



Guía ética para la buena gobernanza empresarial

ethosfera



CGRE
Club de Gestión
de Riesgos de España



Guía ética para la buena gobernanza empresarial

© 2024 Club de Gestión de Riesgos de España.

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias y grabaciones, o mediante cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información.

Derechos de autor

Esta guía ha sido escrita por la red de investigadores y expertos del *think tank* Ethosfera, concretamente por la doctora Elena Herrero-Beaumont, Directora ejecutiva de Ethosfera y autora principal, el doctor y experto en riesgos, Luis Garvía, el doctor y experto en filosofía, Jorge Úbeda, el doctor y experto en alta dirección empresarial y presidente del patronato de Ethosfera, Julio Aranovich, y por las jóvenes investigadoras, Rocío de Lange y María Blanco.

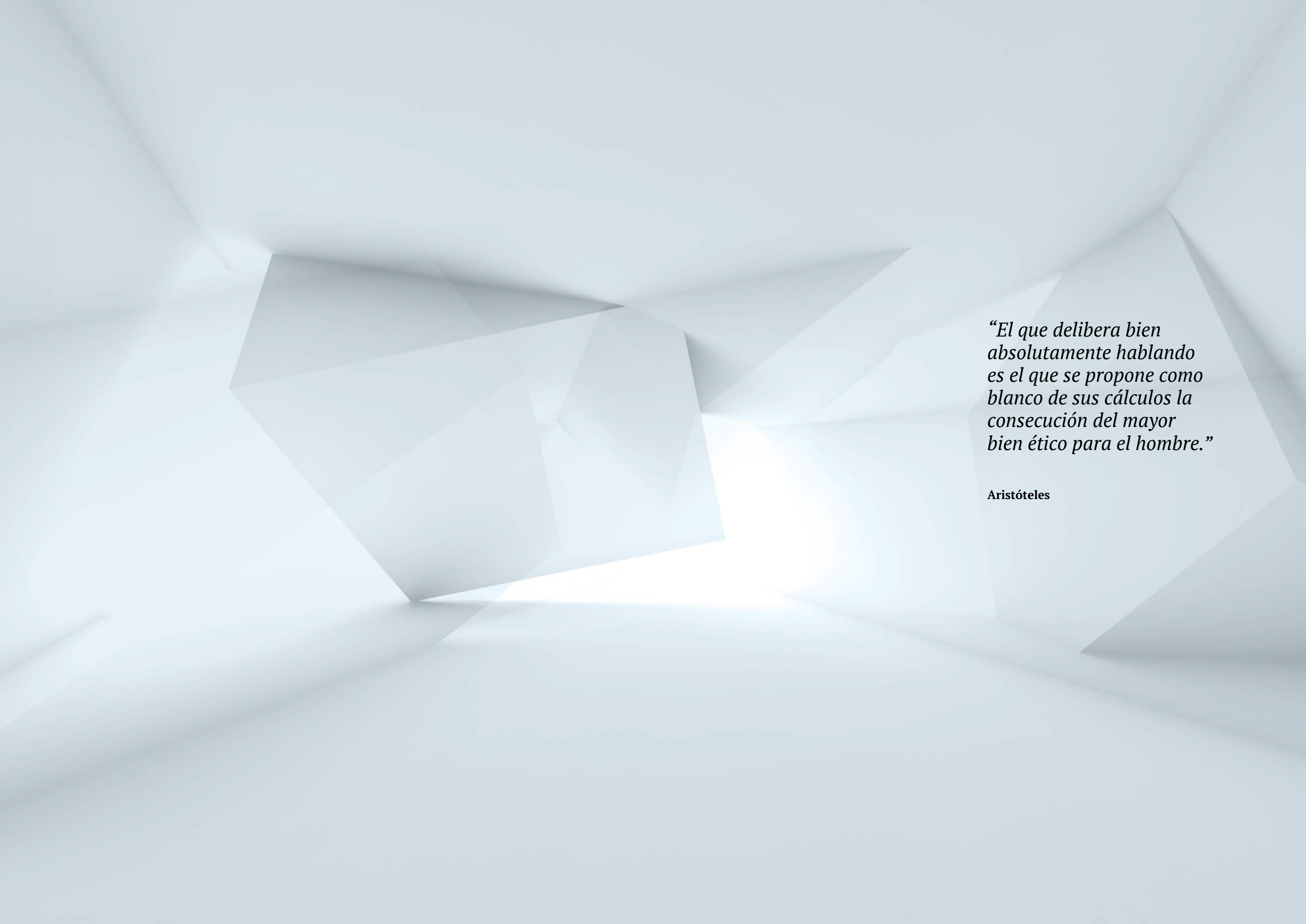
Agradecimientos

Agradecemos, en primer lugar, al Club de Gestión de Riesgos de España, especialmente a su presidente, Juan Carlos Estepa, y a todos los miembros de la Comisión Delegada, por su compromiso con este trabajo y su confianza y acompañamiento a lo largo del proyecto.

También agradecemos los comentarios y sugerencias de José Luis Blanco, el director del Instituto de la Empresa Familiar, Diego S. Garrocho, profesor titular de ética y filosofía política en la Universidad Autónoma de Madrid y Presidente del Consejo Académico de Ethosfera, Javier Martín Cavanna, Director de la Fundación HAZ y Rafael González-Gallarza, Socio de Mercantil de Garrigues.

Nota

Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones contenidos en esta guía son el resultado de un proceso colaborativo facilitado por Ethosfera y patrocinado por el Club de Gestión de Riesgos de España. Los resultados no tienen porqué representar la posición del Club de Gestión de Riesgos ni de sus miembros, socios y otros *stakeholders*.



*“El que delibera bien
absolutamente hablando
es el que se propone como
blanco de sus cálculos la
consecución del mayor
bien ético para el hombre.”*

Aristóteles

Carta del Presidente

Los principios fundacionales del Club de Gestión de Riesgos de España se basan en una permanente inquietud por identificar, analizar y divulgar las mejores prácticas de gestión de riesgos, en su más amplio sentido. Desde el Club siempre hemos considerado la gestión de riesgos como un elemento esencial para un sano desarrollo de la economía y el progreso de empresas e instituciones. Una adecuada gestión de riesgos se fundamenta en el conocimiento de los mismos, cuáles pueden ser los mecanismos a través de los cuales pueden impactar, como actuar de forma proactiva sobre ellos para mitigarlos, y asumirlos, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos que la empresa, institución, etc. haya establecido.

El mundo económico, empresarial y social está en continuo desarrollo y transformación, si bien el ritmo de cambios es creciente lo cual nos enfrenta a escenarios cada vez más complejos y, en consecuencia, con una creciente tipología de riesgos que requieren de una más profunda y reflexionada gestión. No hay que echar la vista muy atrás para recordar acontecimientos como la Gran Crisis Financiera que se inició en 2007-2008 o la dramática pandemia de la Covid-19 que no sólo produjeron dramáticas consecuencias personales y económicas sino que pusieron de manifiesto comportamientos que desde una perspectiva ética y de gobierno corporativo demostraron que nos queda mucho por hacer, aprender y transformar si buscamos el bien común desde el comportamiento individual de personas e instituciones.

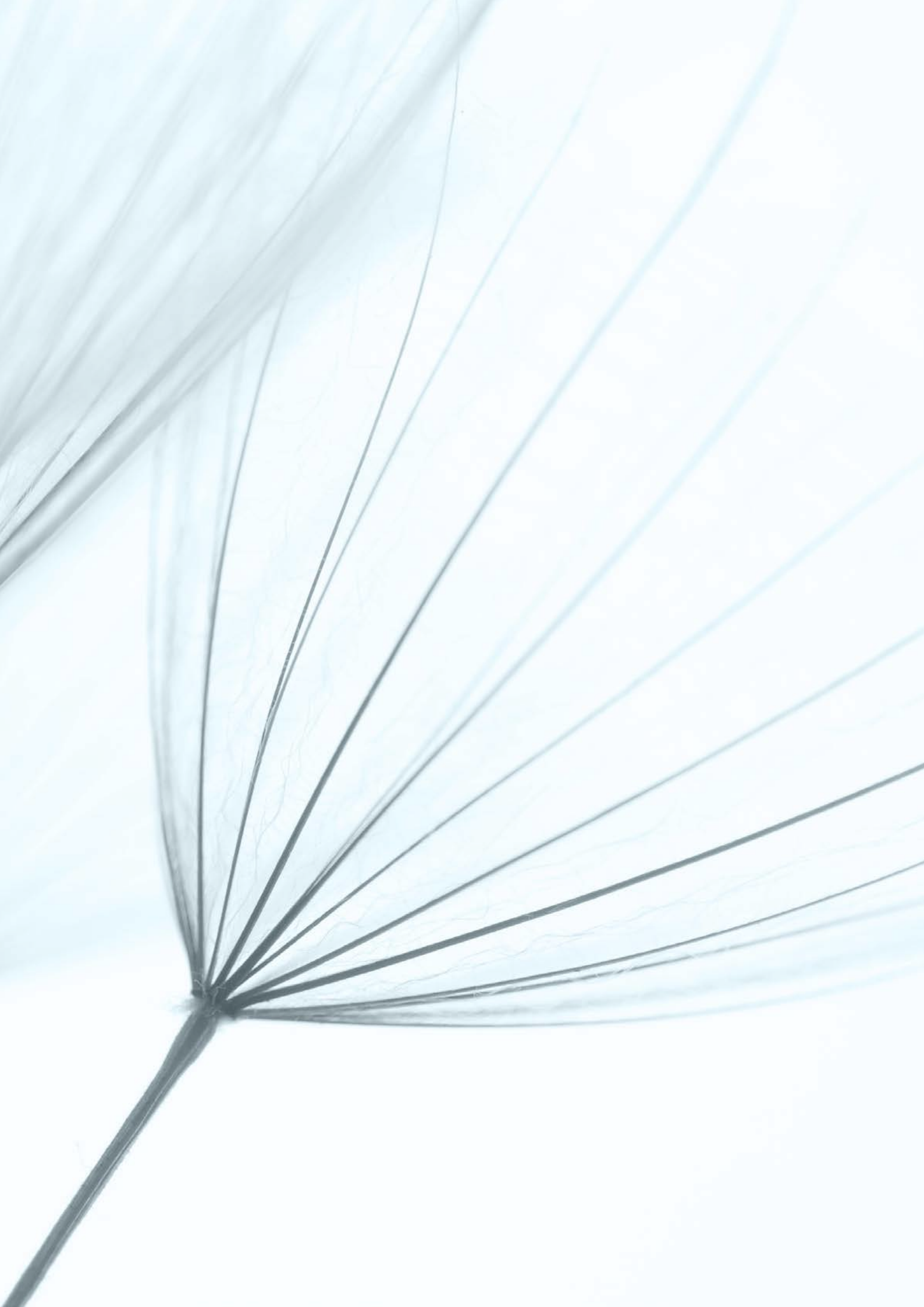
Distintos organismos reguladores, tanto nacionales como supranacionales, han ido desarrollando un cuerpo de normas, recomendaciones o principios relacionados con el buen gobierno corporativo, como respuesta a esa creciente complejidad económica, social y tecnológica. La traslación de esas normas, principios o recomendaciones a cada entidad, empresa o institución requiere de un trabajo de organización interna y de dedicación de recursos para la formalización de un marco interno de gobierno corporativo en el que sus órganos de gobierno, y máximos responsables de la gestión del día a día, deben actuar con ejemplaridad. Además no sólo consiste en enunciar unos principios que definan su razón de ser, y los valores que guían a la empresa a actuar de forma ética, sino convertir esos principios en auténtica cultura empresarial, que caracterice las actitudes y comportamientos de las personas a todos los niveles de una organización..

El Club de Gestión de Riesgos de España, consciente de la importancia de que la ética empresarial forme parte del desarrollo empresarial cotidiano y con el fin de divulgar tal convicción, ha encargado a Ethosfera la elaboración de esta Guía ética para la buena gobernanza empresarial con la que pretendemos aportar elementos de reflexión y, sobre todo, contribuir a la mejora de las buenas prácticas empresariales encaminadas a buscar el bien común. En definitiva, formular la razón de ser de cada empresa o institución no sólo desde el ámbito personal y propio, sino desde una perspectiva de todos los grupos de interés (stakeholders) con los que se relaciona.

Esta Guía, de una forma muy práctica y sencilla, ayuda a empresas, sus gestores, accionistas y empleados a incorporar los elementos esenciales, tanto organizativos como de formulación de unos principios de actuación, que logren que elementos tales como comportamiento ético, cumplimiento, y gestión de riesgos formen parte con naturalidad de su propia cultura empresarial.

Juan Carlos Estepa

Presidente del Club de Gestión de Riesgos de España



Sumario

00

Metodología

01

Introducción

02

Contexto actual

03

La necesidad de una nueva
gobernanza empresarial

04

Guía ética como base de buena
gobernanza empresarial

05

Estándares de ética como
base de buena gobernanza

06

Conclusiones

07

Anexos

08

Bibliografía

09

Acrónimos

00. Metodología

Para realizar esta Guía Ética, se ha adoptado un enfoque metodológico integral, que combina la investigación cualitativa con debates-expertos, entrevistas en profundidad, y encuestas cualitativas, con el objetivo de analizar y comprender el papel de la ética en el buen gobierno empresarial.

La investigación cualitativa se ha llevado a cabo mediante una revisión bibliográfica exhaustiva de la literatura académica, informes de organizaciones internacionales, códigos de buen gobierno, y casos de estudio. Se han seleccionado fuentes relevantes y confiables para garantizar la calidad y rigor del análisis.

