lugar adecuado para la excelencia humana.”

La tradición política de la representación moderna que inspira nuestro actual Estado constitucional tiene alrededor de 300 años de historia. A lo largo de estos tres siglos, la tecnología ha ido condicionando el devenir de esa esfera pública hasta el estado de quiebra que padecemos en la actualidad y que abre la puerta a nuevos regímenes políticos que ningún ciudadano occidental lo suficientemente instruido estaría dispuesto a tolerar.

En este contexto, las empresas, especialmente las tecnológicas, deberían actuar con una nueva conciencia cívica. Con este planteamiento, nos vamos acercando al tema central de este ejercicio deliberativo y de este Informe: cómo definir el nuevo papel de las empresas como movilizadores políticos y sociales y establecer un marco de cooperación real con el Estado y con la sociedad civil.

En este ejercicio deliberativo se confirma que el factor político comienza a ocupar un papel clave en las empresas, y que la polarización política supone un nuevo riesgo para las mismas, frente al que se ven obligadas a tomar (o no) determinadas posiciones políticas, como hemos visto estos meses con la estampida de empresas occidentales en suelo ruso. También ha habido un consenso sobre los orígenes de la polarización, que se encuentran en la creciente desigualdad y el derrumbe de la meritocracia como clásico tractor social de las clases medias. Ante esta realidad sólo cabe reflexionar sobre la idea del bien común, como lleva defendiendo el filósofo Michael Sandel desde que publicó en 2020 *La Tiranía del Mérito*.

En la búsqueda del bien común y de un mayor sostenimiento social, las empresas deberían de comenzar a trabajar en un marco ético que defina su propósito teniendo siempre presente la idea de que sin un mayor sostenimiento social, la democracia se tambalea y, sin ella, se asienta lo que el GEAN ha llamado el “desorden global” actual. Ante este hecho, las empresas tienen una doble alternativa: pueden o bien reaccionar de manera oportunista a las presiones o bien ser auténticamente visionarias.

Este marco ético por el que abogamos debería ser capaz de operar más allá de las pasiones y apetitos de sus líderes, devorados en muchas ocasiones por sus instintos de poder, fama y acumulación de riqueza. Aunque también precisamos de la ejemplaridad de personas concretas y visibles. Porque más allá de la responsabilidad indelegable que se les va a imponer a los miembros de los Consejos de Administración a través de las futuras oleadas de regulación, los máximos líderes empresariales pueden sensibilizarse y reconciliarse con los sistemas de razonamiento moral que han alumbrado gigantes (Aristóteles, John Stuart Mill, Immanuel Kant, John Rawls, por citar algunos ejemplos) que nos precedieron y que ejemplifican la mejor versión de nuestra condición humana: el desarrollo de una buena vida, al servicio del mayor número de personas, donde podamos recuperar el sentido del deber. Dentro de este nuevo marco ético, los dirigentes de las empresas deberían de buscar objetivos concretos, como diseñar un equitativo ascensor social mediante la justa retribución de directivos y empleados, la formación y la capacitación continua.

Dentro de esta propuesta normativa, surge de manera inmediata el enigma de nuestras pymes, que constituyen el grueso de nuestro tejido empresarial y que se enfrentan en muchos casos a la mera supervivencia. La cuestión de cuál va a ser el papel de las pymes ante este nuevo paradigma y si deberían de tener la capacidad de socializarse y politizarse al mismo nivel de las grandes empresas queda por tanto abierta.

También emerge la cuestión social, concretamente volvemos a rescatar el viejo debate de hasta qué punto la sociedad, sobre todo las capas más desfavorecidas y vulnerables tienen verdadera capacidad para asumir los nuevos diálogos y las nuevas responsabilidades. En el viejo dilema que plantearon en su momento el elitista Walter Lippmann y el demócrata John Dewey, nos decantamos por mantener un equilibrio, donde exista espacio para unas élites y a la vez instrumentos y elementos para una nueva pedagogía y comunicación con las que escuchar y hablar los lenguajes de ese mundo de la vida al que hicimos referencia en la cuarta sesión sobre medio ambiente y empresa. De lo contrario, seguiremos alimentando una sospecha de intereses no declarados por parte de las élites globales, que opera como nueva fuente de desconfianza, y una cierta conciencia de victimización de quienes sienten que cargan con el coste de la Agenda 2030.

El GEAN también puso el énfasis en la necesidad de propiciar una nueva mentalidad en la administración pública, más ágil y más orientada a colaborar con el sector privado para poder verdaderamente aprovechar la oportunidad histórica que se nos presenta con los fondos *NextGen*. A través de ellos podemos abordar reformas estructurales que llevábamos tiempo necesitando y adaptarnos a los retos del futuro.

Esperamos que este ejercicio deliberativo sea el primero de muchos. Y esperamos con estos ejercicios contribuir a vencer el espíritu de apatía, desconfianza y cinismo con el que los ciudadanos españoles viven la actual esfera pública. Y con ello convencerles de que existe espacio para la virtud, y que ésta es contagiosa.

**ethosfera**  
ÉTICA E  
INNOVACIÓN  
CRÍTICA

ETHOSFERA.ORG



# ethosfera

ÉTICA E  
INNOVACIÓN  
CRÍTICA