Los tres debates organizados para esta Guía Ética siguieron las normas de *Chatham House*, y los participantes hablaron a título personal.

El primer debate se organizó el 26 de abril de 2023 en el Comillas Conecta Lab, con el título “Análisis de los riesgos no financieros vinculados a ética y buen gobierno”. Al debate asistieron Miguel Ángel Domínguez, Presidente de Alastria, Ignacio Moreno, *Managing Director* de Credit Suisse, Enrique Marazuela, CFA y Director para Asuntos Económicos de ICADE, el filósofo Jorge Úbeda, Clementine Baldon, abogada activista, Rafael González-Gallarza, socio de mercantil en Garrigues, Sarai Criado, *Head of Corporate Development* en Inbonis, Antonio Rodríguez Furones, Profesor de estrategia en el IE y *Senior advisor* de diferentes compañías, Luis Garvía, Director del Máster de gestión de riesgos en ICADE y Elena Herrero-Beaumont, Directora de Ethosfera.

El segundo debate, con el título “Identificación de buenas prácticas en ética y gobernanza empresarial” fue celebrado el 20 de septiembre en ICADE. A este debate asistieron Sergio Álvarez-Teleña, Co-founder de SciTheWorld y *Co-Chair Global AI Regulation* de la OCDE, Enrique Ávila, el Director de Análisis y Prospectiva de la Guardia Civil, José Luis Blanco, Director Instituto de la Empresa Familiar, Natalia Casinello, Co-Directora de la Cátedra de Asset Management en ICADE, Tomas Conde, ESG & *Sustainable Finance director* de N World, Rafa González-Gallarza, Socio de Garrigues, José Luis López, Presidente de Addalia, Ignacio Moreno, *Managing Director* de Credit Suisse, Gracia Orihuela, *Head of Rating* en Inbonis, Daniel Truran, Director General de EBBF y *B-Corp Ambassador*. El debate fue moderado por Luis Garvía, Director del Máster de gestión de riesgos en ICADE y Elena Herrero-Beaumont, Directora de Ethosfera.

El tercer debate se realizó el 13 de diciembre en el Círculo de Bellas Artes, con el título “Nuevas metodologías éticas para la toma de decisiones empresariales”. Participaron el consejero independiente, Alberto Terol, el *managing partner* de N2Growth, Alberto Herrero, el fundador de Ibero Capital Management, Luis Moreno, la economista Paz Guzman, la consultora en sostenibilidad, Maria Merry del Val, el director general del Instituto de la Empresa Familiar, José Luis Blanco, el financiero, John Siska, los abogados mercantilistas Rafael González-Gallarza y Teodoro de Agustín, y los filósofos Carlos Blanco y Jorge Úbeda. Fue moderado por la directora de Ethosfera, Elena Herrero-Beaumont.

Para esta Guía Ética se han realizado dos encuestas. La primera fue sobre indicadores tradicionales de buen gobierno en una muestra de 21 empresas españolas de distinto tamaño y naturaleza. Dirigimos la encuesta a directivos que desempeñan un papel en el comité de dirección, así como en los departamentos de riesgos, cumplimiento y sostenibilidad.

La segunda encuesta se centró en las diferentes buenas prácticas que se utilizaron para desarrollar los 10 indicadores de esta Guía de ética. La muestra para esta encuesta consiste en 40 directivos de diferentes tipos de organizaciones. La mayoría procede de empresas cotizadas y no cotizadas (72,5%), pero el 12,5% trabaja en organizaciones de servicios profesionales, el 10% pertenece a fundaciones y, por último, el 5% trabaja en fondos de inversión.

Además de los debates y las encuestas, se realizaron una serie de entrevistas en profundidad a expertos en distintas áreas de gobernanza corporativa y riesgos. Las entrevistas fueron realizadas por Elena Herrero-Beaumont a las siguientes personas: Sergio Alvarez-Teleña, CEO Scitheworld y co-chair del governance AI de la OCDE, Clementine Baldón, abogada y especialista en *greenwashing*, Mona Caroline Chammas, *Lead Partner* en *Govern&Law*, David Martínez, Director Ejecutivo de Transparencia Internacional España, Irene Milleiro, Directora de Ashoka, Teresa Ruano, abogada especializada en derecho penal y profesora del IE, Joaquina Salado, CDO Telefónica, Daniel Truran, Director general de ebbf, *B Corp Ambassador* de B Lab Europe y Jose Zamarriego, Director de la Unidad de Supervisión Deontológica de Farmaindustria.

01. Introducción

La gran complejidad a la que se enfrentan las empresas obliga a sus máximos dirigentes a realizar una reflexión inteligente sobre la evolución de lo que podríamos denominar cuestiones éticas en la toma de decisiones estratégicas. En otras palabras, los empresarios deben ser capaces de medir el impacto ético en la evolución económico-financiera de su organización y de su entorno a corto, medio y largo plazo.

Factores como el desarrollo de la inteligencia artificial generativa, el avance del cambio climático, la desigualdad económica o la desconfianza del ciudadano hacia las instituciones generan nuevos desafíos éticos. El impacto de estas y otras tendencias en las decisiones empresariales, y las eventuales consecuencias para las organizaciones, exigen sistematizar los procesos de toma de decisión a partir del conocimiento y la experiencia.

En este contexto emerge la necesidad de nuevas respuestas y nuevos liderazgos. Concretamente, las empresas, sus consejos de administración y sus consejeros delegados, se enfrentan a nuevas demandas éticas para ir más allá del modelo tradicional de capitalismo de accionistas.

Son muchos y exigentes los nuevos marcos normativos y de autorregulación dirigidos a garantizar una ética y una buena gobernanza empresarial, pero precisamente es la sobrerregulación un riesgo en sí mismo para una verdadera actuación ética. También lo es la motivación oportunista y cosmética que lleva a las empresas a incurrir en el llamado *greenwashing*.

Afrontar estos riesgos exige un enfoque que vaya más allá de los códigos, las políticas y los procedimientos. Es aquí donde la ética aplicada al mundo de la decisión adquiere una urgente funcionalidad. Se hace más necesario que nunca que los líderes empresariales y sus empleados actúen desde una genuina convicción de compromiso moral y ético con el entorno social y medioambiental en el que operan. En un contexto de desinformación, sobrerregulación y de ética cosmética se hace necesario cultivar un comportamiento intrínsecamente moral y ético que fundamente una buena gobernanza y una verdadera responsabilidad social empresarial.

Ethosfera, en colaboración con el Club de Gestión de Riesgos de España, se ha propuesto dar respuesta a esta necesidad a través de la presente Guía Ética, que tiene como propósito trazar un camino para que los consejeros y los altos directivos de las empresas puedan tomar decisiones vinculadas a la buena gobernanza empresarial identificando y evaluando la variable ética.

En esta Guía ahondamos, en primer lugar, en los factores tanto internos como externos que aumentan el riesgo ético de la empresa. A continuación, desarrollamos nuevas definiciones de ética y gobernanza empresarial, basadas en un análisis de la bibliografía académica y de la normativa aprobada en los últimos tres años por un elenco de instituciones públicas y privadas, como la Unión Europea (UE), el Grupo Consultivo Europeo en materia de Información Financiera (EFRAG), la Fundación de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS), el Foro Económico Mundial (WEF), por citar algunos ejemplos.

En todos ellos comprobamos que la clave para que una empresa actúe de acuerdo con el rigor ético que se espera de ella está en el liderazgo del consejo de administración y de la alta dirección de las empresas. Es en el liderazgo de la organización donde prosperan o fracasan la mayor parte de las ambiciones éticas. Y vemos cómo la demanda de liderazgo ético crece a medida que se hacen evidentes los riesgos tecnológicos y climáticos. Al mismo tiempo, el liderazgo ético escasea. Ante el cambio constante de expectativas sociales que han de afrontar los líderes empresariales, uno de los mayores desafíos es saber dónde se sitúa la respuesta ética debida y esperada.

Por ello, esta Guía también lleva a cabo un análisis de las distintas concepciones del liderazgo ético y de la deliberación en la historia de la filosofía, seguido de las definiciones contemporáneas de liderazgo ético y del estado actual del mismo en la empresa. Dentro de esta parte conectamos el ejercicio del liderazgo ético con el papel, las funciones y los deberes propios del consejo de administración y de la alta dirección. Con ello queremos resaltar la idea de que la ética no es exógena a los deberes de los consejeros y directivos. Por último, proponemos un método ético-deliberativo para la toma de decisiones en la empresa, quizás el elemento más innovador de esta Guía.

Todo ello queda sintetizado en una Guía Ética integrada por 10 indicadores y 21 subindicadores acompañados, a modo ilustrativo, de las mejores prácticas en materia de ética empresarial que hemos identificado en nuestro análisis.

02. Contexto actual

La gobernanza se enfrenta a retos importantes que desarrollaremos en detalle en esta sección, como son el impacto de la tecnología y la digitalización, el cambio constante en regulaciones y prácticas y la gestión de la diversidad y la consideración cada vez mayor de un número de partes interesadas. A todo lo anterior hay que integrar la sostenibilidad del negocio y de su entorno más allá del corto plazo y la consecuente responsabilidad social.

(Capurro et al., 2023; Jean et al., 2020. Alexander et al., 2020; Freeman et al., 2010. Carroll, 1991; Elkington & Rowlands, 1999.)

Para abordar estos desafíos, es necesario la actualización constante con las últimas tendencias, la adopción de enfoques metodológicos rigurosos y la colaboración con expertos en diferentes disciplinas y contextos para así obtener una comprensión más completa y matizada de las prácticas de gobernanza y de su impacto en las empresas y la sociedad (Berman et al., 1999; Kellermanns & Eddleston, 2006).

A continuación resumimos los factores, tanto internos como externos, que aumentan el riesgo ético en la empresa y la mala praxis empresarial.¹ Concluimos la sección enumerando siete riesgos éticos.

FACTORES DE RIESGO ÉTICO EN LA EMPRESA

FACTORES INTERNOS

Estar en una posición de liderazgo conlleva un deber de diligencia, lealtad y ejemplaridad que exige a los máximos dirigentes una formación ética. El factor humano siempre juega un papel determinante en la decisión final, por mucho que existan buenos sistemas para guiar la toma de decisiones operativas en la empresa. La evidencia demuestra que los tres desafíos más relevantes para que el liderazgo tome decisiones basadas en la ética son, (i) los sesgos cognitivos y la falta de autocrítica en el análisis de la realidad; (ii) una falta de conocimiento de los riesgos; (iii) una excesiva presión del entorno.

RIESGO ÉTICO

FACTORES EXTERNOS

FACTORES INTERNOS



1. SESGOS COGNITIVOS Y FALTA DE AUTOCRÍTICA

A la mayoría nos cuesta ver nuestras limitaciones éticas, mientras que vemos más claras las de los demás. La mayoría creemos que somos más éticos que la media. Este fenómeno demuestra una marcada inclinación hacia el sesgo de superioridad moral. Un sesgo que deriva en una sobreestimación de las capacidades propias y en una reducción de la diligencia en el momento de enfrentar decisiones vinculadas a dilemas éticos (Baron, 2013, p. 668).

El sesgo de superioridad moral y la falta de autocrítica en el análisis de la realidad se atribuyen al concepto de racionalidad limitada (*bounded rationality*) desarrollado por las ciencias del comportamiento. De acuerdo con este fenómeno, los seres humanos piensan que son racionales, pero la realidad es que su comportamiento está más influido por los sesgos y otras limitaciones cognitivas, y sobre todo emocionales, que se interponen en el camino. El impacto en la ética, que no deja de ser una disciplina de razonamiento, supone aceptar que luchamos

1 Ver en el Anexo Uno un listado de casos sobre mala praxis empresarial

con una limitación ética (*bounded ethicality*), relativa a las barreras cognitivas sistémicas que nos impiden ser tan éticos como desearíamos ser (Bazerman, 2020).



Por ejemplo, los estudiantes de un programa de MBA se posicionaron por encima del percentil 63,3 en términos de fuerza de voluntad, 65,8 en autonomía y 65,4 en conducta ética. Los altos directivos, al compararse con sus colegas, se posicionaron por encima del percentil 75,1 en estas tres dimensiones. La respuesta más cercana a la realidad en ambos casos tendría que haber estado en el percentil 50.

En una encuesta realizada por The Sustainability Board, cuando se preguntó a consejeros qué es lo que más necesitan para desempeñar su función con la máxima eficacia en materia de sostenibilidad, la mayoría de las respuestas estaban relacionadas con el conocimiento. La respuesta más común fueron los datos y la inteligencia (44%), y la segunda fue la claridad de la normativa ESG (40%). Otras respuestas dadas fueron el impacto de las cuestiones de sostenibilidad en las funciones de los miembros del consejo (33%), y el conocimiento personal de las cuestiones de sostenibilidad (The Sustainability Board, 2024).

2. FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS

Las personas en posiciones de liderazgo tienen una mayor responsabilidad penal que el resto de los empleados en casos de mala praxis porque son los que tienen mayor conocimiento y poder de decisión. El conocimiento de los riesgos es imperativo para los miembros del consejo de administración en la toma de decisiones, que han de saber calcular el equilibrio entre riesgo y beneficio y optar por un mayor o menor apetito al riesgo. El conocimiento que barajan los miembros del consejo de administración y de la alta dirección es un factor determinante de la línea que separa las buenas de las malas prácticas empresariales, de hecho es lo que se valora en el derecho penal.



Los miembros de los consejos de administración son conscientes de la importancia del conocimiento en la toma de decisiones éticas.

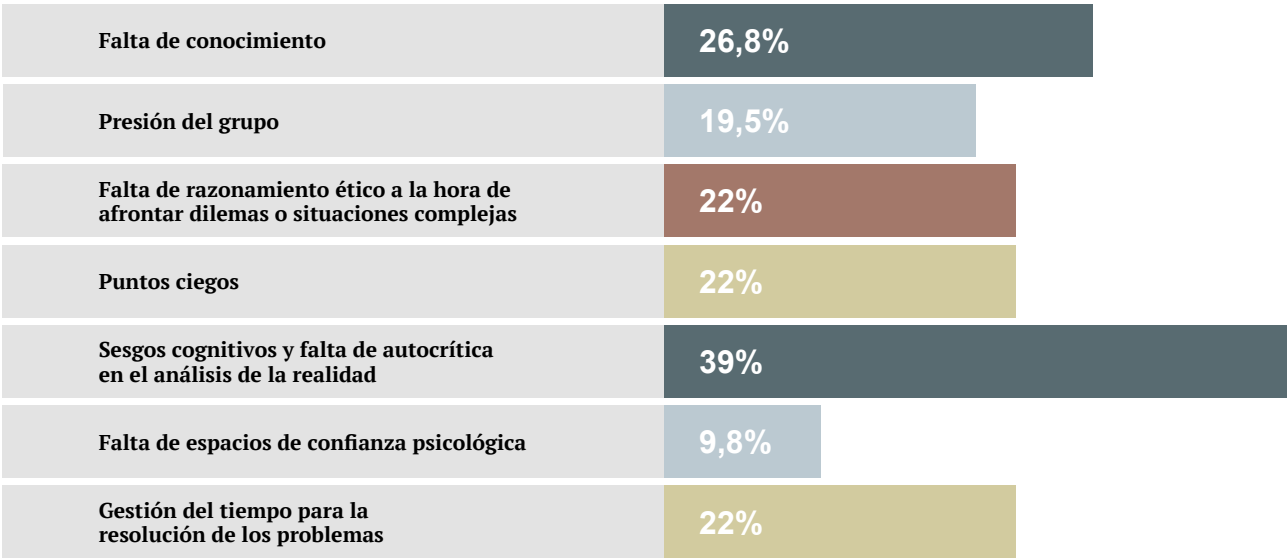
3. EXCESIVA PRESIÓN DEL ENTORNO

Factores como la presión del tiempo, las presiones jerárquicas, el aislamiento y la ansiedad están relacionados con la debilidad personal y la tentación, y aumentan la probabilidad de una mala conducta. A veces, la razón por la que las personas que saben lo que es correcto no acaban tomando las medidas adecuadas es la falta de fortaleza a la hora de afrontar riesgos profesionales o de carrera. Cuando las personas creen que otros actúan de forma poco ética, es más probable que sucumban a la tentación de hacer lo mismo, y también son más propensas a caer en la tentación cuando en la empresa existe una cultura de atajos o una cultura de ventas agresiva (Baron, 2013, pp. 673-674).



Opinión de los 40 altos directivos encuestados sobre los factores que más contribuyen a la mala praxis empresarial en su organización.

¿Cuál de estos factores crees que contribuye a una mala praxis empresarial en tu organización?



FACTORES DE RIESGO ÉTICO EN LA EMPRESA

FACTORES EXTERNOS

1. TECNOLÓGICOS

La digitalización tiene implicaciones de gran alcance en el tejido empresarial y juega un papel central en el gobierno corporativo. Este contexto tecnológico presenta grandes oportunidades pero también riesgos tecnológicos, que exigen a los consejeros y directivos de las empresas una gestión responsable y diligente de los grandes datos, de la inteligencia artificial y de la ciberseguridad. Un 13,9% de las empresas españolas utilizan *Big Data*, con un incremento de 2,6% con respecto a 2022 (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2023). Y un 11,8% de nuestras empresas utiliza ya soluciones basadas en IA, 3,5% más que en 2022. Un 62% de las compañías españolas ha aumentado su presupuesto en ciberseguridad a lo largo del 2022, según un informe de Deloitte (2023). La gran asignatura pendiente de las empresas españolas es la capacitación de los empleados en competencias digitales, donde España está por debajo de la media europea (Cámara de Comercio de España, 2018).

2. DE MERCADO

Los factores económicos y las dinámicas de mercado se han vuelto inseparables de los criterios de sostenibilidad, porque los inversores y consumidores cada vez valoran más a las empresas que muestran un compromiso auténtico y efectivo con la sostenibilidad. Las empresas están explorando diferentes estrategias para adaptarse a estas presiones del mercado. Este esfuerzo se refleja en una creciente innovación y desarrollo de productos y servicios que se alinean con las expectativas actuales del mercado, así como en la mejora de la cadena de suministro y la gestión de riesgos para enfrentar los retos asociados con la globalización y la pandemia.

Ello está cambiando la gobernanza de las empresas españolas con el avance de elementos esenciales. Entre los más citados están la diversidad, la creación de comités específicos de ESG, la definición de indicadores de sostenibilidad, la mejora de los estados de información no financiera, la alineación de la remuneración y

los incentivos con los objetivos ESG y un mayor diálogo con inversores y grupos de interés, son los elementos más citados.



En 2023 los inversores activistas obtuvieron el mayor impacto en términos de su capacidad de influir en los consejos, al obtener un número récord de puestos en el Consejo desde 2018 (Freedman, 2024). También es importante resaltar la creciente importancia de los llamados “index funds” o fondos pasivos, BlackRock, Vanguard y State Street, 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.

3. CLIMÁTICOS O MEDIOAMBIENTALES

La creciente conciencia sobre la interdependencia entre la actividad económica y la salud del planeta coloca a los factores ambientales en una dimensión ineludible de la gobernanza empresarial. Las empresas, como actores centrales en la sociedad y la economía, tienen un papel fundamental que desempeñar en la transición hacia una sociedad más sostenible.

A pesar del reconocimiento generalizado del cambio climático como una amenaza emergente, un informe de la consultora EY señala que solo el 1% de las empresas españolas ha completado un plan de acción contra el cambio climático (El Periodico, 2023). Esta cifra está por debajo de la media europea del 5%, lo que sugiere que las empresas españolas, a pesar de su alta conciencia sobre el cambio climático, aún tienen mucho camino por recorrer para concretar sus objetivos y medidas en términos de reducción de emisiones y adaptación a los impactos del calentamiento global.

La sostenibilidad corporativa, que se enmarca en esta gran tendencia global, implica el balance entre las metas económicas, sociales y medioambientales de las empresas. Hoy en día, las compañías que adoptan este enfoque demuestran mayor resiliencia y competitividad, al tiempo que generan valor para un rango más amplio de partes interesadas.



España, debido a su ubicación geográfica, diversidad biológica y dependencia de sectores sensibles al clima, es uno de los países europeos más vulnerables al cambio climático, según un informe del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. El cambio climático afecta a diversos ámbitos como la salud, la biodiversidad, el agua, la agricultura, la energía y el turismo, y requiere estrategias de adaptación basadas en la evidencia científica. Nuestro país se encuentra en una posición destacada en el avance hacia los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, ocupando el puesto 16 entre 165 países (Informe sobre Desarrollo Sostenible 2021, 2021; Sachs et al., 2023).

4. POLÍTICOS Y SOCIALES

Los que gobiernan y dirigen las empresas han de saber evaluar el impacto en su operativa de los crecientes riesgos sociales y políticos. Entre ellos incluimos el fenómeno de la desinformación y la polarización política, la creciente desigualdad económica y social y la desconfianza de la ciudadanía hacia las instituciones, especialmente hacia los gobiernos y los medios de comunicación. Estos factores, especialmente los geopolíticos, se han agudizado con la pandemia, pero sobre todo con la guerra de Rusia contra Ucrania, y con el conflicto en Gaza.

Como señala el Foro Económico Mundial (en adelante, WEF por sus siglas en inglés), nos encontramos en una era de desafección ciudadana, provocada por la incapacidad de las instituciones de gestionar adecuadamente temas comunes de corrupción, justicia ambiental y derechos humanos. Este contexto está obligando a las empresas a lidiar con dilemas éticos empresariales cada vez más complejos que surgen de las causas subyacentes. En estas circunstancias, a menudo se espera que las empresas se conviertan en defensoras del Estado de Derecho y que expresen su opinión sobre cuestiones que pueden estar relacionadas con sus empleados, partes interesadas o modelo de negocio (WEF, 2020a).

Además, el activismo de las Organizaciones No Gubernamentales (en adelante, ONGs) y de otros movimientos sociales, tradicionalmente muy desarrollado en los EE.UU., está adquiriendo un mayor protagonismo en España. Estas organizaciones suelen identificar temas que están pasando desapercibidos en la agenda pública y en los medios. Su actividad se centra en avanzar estos temas, tanto en las empresas como en las instituciones a través de diversas campañas. Muchas de estas campañas terminan en nuevas regulaciones y en una mayor supervisión por parte de los órganos reguladores.

5. REGULATORIOS

Todos los factores descritos hacen que el mundo se haya vuelto cada vez más complejo desde un punto de vista jurídico. Estos factores han llevado a la creación de nuevas leyes y regulaciones, así como a la complejidad de las existentes, lo que ha hecho que sea más difícil para las empresas y los inversores entender y cumplir con las normas.

Esta complejidad jurídica tiene un impacto significativo en la ética y la gobernanza empresarial. Las empresas deben cumplir con las regulaciones y normas aplicables y asegurarse de que sus prácticas comerciales sean éticas y responsables. La complejidad jurídica puede dificultar la comprensión y la implementación de los principios de buena gobernanza por parte de las empresas y los inversores. Además, puede aumentar los costes de cumplimiento, lo que puede tener un impacto negativo en la rentabilidad de las empresas.

Por último, el regulador está progresivamente incorporando las obligaciones voluntarias en materia de gobernanza empresarial dentro de la legislación. Ello obedece a diversos factores: los escándalos corporativos de principios de siglo; la crisis financiera de 2008; los fracasos de los sistemas de autorregulación; la proliferación de iniciativas privadas que genera confusión en el ámbito empresarial, y, por último, el cambio de paradigma empresarial que responde a los desafíos medioambientales y sociales. En definitiva, la transparencia y la gobernanza, mayoritariamente voluntarias hasta ahora en el sector privado, están convirtiéndose en obligatorias para un volumen creciente de empresas. Si bien es cierto que lo habitual es una convivencia de autorregulación y legislación (Hopt, 2011; Backer, 2013).

RIESGOS ÉTICOS

De estos factores se desprende un conjunto de riesgos no financieros que hemos vinculado a la ética y buena gobernanza empresarial, y que toda compañía debería saber identificar y gestionar. Estos riesgos pueden materializarse en campañas, juicios legales, sanciones, multas, con el correspondiente impacto negativo de todos estos potenciales escenarios en la reputación ética de la organización. A continuación enumeramos los riesgos más evidentes:

1. RIESGOS DE CORRUPCIÓN

Son los riesgos específicos derivados de las personas con capacidad de influencia en la gestión y toma de decisiones en la empresa, así como de la propia empresa en su actividad y la de sus clientes y de sus proveedores.

Es en este ámbito donde se han de desarrollar todas las políticas de prevención de la corrupción, donde son imprescindibles las políticas de gestión de proveedores; los canales éticos y de protección al denunciante; y la prevención de blanqueo de capitales.

Dentro de los riesgos de corrupción, existen los riesgos de naturaleza penal. En España, el artículo 31. bis del Código penal establece la responsabilidad penal de las empresas y la necesidad (que no obligación) de tener un sistema de prevención.



El Foro Económico Mundial observó que los riesgos de corrupción, fraude, blanqueo de capitales y otras actividades similares, dentro de la categoría de “Actividad económica ilícita”, no se perciben como un riesgo muy grave por los expertos encuestados. Sin

embargo, se encuentran entre los 10 riesgos más conectados con otros riesgos como la recesión económica, la falta de oportunidades económicas, la inseguridad cibernética y la migración involuntaria, junto con el desempleo, la violencia intraestatal y otros. Por lo tanto, aunque el riesgo en sí tenga una clasificación baja, sigue existiendo una alta probabilidad de que ocurra, ya que está estrechamente vinculado a riesgos de clasificación más alta (WEF, 2024).

Caso BBVA

En 2019, el BBVA se convirtió en la primera empresa en ser investigada por corrupción en España. El juez le atribuyó también cohecho activo y revelación de secretos por contratar los servicios del comisario Villarejo (Recuero, 2019).

2. RIESGOS DE EVASIÓN O FRAUDE FISCAL

Sin duda una de las cuestiones que más afecta a la percepción ética de las compañías y sus líderes es cómo ejercen su responsabilidad fiscal. Ha habido un gran movimiento de los medios de comunicación y de la sociedad civil que ha puesto este tema en primera línea de la agenda política y regulatoria. Concretamente, ha sido el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICIJ, por sus siglas en inglés) el que más trabajo ha desarrollado en este tema a través de sus especiales, los Papeles de Panamá, los Papeles de Pandora, los Papeles Paradise, y la Lista Falciani. En todos ellos se habla de cómo empresarios y políticos de renombre ocultan sus fortunas en paraísos fiscales. Así, nueve de cada diez españoles considera que en España hay demasiado fraude fiscal según una encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas (Díaz, 2022).

Esta campaña ha derivado en un endurecimiento de la regulación en estas materias y en la prohibición expresa de prácticas *offshore*. La UE ha introducido recientemente una nueva oficina contra el fraude fiscal y el gobierno de España introdujo en 2021 la Ley de Lucha contra el Fraude Fiscal que incluye las llamadas “inspecciones por sorpresa a empresas”. Existe además un Código de Buenas Prácticas Tributarias impulsado por la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT) al que están adheridas alrededor de 160 empresas españolas, si bien un total de 65,6% de las más de 120 compañías que cotizan en Bolsa no se han adherido aún (Vélez, 2021).

Caso Nike y la fiscalidad holandesa

Durante más de diez años, Nike logró rebajar su factura fiscal gracias al diseño de una fiscalidad basada en leyes holandesas que fue destapada por el ICIJ. Primero, utilizó su filial en Bermudas para cobrar regalías por derechos de marca a su sede europea en los Países Bajos. Luego transfirió sus beneficios europeos a la jurisdicción secreta del Caribe y trasladó todas sus marcas a una nueva filial en los Países Bajos, haciendo uso de una ‘commanditaire vennootschaps’ holandesa, una sociedad de responsabilidad limitada.

Según el ICIJ, una ‘commanditaire vennootschaps’ holandesa cuyos propietarios se encuentran fuera de los Países Bajos puede ser completamente apátrida y, como resultado, exenta de impuestos. Según la ley holandesa, los beneficios obtenidos por Nike a través de una ‘commanditaire vennootschaps’ se consideran beneficios de sus propietarios que se han generado fuera de los Países Bajos y no pueden ser gravados allí. Sin embargo, Estados Unidos, donde se encuentra la empresa matriz de Nike, considera las ‘commanditaire vennootschaps’ holandesas como empresas regulares cuyos derechos de imposición pertenecen a los Países Bajos. El resultado es que ninguno de los dos países ha recaudado impuestos de Nike durante años. Este tipo de “desajustes híbridos”, como se les

llama en el argot técnico, han sido abordados por la Unión Europea (UE) en su Directiva contra la evasión fiscal (Anti Tax Avoidance Directive²) (Pearson, 2017).

3. RIESGOS DE ABUSO DE POSICIÓN DOMINANTE

La concentración del poder económico en un solo actor o en un grupo reducido de actores encierra un riesgo de abuso de posición dominante, que permitiría a esos actores reducir la oferta de producto o servicio a sus clientes o consumidores, aumentando así los precios. Un monopolio también supone reducir a cero la competencia natural que ha de existir en un mercado para que se produzcan mejores productos y servicios a precios más asequibles. Las políticas antimonopolio están pensadas para controlar el poder económico de los actores que incurren en monopolio. En el entorno tecnológico, las dos plataformas norteamericanas más importantes, Google y Meta, representan un claro duopolio, y tienden a abusar de su posición dominante de diferentes maneras. Esto genera campañas, litigios y multas contra estas empresas que provienen tanto de la sociedad civil como del regulador.

Caso Apple y su abuso de poder de mercado

La Comisión Europea (CE) anunció en marzo del 2024 una multa de 1.840 millones de euros al gigante tecnológico Apple por imponer desde la App Store restricciones a los competidores de su servicio de música en ‘streaming’, como Spotify, que en la práctica les impidieron informar a usuarios de iPhone y iPad sobre opciones de suscripción de música más baratas fuera de la aplicación (Zornoza & Yáñez-Richards, 2024).

2 https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation-1/company-taxation/anti-tax-avoidance-directive_en

4. RIESGOS TECNOLÓGICOS

Básicamente nos referimos a la integridad de los sistemas informáticos y tecnológicos utilizados en la actividad de la empresa, incluyendo en este apartado específicamente su interacción con la normativa aplicable de protección de datos y derechos digitales. Estos últimos adquieren un protagonismo mayor frente al desarrollo exponencial de la Inteligencia Artificial generativa que plantea grandes dilemas éticos para las compañías, sobre todo en lo relativo al diseño de los algoritmos y los riesgos de sesgo. Los consejeros encuestados por *The Sustainability Board* clasificaron la IA y la tecnología emergente como la segunda cuestión más importante o desafiante que se plantea para su función, y el 83% cree que afecta a su organización (*The Sustainability Board*, 2024).



Los expertos encuestados por AXA han clasificado los riesgos tecnológicos como el segundo riesgo más importante en 2023, y la preocupación por los riesgos relacionados con la inteligencia artificial ha aumentado significativamente, pasando del puesto 14 al cuarto en 2022. Aunque existe preocupación por este riesgo, sólo el 7% de los expertos opinan que las autoridades públicas están preparadas para la gestión de riesgos asociados con la inteligencia artificial, frente al 14% del año pasado. En el caso de las empresas, los expertos consideran que un 16% están lo suficientemente preparadas para gestionar los riesgos de IA, en comparación con el 22% del año anterior (Avenel et al., 2023).

Caso Meta, la acumulación ilícita de datos y la perversión algorítmica

En febrero de 2024, ocho organizaciones de consumidores europeas presentaron denuncias contra Meta, la empresa matriz de Facebook, acusándola de violar el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea con su llamada política de “pago o consentimiento” y políticas internas opacas. Cada uno de los ocho grupos presentó sus quejas ante las autoridades nacionales de protección de datos. No es la primera vez que los reguladores y defensores de la privacidad de datos apuntan a Meta desde la entrada en vigor del GDPR en 2018. Las quejas a los organismos de protección de datos en Irlanda, el Reino Unido y Austria, entre otros, han sido noticia en los últimos años, y la empresa ha pagado más de \$2 mil millones en multas desde que la ley entró en vigor.

En lo que respecta al diseño de los algoritmos, The Wall Street Journal reveló en 2021 las llamadas Facebook Files, una investigación periodística sobre cómo Meta (antigua Facebook) sabía acerca del daño que sus algoritmos ocasionan en millones de usuarios vulnerables. Concretamente el impacto negativo que Instagram está ocasionando en la salud mental de las adolescentes y el fomento de la polarización y el discurso del odio (Wells et. al, 2021).

5. RIESGOS LABORALES

En este apartado hay que analizar si la gestión de los recursos humanos de la empresa se está realizando correctamente o no y cuál es su impacto en la viabilidad de la empresa. En este apartado cobran especial importancia las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Y, en el caso de España, las empresas con más de 50 trabajadores han de cumplir con la obligación de tener un plan de igualdad. A cierre de 2022, la Inspección de Trabajo ha impuesto 2,3 millones de Euros en multas a empresas por no cumplir la legislación en materia de igualdad (*Diario.es*, 2022). También se han introducido nuevos protocolos LGTBI a través de la Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI.³



En una encuesta reciente realizada a directores de consejos de administración, The Sustainability Board descubrió que el 70% considera que la DEI es un problema que afecta a su organización. Clasificaron la DEI como la cuarta cuestión más importante/desafiante que se les plantea en relación con su papel como consejero (The Sustainability Board, 2024). Por otra parte, sólo el 39% de los participantes en la misma encuesta afirmaron considerar los derechos humanos como una cuestión que afecta a su organización, y ocupó el último lugar (6ª de las 6 opciones) en cuanto a importancia.

Caso Disney y la brecha salarial

La Walt Disney Company ha pagado sistemáticamente a las mujeres por debajo de lo que les corresponde, privando a las empleadas de más de \$150 millones en salarios en California desde 2015, según un nuevo análisis de datos salariales realizado como parte de una demanda colectiva que alega brechas salariales generalizadas en la compañía. Abogados que representan a un grupo de mujeres que ha demandado a Disney afirmaron el viernes en un tribunal estatal en Los Ángeles que la corporación de entretenimiento y medios ha pagado a las mujeres, en promedio, un 2% menos que a los hombres que desempeñan trabajos equivalentes, en violación de la Ley de Igualdad Salarial de California (Levin, 2023).

6. RIESGOS CLIMÁTICOS O MEDIOAMBIENTALES.

Las empresas europeas a partir de un determinado volumen están ya obligadas a publicar un estado de información no financiera y a introducir una adecuada gestión de la sostenibilidad. La tendencia es que en algún momento termine aplicando a todas las empresas, con independencia de su tamaño. Las empresas más expuestas hoy en día son las del sector financiero, por toda la normativa europea de taxonomía, así como las del sector energético, industrias contaminantes, automóvil, aeronáutica, fabricantes de materiales considerados poco o nada sostenibles, ganadería y agricultura extensivas. También es necesario contemplar toda la normativa reciente europea para alcanzar los objetivos de la agenda 2030, la reducción de emisiones, la eliminación de plásticos, la transición ecológica, el cambio a fuentes de energía alternativa y la reducción de la huella de carbono.

3 <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-5366>



AXA ha clasificado el cambio climático como el principal riesgo durante los últimos tres años y ha estado en los dos primeros lugares desde 2018. Solo el 15% de los expertos cree que las autoridades públicas están preparadas para la aparición de riesgos relacionados con el clima (Avenel et al., 2023). El cambio climático también fue calificado como el más importante por los consejeros encuestados por The Sustainability Board (2024), y el 83% de estos consejeros afirmaron que era un tema que afecta a su organización.

Vinculado a la gestión de los riesgos climáticos por parte de las empresas está el riesgo de *greenwashing*, un fenómeno en el que las empresas manipulan la comunicación de los compromisos climáticos de tal manera que parece que están siendo más sostenibles de lo que realmente son. El *greenwashing* difunde la falsa imagen de una empresa y a la vez debilita los esfuerzos creíbles, al reducir la confianza que el público deposita en las organizaciones.

Caso ClientEarth contra Shell

En el Reino Unido, un grupo de activistas por el clima con el respaldo de inversores institucionales presentó una demanda legal contra los consejeros de Shell, alegando que no gestionaron de manera razonable, prudente y diligente los riesgos climáticos de la compañía de petróleo y gas, y que eran legalmente responsables. ClientEarth, una organización sin fines de lucro en derecho ambiental y accionista de Shell, cuenta con el respaldo de un pequeño grupo de administradores de activos y fondos de pensiones, incluidos London CIV, el fondo nacional de pensiones sueco AP3 y Danske

Bank Asset Management, aunque no están unidos en el acción. La demanda presentada ante el Tribunal Superior implica la acusación de que 11 consejeros actuales de Shell, encabezados por el presidente Andrew Mackenzie, habían incumplido sus deberes según la ley del Reino Unido para gestionar adecuadamente los riesgos “materiales y previsibles” del cambio climático (Hodgson et al., 2023).

7. RIESGOS POLÍTICOS Y SOCIALES

Los grupos de interés o *stakeholders* externos exigen una auténtica rendición de cuentas de las empresas. Fundamentalmente 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*, *World Wildlife Fund* (WWF) y su 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.

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 anticipar el comportamiento de estos grupos de interés y seguir muy de cerca el ciclo de vida de los asuntos sociales y políticos que abanderan. 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 engagement, o interacción con dichos grupos, de liderazgo de opinión, de transparencia y de campañas corporativas.



La sociedad civil, a través de boicots y otras herramientas, se ha encargado de presionar a las empresas que no actúan desde el principio con contundencia y agilidad ante el atroz ataque ruso. 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 (Ukraine Corporate Index, 2023).



La mayoría de los expertos (76%) como de la población general (70%) afirman identificarse con la idea de que “en mi país, las desigualdades se están volviendo cada vez más graves y podrían llevar a tensiones sociales y fragmentación crecientes”, según una encuesta de AXA (Avenel, et al. 2023).

Dentro de esta categoría de riesgos políticos y sociales, se encuentra el riesgo de desinformación, que fue clasificado como el primero de los diez riesgos más graves en el Informe de Riesgos Globales 2024 del Foro Económico Mundial.⁴ El desarrollo de la IA está favoreciendo un aumento exponencial de información falsa, lo que conduce a una creciente desconfianza en la información y a una mayor polarización, que

fue, a su vez, clasificada como el tercer riesgo más grave. Esto genera un círculo vicioso donde la polarización disminuye la confianza y conduce a una creciente erosión de la cohesión social (WEF, 2024).

Operaciones de AstraZeneca en China

En 2023, el Financial Times informó de que AstraZeneca estaba considerando separar su negocio chino y cotizar por separado en Hong Kong, con el fin de proteger a la empresa frente a las crecientes tensiones geopolíticas (Wiggins, et al., 2023)⁵. La cotización de la empresa fuera de China protegería a AstraZeneca de las normas chinas contra las empresas extranjeras. También daría a los inversores en la empresa más confianza en que no están expuestos a riesgos relacionados con China.

En 2024, con el aumento de las tensiones entre EE.UU. y China, la empresa anunció que estaba construyendo una cadena de suministro separada en China, estableciendo una planta de fabricación en Qingdao que sólo serviría a esas regiones. Los nuevos aranceles que el presidente estadounidense Biden estableció contra las importaciones procedentes de China no afectan directamente a la industria farmacéutica, y sin embargo AstraZeneca está haciendo estos cambios en su cadena de suministro en respuesta a ello, porque como dijo el director ejecutivo Soriot “Esperamos lo mejor y planeamos para lo peor... Planear para lo peor significa que tienes que considerar que puede haber tensiones en la cadena de suministro. Estamos intentando construir una cadena de suministro centrada en China”, lo que demuestra que intentan reducir al máximo cualquier riesgo geopolítico que pueda afectar a la empresa (Johnston, 2024)⁶.

4 <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
5 <https://www.ft.com/content/d195f3d0-0101-414e-b190-9691e6c5661d>
6 <https://www.ft.com/content/e54ac617-9869-4ba2-8933-8cc91942044e>

8. RIESGOS DE CUMPLIMIENTO

Los riesgos de cumplimiento pueden definirse como: “el riesgo de sanciones legales o regulatorias, pérdida financiera material o pérdida de reputación que una organización puede sufrir como resultado de su incumplimiento de las leyes, regulaciones, reglas, estándares de organizaciones autorreguladoras relacionadas y códigos de conducta aplicables a sus actividades” (Carroll, 2020).

Los riesgos de cumplimiento pueden considerarse como un tipo de riesgos no financieros, que requieren de una mayor atención, especialmente con respecto a regulaciones que exigen a las empresas una revisión en profundidad de la gobernanza corporativa y los procedimientos. La creciente complejidad en el entorno regulatorio es impulsada por las crecientes leyes de privacidad y protección de datos, la globalización y la interconexión (Stanley en Pratt, 2023).

Caso Scope y el incumplimiento con las regulaciones sobre conflictos de interés

La Autoridad Europea de Valores y Mercados (en adelante ESMA, por sus siglas en inglés) anunció el 22 de marzo de 2024 que había multado a la empresa alemana de calificación crediticia Scope con casi 2,2 millones de euros por incumplir sus obligaciones a la hora de evitar posibles conflictos de intereses.⁷ ESMA declaró que Scope había cometido cinco infracciones de sus normas que dieron lugar a la multa.

Estas infracciones incluyen “deficiencias estructurales en las políticas y procedimientos de Scope, mecanismos de control interno y disposiciones organizativas y administrativas”. Dos infracciones más específicas se referían a un conflicto de intereses en relación con “un individuo en particular”, y el hecho de no revelar en un informe de calificación que también estaba prestando “servicios auxiliares” a la empresa que estaba siendo calificada. El presidente de ESMA declaró que “ESMA

sitúa la protección de los inversores y la búsqueda de mercados estables y ordenados en el centro de su misión. Si las agencias de calificación crediticia no identifican, previenen y gestionan adecuadamente los posibles conflictos, pueden perjudicar el buen funcionamiento de los mercados y causar perjuicios a los inversores”. ESMA afirma que todas las infracciones se debieron a negligencia por parte de Scope, y que en el cálculo de la multa tuvo en cuenta “tanto los factores agravantes como los atenuantes”.

En respuesta, un portavoz de Scope dijo que los problemas planteados por el regulador no habían tenido “ninguna influencia en las calificaciones individuales” y que la empresa “ha abordado rápidamente y remediado completamente los problemas planteados” (Jones, 2024).

RIESGOS HABITUALES EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS, SEGÚN LA COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV)

En el último Informe Anual de Gobierno Corporativo (en adelante, IAGC) de 2022, las sociedades cotizadas clasificaron los principales riesgos en cuatro grandes tipologías: financieros, operacionales o derivados de la actividad, regulatorios y medioambientales. En general, las sociedades pusieron de manifiesto una desaceleración significativa del crecimiento a escala mundial debido principalmente a la guerra de Ucrania y las tasas inflacionistas. El 87 % de las sociedades (88 % en 2021) informó de la materialización de riesgos concretos durante el ejercicio, un 3 % comentaba únicamente que se habían materializado los riesgos propios de su actividad y un 10 % (11 % en 2021) señaló que no se había materializado riesgo significativo alguno. Entre los riesgos materializados, las sociedades destacaron la guerra de Ucrania, la alta inflación, el incremento de los tipos de interés, el encarecimiento de las materias primas y de la energía, las disrupciones en la cadena de suministro, la volatilidad de la divisa argentina y del dólar, los cambios regulatorios, el deterioro de los activos y el incremento de la competencia.

7 <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-fines-scope-eur-2197500-breaches-conflict-interest-obligations>

03. La necesidad de una nueva gobernanza empresarial

En el ámbito empresarial de hoy, la definición más sencilla y extendida de gobernanza (o gobierno corporativo) es la prevista en el Informe Cadbury de 1992: “sistema a través del cual las compañías son dirigidas y controladas”. Así, la gobernanza está centrada en establecer un equilibrio de poderes dentro de una compañía o corporación entre los principales actores: el consejo, los accionistas y, en algunos casos, los trabajadores (Hopt, 2011).

Esta definición de gobernanza responde, sobre todo, al paradigma del capitalismo clásico de accionistas promovido por Adam Smith y Milton Friedman, que simplifica mucho la cuestión: consejeros (agentes) gobiernan en beneficio del accionista (principal), a quien rinden cuentas y asignan en última instancia dividendos. Las otras partes interesadas quedan en un segundo plano.

Los principales temas de la gobernanza empresarial son:

- La estructura y composición del Consejo, orientadas a garantizar que los perfiles de los miembros del consejo sean adecuados o capaces
- El sistema de remuneración de consejeros y administradores
- Las políticas de transparencia (el llamado disclosure o reporting) que establecen los consejeros para informar a la variedad de grupos de interés
- La elaboración de auditorías externas independientes
- El establecimiento de mecanismos de evaluación del consejo

La buena gobernanza ha ido adquiriendo una mayor fuerza tras la oleada de escándalos corporativos de principios de siglo y, sobre todo, tras la crisis financiera de 2008. La mala conducta empresarial y las terribles consecuencias de la crisis condujeron a la exigencia de una mayor rendición de cuentas (*accountability*) de los administradores ante los accionistas, bajo la teoría del principal-agente, que impone una serie de deberes y responsabilidades a los administradores y consejeros (*duty of loyalty and duty of care*).

Es importante destacar la importancia creciente de los consejeros independientes, sobre todo a raíz de los escándalos corporativos de principios de siglo que culminaron con la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 en Estados Unidos. La Recomendación de la UE de 2005 define al consejero independiente (*Independent Non Executive Director*, INED) como aquel que “no está vinculado por ninguna relación comercial, familiar o de otro tipo —con la empresa, su accionista mayoritario o la dirección de cualquiera de los dos— que cree un conflicto de intereses que haga obstáculo a su capacidad de juicio”.

La disciplina de la gobernanza empresarial está sujeta a la autorregulación (*soft law*), que se materializa sobre todo en los códigos de buen gobierno, que a su vez se inspiran en el modelo de referencia del sector: el Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido dirigido a las empresas cotizadas. También existen recomendaciones de naturaleza voluntaria y un conjunto de buenas prácticas. Este universo normativo de naturaleza voluntaria convive de una forma u otra con legislación específica en las diferentes jurisdicciones de ámbito internacional, europeo y nacional. Los sujetos obligados por este elenco normativo son principalmente las empresas cotizadas, si bien se registra una tendencia hacia la extensión de esta normativa a la pequeña y mediana empresa, sobre todo cuando éstas operan en sectores de interés general.

Se ha extendido en la mayor parte de las jurisdicciones el principio de “cumple o explica”, que inspira la manera de reflejar en el informe anual de gobierno corporativo el grado de cumplimiento con los estándares prescritos y una explicación en el caso de incumplimiento. Esta aproximación se ha llegado a describir como “autorregulación bajo la sombra de la ley” (Hopt, 2011, p. 15).

Por último, el carácter mayoritariamente voluntario de las medidas normativas de gobierno corporativo merece una reflexión sobre su aplicación y eficacia. La opción más desarrollada es la del órgano supervisor, un tercero independiente que vigila el cumplimiento de la norma. En ausencia de órganos supervisores, los principales incentivos para cumplir con las exigencias normativas son la presión de grupo (*peer pressure*) y el propio interés reputacional.

Las empresas de *rating*, que actúan también como tercero independiente, toman en consideración cada vez más el componente de buen gobierno empresarial para llevar a cabo sus calificaciones. De hecho, existe una fuerte correlación entre el buen gobierno de las empresas y el acceso a la financiación, lo cual se convierte en un fuerte incentivo para diseñar e implementar políticas de ética y buen gobierno, sobre todo en el caso de las medianas y pequeñas empresas que no están sometidas a legislación obligatoria.

NUEVAS DEFINICIONES NORMATIVAS DE GOBERNANZA

La idea de que las empresas deben participar en la consecución del bien común es objeto de un profundo debate que se lleva librando desde los años 80 del siglo pasado. Aunque el modelo clásico del capitalismo de accionistas de Milton Friedman ha prevalecido hasta hace poco (y sigue siendo defendido por no pocos empresarios e inversores), desde hace décadas se promueve por parte de ciertos sectores un modelo alternativo de capitalismo de grupos de interés o capitalismo de *stakeholders* (Baron, 2013, pp. 576 y ss).

Y es que hay señales de que el capitalismo clásico no da respuesta a un conjunto de retos que es preciso abordar. El verano de 2019 marcó un hito en la historia del capitalismo, cuando la *Business Roundtable* de Estados Unidos manifestó su “Redefinición del propósito de una corporación”. Este manifiesto, firmado por los 181 CEOs de las empresas más grandes del país, defiende el modelo alternativo de capitalismo de *stakeholders*.

Bajo el nuevo paradigma de capitalismo de *stakeholders* se está revisando los deberes de los consejeros, pues exige de las empresas una nueva aproximación a los grupos de interés, concretamente su integración o inclusión en los sistemas de decisión y control de las compañías bajo intereses diferentes a la consecución de beneficios para el accionista (Mackey & Sisodia, 2013; Eccles et al., 2020).

Un grupo de investigadores de la Universidad de Harvard han desarrollado una línea de investigación centrada en el llamado “valor para el accionista iluminado” (*enlightened shareholder value*, ESV), que vendría a sustituir el tradicional “valor para el accionista” (*shareholder*

value, EV). De acuerdo con el ESV, el propósito de la corporación tiene que incluir el bienestar (*welfare*) de los grupos de interés. Este es un enfoque “pluralista”, porque exige a los consejeros valorar una pluralidad de colectivos en la toma de decisiones. Los intereses de estos grupos también son instrumentales para avanzar el objetivo último, que es la maximización del valor del accionista en el largo plazo (Bebchuk et al., 2022).

En este sentido, las empresas, más allá de la venta a sus consumidores o clientes de productos y servicios concretos, parece que tienen que rendir cuentas ante un público compuesto por ciudadanos sensibilizados con los nuevos retos sociales y medioambientales. Un público que exige a las empresas una nueva responsabilidad social corporativa donde la ética, la transparencia y la gobernanza adquieren una predominancia definitiva (Kosack & Fung, 2014).

En el Libro Verde de 2011 de la Comisión Europea se dice que la gobernanza consiste en, “una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas”. Bajo esta definición, la gobernanza puede convertirse en un difícil rompecabezas, pues las empresas están llamadas no sólo a rendir cuentas a sus accionistas sino a todos los grupos de interés que se ven afectados de una manera u otra por su actividad. Emerge así una nueva gobernanza empresarial que aún está en fase de definición.

A pesar de esta indefinición, afloran dos cuestiones esenciales. Por un lado, **el propósito** de la compañía, que determina la estrategia empresarial que seguirá el consejo de administración para generar valor a una comunidad específica de grupos de interés. Una buena gobernanza en este caso dependerá de si la estrategia empresarial conduce a materializar el propósito de la compañía. Por otro, **la responsabilidad que asumen consejeros y altos directivos** ante dichos grupos de interés. Aquí, la maximización de beneficios para el accionista es el resultado de la creación de valor para los grupos de interés y no una motivación principal.

Tras un análisis comparativo de los marcos normativos relevantes desarrollados en los últimos tres años por un conjunto de organismos de reconocido prestigio internacional, europeo y nacional,⁸ encontramos las siguientes definiciones normativas de la nueva gobernanza que emerge para dar respuesta a los riesgos no financieros anteriormente señalados.

DEFINICIÓN DE LA NUEVA GOBERNANZA

	“La configuración de los órganos de gobierno y el grado en que están equipados para supervisar la gestión de los impactos de la organización” (GRI, 2022)
	“Los procesos, controles y procedimientos de una entidad en relación con los riesgos y oportunidades de sostenibilidad” (IFRS, 2023).
	Debe incluir, entre otros elementos, una debida composición del consejo de administración, con las suficientes competencias, diversidad, capacidad de supervisión e independencia, y, por supuesto, una ética empresarial y la lucha contra la corrupción (WEF, 2022).
	Aquella capaz de “garantizar la orientación estratégica de la empresa, la supervisión eficaz de la gestión por parte del consejo y la rendición de cuentas del consejo ante la empresa y los accionistas” (OCDE, 2023).
	Gobernanza Transformacional”: “una filosofía basada en principios, no en un nuevo concepto jurídico, que insta a las empresas a ser más responsables, éticas, inclusivas y transparentes como motor de una conducta responsable, un mejor desempeño en materia de ESG y el fortalecimiento de las instituciones públicas, las leyes y los sistemas. Esto significa fomentar una cultura de integridad, equidad e inclusión más allá de la formalidad jurídica - preguntando no sólo lo que es legal, sino lo que es correcto” (UN Global Compact, 2021)
	“Gobernanza+”: incluye no sólo la gobernanza, sino también “los negocios y la ética, la gestión de la calidad de las relaciones con los stakeholders, la organización y la innovación, y la gestión de la reputación y la marca” (Project Task Force on Non Financial Reporting Standards [PTF-NFRS], 2021).

8 Hemos clasificado estas referencias normativas en tres grupos:

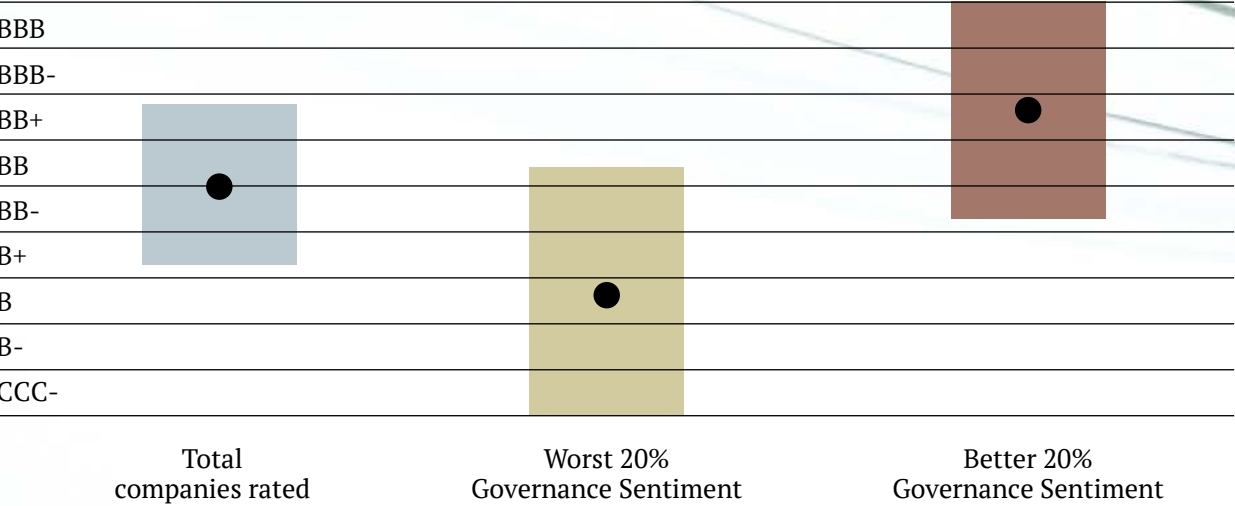
- Las derivadas de organismos internacionales:
 - Consolidated GRI Standards (2021) del *Global Reporting Initiative*
 - 10 Principios de Gobernanza Global (2021), del *International Corporate Governance Network*. ICGN
 - Sustainability Disclosure Standards* (2023), del *International Financial Reporting Standards*, IFRS
 - Defining de G in ESG* (2020) del *World Economic Forum*, WEF
 - Principios de Gobierno Corporativo (2023) de la OCDE
 - Inspiring Transformational Governance*, (2020) UN Global Compact
- Las derivadas de la Unión Europea:
 - Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (*Corporate Sustainability Reporting Directive* o CSRD)
 - Los *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) del *European Financial Reporting Advisory Group*, EFRAG (2023)
- Las desarrolladas por normativa española y organizaciones españolas
 - El anteproyecto de ley por la que se regula el marco de información empresarial en materia ambiental, social y de gobernanza (trasposición de la Directiva 2022/2064 de sostenibilidad para junio, 2024)
 - La Ley 11/2018 de información no financiera y diversidad
 - Código de Buen Gobierno (2020) de la CNMV
 - Guía de Buen Gobierno para las PYMES (2018) de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)
 - Guía de Buen Gobierno en las Empresas Familiares (2012) del IEF
 - Informe de Transparencia y buen gobierno sobre prácticas de ética y cumplimiento de las empresas del Ibx-35 (Fundación Haz)

EL VALOR DE LA BUENA GOBERNANZA

Diferentes estudios demuestran que estos indicadores de buena gobernanza generan un gran valor para las compañías.

- 1. Concretamente, la composición de los órganos de gobierno y control es clave para alinear más a las empresas con las perspectivas de largo plazo y sostenibilidad, según el Grupo de Expertos de Alto Nivel de la Comisión Europea (Tribunal de Cuentas Europeo, 2021).
- 2. El tamaño y la composición del consejo de administración contribuye a la integración de la sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones de una muestra de bancos europeos (Dicuonzo et al., 2022).
- 3. La gestión de riesgos y la ética empresarial ayudan a generar empresas más sostenibles en sectores expuestos a un cambio continuo, como el sector financiero (Walter & Narring, 2020).
- 4. Una buena gobernanza es el indicador más relevante para prevenir riesgos no financieros en el corto plazo (Giese et al., 2021).
- 5. Existe también evidencia creciente del impacto de la buena gobernanza en el capital financiero a corto y medio plazo (beneficios operativos y condiciones de acceso a deuda y fondos propios) de las empresas. Concretamente un estudio de Inbonis Rating demuestra una correlación positiva entre prácticas de buena gobernanza en PYMES y buenas calificaciones crediticias, lo que influye en el acceso a capital para las compañías.⁹

Existe una fuerte correlación entre las prácticas de gobernanza y la buena calificación crediticia



EL LIDERAZGO ÉTICO COMO CLAVE DE BÓVEDA DE LA NUEVA GOBERNANZA

Los marcos normativos analizados coinciden en que el “tono ético” de la organización se determina en el Consejo y en la Alta Dirección. La ejemplaridad de los líderes empresariales es crucial para el éxito ético de la empresa. Éstos han de ser capaces de inculcar y demostrar altos niveles de ética empresarial y un “ethos de integridad” en toda la organización (International Corporate Governance Network [ICGN], 2021). El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (en adelante, BCBS por sus siglas en inglés) concluye que “el Consejo debe establecer el ‘tono desde arriba’” y supervisar el papel de la alta dirección en fomentar y mantener una cultura corporativa y de riesgo sólida.

Emergen así una nueva aproximación a la gobernanza y la ética empresarial y nuevos enfoques de liderazgo ético. Esta aproximación no tiene que ver tanto con indicadores sino con una cultura empresarial que *de facto* permite a los empleados trabajar con integridad (ICGN, 2021; WEF, 2022). El *European Financial Reporting Advisory Group* (en adelante, EFRAG) habla de que la ética en la empresa se convierte en un medio para expresar “objetivos empresariales a través de valores y creencias” (*ESRS G1*, 2023). El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea habla de la necesidad de crear “una cultura corporativa que refuerce las normas apropiadas para un comportamiento responsable y ético... especialmente... la conciencia del riesgo” y una “cultura de honestidad y responsabilidad para proteger el interés de sus clientes y accionistas” (BCBS, 2015).

Las consideraciones éticas son por tanto inherentes a la configuración de la arquitectura institucional de la empresa, que no es otra cosa que el conjunto de incentivos diseñado por el liderazgo de la organización. Los problemas éticos surgen cuando en esa arquitectura institucional se diseñan incentivos inadecuados o no a la altura de las expectativas sociales.

Dentro de esta arquitectura existen dos elementos, uno formal que hace referencia a la distribución del poder de decisión en el consejo de administración y la alta dirección, y otro informal, que tiene que ver con los rituales y los referentes morales que se utilizan para crear cultura. Así, empieza a estudiarse la relación entre la cultura y los valores de la empresa y cómo éstos afectan a su reputación ética y a su correspondiente perfil de riesgo y valor en el mercado (Chami et al., 2002).

9 Gráfico compartido por Inbonis Rating.

04. Guía ética como base de buena gobernanza empresarial

En vista de la proliferación de riesgos no financieros, y de las nuevas formas de buena gobernanza como la herramienta más adecuada para gestionarlos, cobra también un mayor protagonismo la ética empresarial.

Existe una aproximación a la ética empresarial muy vinculada al ámbito del cumplimiento de las empresas. Este enfoque de ética empresarial como cumplimiento **es necesario pero no suficiente**. Es **necesario** porque los sistemas normativos son un mecanismo de incentivos que promueve el comportamiento ético de las empresas en sociedad. Podríamos decir, que la principal responsabilidad ética de las empresas es cumplir con las leyes, de hecho, uno de los factores determinantes de las decisiones judiciales es un análisis de la cultura corporativa, de hasta qué punto hay un esfuerzo corporativo claro que trata de prevenir y detectar un posible incumplimiento de la ley (Chami et al., 2002).

No es suficiente porque la evidencia demuestra que la ética como cumplimiento no ha resultado ser lo suficientemente eficaz para combatir la corrupción, el fraude y la mala praxis empresarial. Como ya hemos visto, esta mala praxis se debe a factores internos como la falta de conocimiento, los sesgos o la fuerte presión, difícilmente abordables desde la ética como *compliance*. Tampoco la ética como cumplimiento es suficiente para afrontar los nuevos riesgos éticos derivados de un entorno de acelerada digitalización y de cambio climático. Para ello se requiere armar a los líderes de las empresas y a sus trabajadores con un robusto pensamiento crítico y ético. Como concluyó el WEF, “la mayor parte del tiempo los empleados tienen buenas intenciones, pero serias dificultades a la hora de transitar la difícil línea gris de la ética” (WEF, 2020b).

Una genuina ética empresarial implica, por tanto, el cultivo sistemático de una sabiduría práctica que nos orienta el pensamiento y la acción a través de la razón, el análisis, la síntesis y la reflexión o el discernimiento, y que aborda asuntos de importancia para el bienestar humano y el bien común, pero también para la autonomía y la libertad. La ética exige que los consejeros, los directivos y los empleados dentro de una organización estén familiarizados con un conjunto de sistemas éticos, que son independientes de la legislación o la norma del momento, que son imparciales, que prevalecen sobre los intereses propios y que tienen una vocación de universalidad. La ética es, pues, reflexión y pensamiento crítico. La ética es el cuestionamiento de los fundamentos de las cosas. Y en esa reflexión y en ese cuestionamiento, la guía es la búsqueda de la verdad y del bien común.

Es conveniente subrayar que un comportamiento ético no tiene por qué ser rentable para las empresas y los individuos. De hecho, obrar de acuerdo con la ética podría ser contrario a los propios intereses empresariales e individuales, si son, por ejemplo, de naturaleza cortoplacista o excesivos. Un comportamiento ético es siempre bueno para la sociedad y debería ser un requisito de buena gestión empresarial. Un comportamiento contrario a la ética puede resultar en pérdidas sustanciales derivadas de escándalos empresariales y en la desconfianza de la ciudadanía hacia la empresa y hacia el sector empresarial (Baron, 2011, p. 595).



En 2015, el G-7 anunció que desarrollarían un conjunto de estándares éticos para el sector financiero global con el objetivo de llevar a los banqueros más allá del comportamiento corporativo “basado en reglas” hacia lo que la ex Directora General del Fondo Monetario Internacional (FMI), Christine Lagarde, ha llamado comportamiento “basado en valores” y un mayor enfoque en promover la integridad individual (Lagarde, 2015). Sin embargo, la idea de armonizar las obligaciones éticas del sector financiero global es un desafío por la diversidad de culturas, que suelen abordar las cuestiones fundamentales de la ética empresarial de diferentes maneras.

Existen diversas maneras para que el liderazgo de las empresas sea capaz de desarrollar una genuina cultura ética. Las herramientas más recurrentes que puede utilizar el liderazgo de la empresa para promover la ética como cultura son la aprobación y actualización de las declaraciones de propósito, valores o misión de la organización (GRI, 2022; WEF, 2022); el desarrollo y la aplicación de normas éticas a los miembros del consejo; el debido nombramiento y supervisión de los altos ejecutivos de la organización (OCDE, 2023); la materialidad como indicador de ese ethos diferencial (IFRS, 2023); un diseño organizacional adecuado donde estén alineados los objetivos, mandatos, enfoques y sistemas de reporting de los diversos departamentos afectados; la mejora de los mecanismos de supervisión; y el fomento de la diversidad y la inclusión, junto con el cultivo de la confianza de los *stakeholders* (WEF, 2021).

En resumen, la gobernanza y la ética empresarial ayudan a generar empresas más sostenibles en circunstancias de cambio continuo, como ocurre en el sector financiero. Las empresas deben esforzarse por garantizar que la cuestión del buen gobierno y la ética empresarial se apliquen de manera eficiente y eficaz en toda la organización y contribuyan a reforzar una buena **cultura de riesgo** (Walter & Narring, 2020).

DIVERSAS DEFINICIONES DE ÉTICA EMPRESARIAL EN ESPAÑA

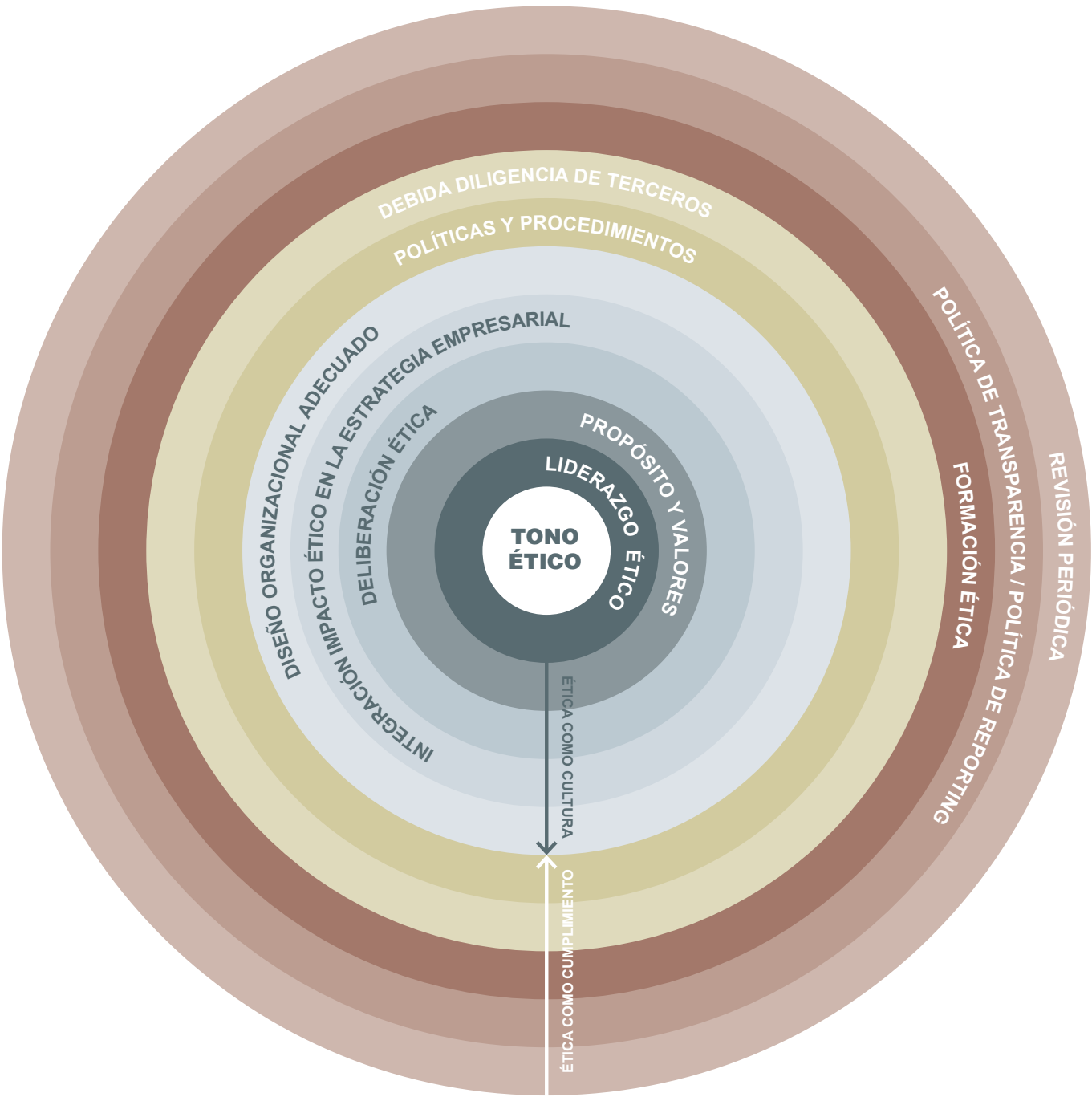
Existe un amplio contraste entre las referencias a la ética empresarial presentes en los marcos normativos internacionales y el español, donde apenas se hace referencia explícita a esta cuestión. En una encuesta reciente 40 directivos de empresas españolas, el 47,5% de los encuestados definieron ética empresarial como “el conjunto de valores que conforman la cultura corporativa y que están explícitos en los documentos públicos de la organización”. Un 25% la define como “la aplicación de una metodología ética por parte de consejeros, altos directivos y empleados en el proceso de toma de decisiones”; mientras que una minoría del 17% la define como “el conjunto de normas de comportamiento incluidas en el código ético”.

LA ÉTICA EMPRESARIAL, A EXAMEN POR EXPERTOS ESPAÑOLES

1. Según un debate mantenido con expertos,¹⁰ en el sector empresarial español se habla de unos valores corporativos concretos, más que de una metodología ética para la toma de decisiones, aunque el consejo de administración y la alta dirección de las empresas españolas podrían estar interesados en incorporar dicha metodología ética y de apostar por una formación en ética y valores para toda la organización.
2. El incentivo habitual de esta apuesta es la prevención de riesgos legales y reputacionales, y por esta razón comienza a verse una vinculación de la retribución de directivos y empleados con la consecución de objetivos no estrictamente financieros.
3. Los expertos alertan de que existe un claro riesgo legal de green y purpose washing que es necesario evitar.
4. Las políticas, procedimientos y key performance indicators (KPIs), así como su correspondiente medición, tan recurrentes en el área de riesgos financieros, son herramientas necesarias pero no suficientes cuando se trata de ética y gobernanza empresarial.

GUÍA ÉTICA COMO BASE DE BUENA GOBERNANZA

En esta Guía hemos desarrollado un modelo integral de ética como base de buena gobernanza empresarial que reúne los dos enfoques complementarios para construir una verdadera cultura ética en las empresas.

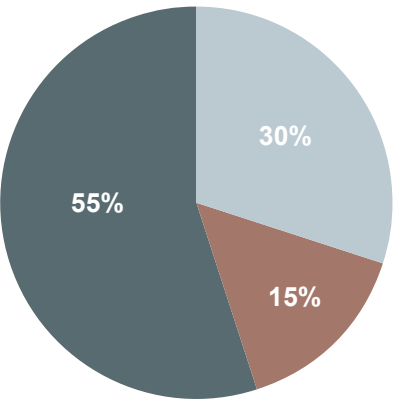


10 Ver Metodología para la descripción detallada del debate y los participantes

EL ESTADO PRELIMINAR DE LA ÉTICA COMO BASE DE BUENA GOBERNANZA EN UNA MUESTRA DE COMPAÑÍAS ESPAÑOLAS

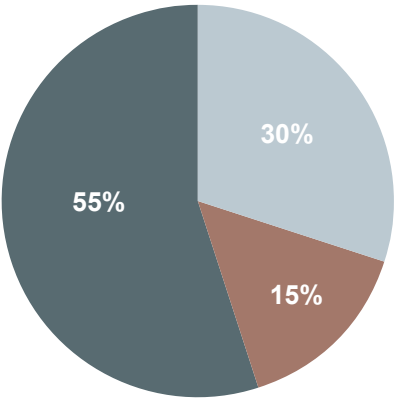
A continuación mostramos las principales conclusiones de una encuesta realizada a 21 representantes de empresas españolas en relación con la percepción de la ética empresarial como base de buena gobernanza en sus respectivas organizaciones.¹¹

Señala los riesgos no financieros asociados a la ética y buen gobierno identificados por tu organización en relación con la composición del consejo de administración



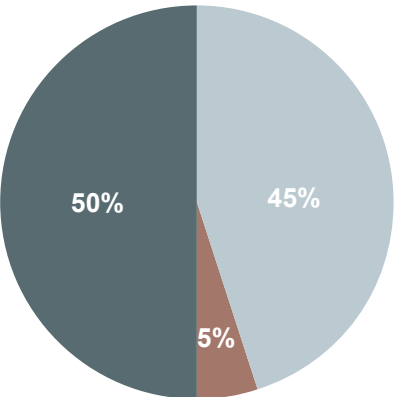
- La falta de independencia y conflictos de interés de los consejeros
- La falta de competencias y habilidades
- La falta de diversidad en el consejo

Señala los riesgos no financieros asociados a la ética y buen gobierno identificados por tu organización en relación con el proceso de nombramiento de consejeros y altos directivos



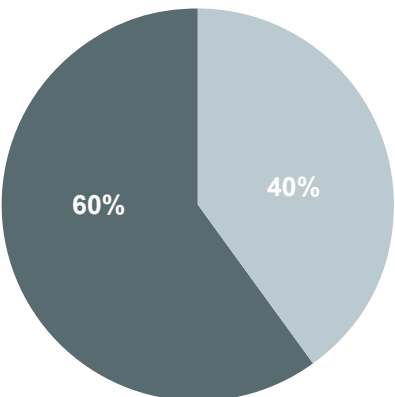
- La falta de independencia
- La falta de mérito y capacidad
- Otros

Señala los riesgos no financieros asociados a la ética y buen gobierno identificados por tu organización en relación con la toma de decisiones del consejo de administración



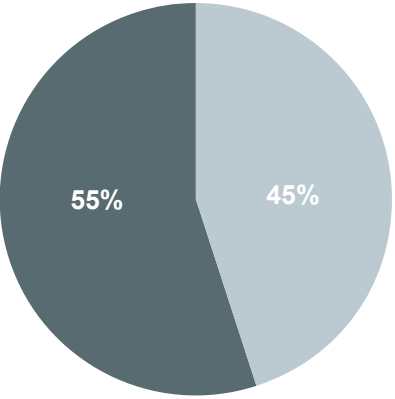
- La falta de metodologías para llevar a cabo una deliberación ética
- La falta de procesos que garanticen la obtención de información de calidad sobre los temas del orden del día
- Otros

¿Existe algún órgano de decisión que atienda de manera metodológica y sistemática la dimensión ética y moral de una decisión?



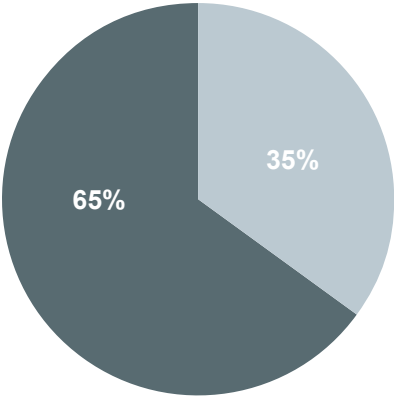
- Sí existe
- No existe

¿Existe en tu organización una política de formación en materia de ética y buen gobierno más allá del cumplimiento normativo?



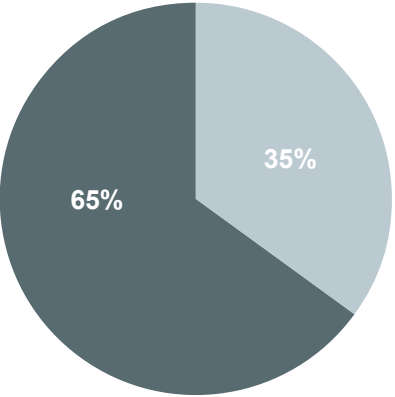
- Sí existe
- No existe

¿Existe en tu organización una política sobre ética en la inteligencia artificial y el uso de big data?



- Sí existe
- No existe

¿Existe en tu organización una política de incentivos que anime a los empleados, a la alta dirección y al consejo de administración a tomar decisiones basadas en la ética y los valores de la empresa?



- Sí existe
- No existe

11 Ver Metodología para la descripción detallada de la naturaleza y la muestra de la encuesta realizada

LA ÉTICA EMPRESARIAL EN EL IBEX-35



El 49% de las empresas del IBEX-35 hacen un esfuerzo real por la correcta implementación de los códigos en sus organizaciones y la promoción de los temas sociales y éticos, haciendo una distinción entre ética y cumplimiento. Por el contrario, el 51% restante dedica menos esfuerzo a la redacción de sus códigos éticos, cuyo contenido se limita a compliance (Sánchez-Asiaín Fernández, 2018).

EL LIDERAZGO ÉTICO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA ALTA DIRECCIÓN

Es en el liderazgo de la organización donde prosperan o fracasan la mayor parte de las ambiciones éticas, como bien explica James O'Toole en su último libro *"The Enlightened Capitalists"* (Johnson, 2019). Se hace urgente y necesario trazar un camino para que los consejeros y los altos directivos puedan garantizar una aplicación real del propósito y los valores de la organización a través de decisiones vinculadas al buen gobierno empresarial identificando y evaluando la variable ética.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO ÉTICO

Ethosfera concibe el liderazgo ético de consejeros y altos directivos como aquel que se compromete con una institucionalidad basada en códigos de conducta, y fortalecida con el cultivo sistemático de una sabiduría práctica a través de la deliberación que orienta su pensamiento y acción hacia el bien común de la organización y su entorno en escenarios de incertidumbre.

Este enfoque representa un equilibrio entre el enfoque conductual¹², basado en el comportamiento real del ser humano en la empresa, y la orientación normativa basada en los principios de la deliberación pública y los diversos sistemas de razonamiento ético y moral¹³. El liderazgo ético que aquí proponemos implica el seguimiento de una metodología ética en la toma de las decisiones estratégicas como base

real y legitimadora de una buena gobernanza. Esta aplicación contribuye al objetivo final de construir un verdadero *ethos* o personalidad empresarial reconocible por el público.

FACTORES DETRÁS DE LA CRECIENTE DEMANDA DE LIDERAZGO ÉTICO

Los empleados demandan cada vez un mayor liderazgo ético. Según un estudio del *HOW Institute*, el 88% de los empleados cree que el liderazgo moral es una necesidad urgente, pero solo el 12% de los consejeros delegados y el 16% de los directivos demuestran un liderazgo moral consistente (Seidman, 2022). El liderazgo ético tiene numerosas repercusiones positivas. El mismo estudio realizado por el *HOW Institute* reveló que los empleados de organizaciones con un mayor liderazgo moral tienen cinco veces más probabilidades de estar de acuerdo en que han satisfecho las necesidades del cliente y seis veces más probabilidades de sentir que su empresa está preparada para mejorar los resultados al año siguiente (Seidman, 2022).

1. **El fortalecimiento de la marca, la confianza y la reputación** es uno de los factores más comunes citados como motivación para construir una cultura ética en la organización (*Principia Advisory*, 2023). Dentro de este factor podríamos hablar de la construcción de una personalidad corporativa. No es casual que *"ethos"* signifique carácter, y que en inglés carácter sea personaje.
2. **El aumento de la demanda de ética empresarial por parte de consumidores y empleados.** El liderazgo ético se considera un factor que atrae el talento, especialmente en las generaciones más jóvenes (Berger, 2023). De acuerdo con una encuesta de Gallup, la Generación Z espera que sus jefes sean éticos, es decir, que sean capaces de enfrentarse a dilemas morales y puntos ciegos. También esperan que su trabajo tenga un impacto positivo en el mundo (Abril, 2022). Esta misma Generación Z no está dispuesta a trabajar en entornos que no estén alineados con su ética personal (Miller, 2023).
3. **La gestión de la incertidumbre.** A este cambio de expectativas sociales sobre el papel que han de desempeñar las empresas y sus líderes se le suman los cambios drás-

ticos que la sociedad ha registrado después de la pandemia de COVID-19. Este aumento de la incertidumbre se convierte en otro catalizador de la necesidad de ética en las empresas. Un estudio reciente de *Principia Advisory* encontró que el 85% de los líderes empresariales coinciden en que los eventos de los últimos tres años han requerido que sus empresas aborden preguntas éticas más complejas, mientras que el 88% coincide en que el nivel de importancia de la ética para sus empresas ha aumentado debido a los eventos de los últimos tres años. El mismo estudio afirma que el 80% de los líderes empresariales están de acuerdo en que los eventos de los últimos tres años han exigido la toma de decisiones en escenarios donde no estaba claro qué era lo correcto. El 65% de los líderes encuestados por *Principia* dijeron que el "impacto potencial de problemas éticos en los próximos 3-5 años será severo o existencial" (*Principia Advisory*, 2023).



Esta tendencia se acentúa ante la explosión de la IA Generativa. En la última encuesta de McKinsey sobre el Estado de la IA en el trabajo de 2023, el 56% de los encuestados en economías desarrolladas expresaron su preocupación sobre la imprecisión de los algoritmos; un 39% mostraron preocupación sobre su "explicabilidad" y sobre el impacto en la privacidad personal; mientras que un 31% expresaron preocupación sobre los riesgos de justicia y equidad (The state of AI in 2023, 2023). A pesar de estos riesgos derivados del uso de la IA en el trabajo, tan sólo un 21% de los encuestados confirmaron la existencia de políticas de AI responsable.

12 Las ciencias del comportamiento proporcionan descripciones sobre la conducta humana en el contexto de las decisiones éticas que pueden contribuir a afinar mejor la reflexión filosófica sobre los criterios éticos. Estudian el modo en que los intereses de una persona afectan a su toma de decisiones en un entorno de grupo, como podría ser la empresa (Baron, 2013, p. 659). Algunas conclusiones de estudios de comportamiento confirman que las personas difieren en su comportamiento, en sus preferencias, en su conducta moral y en la importancia que le dan a los diversos factores que condicionan dicha conducta. Entre ellos, las características de aquellos afectados por sus decisiones, la reacción que su decisión tendrá en otros, el escrutinio al que se enfrentan, el contexto social de su situación y cómo tienen en cuenta consideraciones estratégicas.

13 En la bibliografía contemporánea se observa un esfuerzo por sistematizar los diversos modelos de la filosofía moral en una colección de virtudes, valores o características que los líderes necesitan para tener éxito. Entre las diversas enumeraciones de virtudes y rasgos de líderes éticos, algunas de las más compartidas son **la compasión y la humanidad, la valentía, y la humildad**. La **compasión y la humanidad** tienen que ver con "percibir a las demás personas no como medios, sino como fines en sí mismos" (Seidman, 2022), en clara alusión a Kant. Esta primera característica exige que los líderes reconozcan el valor intrínseco de quienes los rodean, que les permite escuchar las opiniones de los demás, ir más allá de lo justo mediante la generosidad y la comprensión, y crear un entorno en el que las personas se sientan seguras y libres (Brief, 2012; Kouchaki & Smith, 2022). La **valentía** moral implica mantenerse firme en las propias convicciones, incluso cuando resulta difícil. En el ámbito empresarial, eso se traduce en no sacrificar principios por ganancias a corto plazo (Seidman, 2022). Esta virtud, requiere tener principios y valores claros por los que se esté dispuesto a luchar. La valentía no es un fin en sí mismo, sino que facilita la práctica de otros valores y respalda otros objetivos morales (Gini & Green, 2013). La **humildad** es entendida en este contexto como la capacidad de evitar la sobreconfianza moral (Kouchaki & Smith, 2022). Esto implica ser consciente de los propios límites y sesgos cognitivos que nos impiden ser tan éticos como queremos ser (Bazerman, 2020).

4. El rendimiento del negocio. Comienza a haber evidencia de que la ética empresarial contribuye a la generación de beneficios. El *HOW Institute* encontró que el 94% de los empleados bajo la dirección de altos directivos en un nivel superior de liderazgo moral “están muy de acuerdo en que sus jefes son efectivos para lograr los objetivos comerciales” (Seidman, 2022). Los consejeros delegados en el nivel superior del liderazgo moral, en comparación con aquellos en el nivel inferior, tienen más probabilidades de que sus empleados crean que la empresa tiene clientes satisfechos, que está preparada para mejorar sus resultados comerciales en el próximo año y que se adapta rápidamente al cambio. La ética no solo se ve como una forma de mejorar el propio rendimiento, sino como una ventaja sobre la competencia, lo que se demuestra con el hecho de que el 85% de los encuestados por *Principia Advisory* (2023) estuvo de acuerdo en que “la ética es un diferenciador competitivo en su industria”.

Es un círculo virtuoso donde se produce el resultado paradójico de una mejora en los resultados financieros cuando se sustituye el cortoplacismo por la consideración de cuestiones morales o éticas de largo plazo; paradoja que frecuentemente se menciona como argumento contra el cinismo imperante entre ejecutivos.



Más del 70 por ciento de los estudiantes de MBA dicen que esperan contenido sobre gestión responsable, liderazgo ético, desafíos globales y diversidad, equidad e inclusión, según una investigación realizada entre más de 1,650 estudiantes por la consultora educativa Carrington Crisp y la Fundación Europea para el Desarrollo de la Dirección (Wyle & Willman, 2023). Las escuelas de negocio están adaptando sus programas a la nueva corriente de sostenibilidad

empresarial y están intensificando los esfuerzos para equipar a los futuros líderes empresariales con las habilidades que necesitan para navegar por dilemas éticos. En la Stern de la Universidad de Nueva York, Jonathan Haidt, profesor de liderazgo ético, aplica la psicología moral a la forma en que se estudia y se integra la ética en el plan de estudios de negocios. Haidt asegura que si se enseña a los estudiantes cómo integrar consideraciones sociales y ambientales en las decisiones, el resultado tiene que ser necesariamente ético. Se opone a la “primacía de los accionistas” y anima a los estudiantes a pensar a largo plazo. “Cuando haces eso, la ética fluye naturalmente”, defiende.

RESPONSABILIDAD ÉTICA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Una manera de materializar el liderazgo ético es armonizar una verdadera integración entre la sostenibilidad empresarial en el largo plazo con la satisfacción de los resultados financieros en el corto plazo. Para ello, el papel del consejo de administración y de la alta dirección es clave. Dentro de las funciones más relevantes del consejo de administración se encuentran las siguientes:

- 1. Seleccionar, evaluar y reemplazar al CEO, y revisar su plan de sucesión.
- 2. Determinar la compensación de la alta dirección.
- 3. Revisar y aprobar los principales planes estratégicos y objetivos financieros.
- 4. Asesorar a la alta dirección sobre temas relevantes.
- 5. Supervisar los procesos relacionados con los controles internos, la gestión de riesgos, la presentación de informes y el cumplimiento normativo.

6. Nombrar a los consejeros y garantizar una sólida gobernanza corporativa.

En el ejercicio de estas funciones, los miembros del consejo asumen responsabilidades legales, que encierran un componente ético. En otras palabras, la ética no es exógena a los deberes y funciones de los consejeros. Y menos en el escenario actual de redefinición del capitalismo tradicional hacia un capitalismo más inclusivo, consciente, o de *stakeholders*. Dichas responsabilidades se dividen en dos categorías: el deber de lealtad y el deber de diligencia. Las decisiones tomadas por el consejo que cumplen con estos dos deberes se consideran legítimas y están respaldadas por el “*business judgement rule*” (Baron, 2013, p. 577).

a) Deber de lealtad (*duty of loyalty*)

El deber de lealtad obliga a los miembros del consejo a tomar decisiones considerando los intereses de la corporación y sus accionistas (Velasco, 2018). También puede definirse como “el deber de actuar principalmente en beneficio de otro en asuntos relacionados con la actividad y no en interés personal del fiduciario” (Atherton et al., 2011).

En la toma de decisiones, los miembros del consejo deben ser leales tanto a los accionistas como a los grupos de interés (proveedores y empleados), lo que implica considerar los intereses sociales a largo plazo de la empresa (Pichet, 2011). Sin embargo, algunos actúan en función de intereses específicos debido a presiones del mercado, lo que revela la naturaleza instrumental de los intereses de los grupos de interés en las decisiones del consejo.¹⁴ Este nuevo deber hacia los grupos de interés es visto como un rasgo ético inclusivo de los consejos, aunque hay debate sobre su valor real, con algunos investigadores sugiriendo que podría ser inútil o dañino al crear expectativas sociales incumplidas, mientras que otros proponen que sean los accionistas quienes impulsen cambios “prosociales” a través del voto en las políticas de las compañías (Hart & Zingales, 2017).

b) Deber de diligencia (*duty of care*)

El segundo deber que tienen los miembros del consejo es el deber de diligencia, el cual requiere que los consejeros cumplan el estándar de la prudencia y tomen decisiones informadas con sentido de urgencia (Baron, 2013, p. 577). Este deber se centra en el proceso de toma de decisiones, y se considera que hay un incumplimiento del deber cuando la decisión del consejo “no puede atribuirse a ningún propósito empresarial racional” (Atherton et al., 2011).

La prudencia en la toma de decisiones está relacionada con lo que Gini y Green (2013) denominan “visión moral”, que es la capacidad no sólo de comprender los valores por los que se lucha en una empresa, sino también de identificar cuáles deben priorizarse cuando estos valores entran en conflicto. Relacionan esta idea con el término griego *phrónesis*, que Aristóteles definió como la virtud de sabiduría práctica que puede ser utilizada para razonar y juzgar en la toma de decisiones. La prudencia puede definirse como algo que requiere la integración de diferentes tipos de conocimiento en escenarios de contingencia, y que “exige memoria del pasado, circunspección del presente, y perspectiva del futuro” (Calleja Corujedo, 2023).

En resumen, el deber de lealtad del consejero exige evitar cualquier conflicto de interés, un imperativo complejo ante el cambio de paradigma empresarial donde ya no estamos hablando de ser leal hacia la empresa y sus accionistas sino hacia otros *stakeholders*. Por su parte, el deber de diligencia del consejero exige tomar decisiones basadas en la mejor información y desde un ejercicio de prudencia. Para ello es necesario comprender el entorno social en el que se mueve la empresa, así como la posible agenda social de los accionistas y de los posibles colectivos afectados por las eventuales externalidades negativas de la empresa.¹⁵

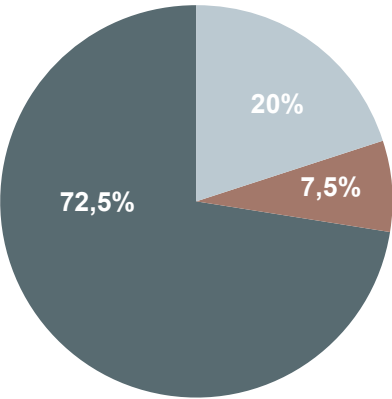
14 Reflexión del debate-experto del 13 de diciembre, 2023

15 En este sentido, se están produciendo casos relevantes como el de la petrolera Exxon vs. el inversor activista Arjuna y *Follow This*, que marcarán sin duda precedentes.



Opiniones de 40 altos directivos sobre el papel de los órganos de gobierno en marcar el tono ético de su organización.

¿Cómo calificarías el papel de los órganos de gobierno en marcar el tono ético de tu organización?



Fuerte
Medio
Bajo o irrelevante

RESPONSABILIDAD DE LA ALTA DIRECCIÓN

Como hemos visto, los intereses de los grupos de interés, especialmente de los accionistas, son defendidos fiduciariamente por el consejo de administración, quien delega la ejecución de las operaciones empresariales al máximo responsable ejecutivo (presidente o CEO) y su equipo (la alta dirección). Esta delegación implica el conocimiento y la adhesión a la normativa legal, los estatutos corporativos, la visión y misión de la empresa, así como sus valores y cultura. El consejo otorga a la alta dirección no sólo la autoridad, sino también el máximo poder ejecutivo y la responsabilidad operativa de la organización.

La alta dirección diseña la organización ejerciendo este poder, contratando (y despidiendo) al equipo de empleados, y guiándoles en la supervisión y actuación de cada función necesaria para realizar los objetivos estratégicos de la empresa.

Las empresas del siglo XXI son dirigidas por ejecutivos profesionales que lideran y administran con técnicas sofisticadas, mecanismos de deliberación cada vez más trabajados e inclusivos, y con una visión amplia de los intereses que deben ser servidos. Simultáneamente entramos en una crisis social, económica y política, en la que el cambio de paradigma es tan profundo, abarcador y acelerado que los principios que guiaban la acción de la alta dirección empresarial resultan insuficientes. Las empresas deben enfrentar situaciones sin precedentes y los líderes de las empresas son conscientes de que las decisiones que marcan el rumbo actual ponen en juego la supervivencia de sus propias organizaciones. Qué hacer es la pregunta del momento y qué valores sostener es lo que la articula.

ESTÁNDARES DE LIDERAZGO ÉTICO EN EL CONSEJO Y LA ALTA ADMINISTRACIÓN



- 1. El consejo de administración contará con al menos un consejero independiente que tenga una destacada formación y experiencia en el ámbito de la ética, gobernanza y transparencia empresarial.*
- 2. Los miembros del consejo de administración firmarán anualmente una declaración de ausencia de conflictos de interés en el ejercicio de sus deberes de lealtad y prudencia hacia el propósito de la empresa y los intereses de los accionistas y otros stakeholders.*
- 3. El consejo de administración publicará en el informe anual el número de veces que la alta dirección participa en las reuniones del consejo para abordar los riesgos éticos.*

BUENA PRÁCTICA

El liderazgo ético de Yvon Chouinard, Fundador de Patagonia

*El ejemplo más citado de liderazgo ético empresarial con éxito financiero es el de Patagonia, fundada en 1973, que alcanzó en 2022 una facturación de 1.500 millones. Su fundador, Yvon Chouinard, amasa un patrimonio de 1.200 millones. En 2022 Chouinard transfirió la propiedad de la empresa a dos entidades: Patagonia Purpose Trust y Holdfast Collective. El objetivo de Patagonia Purpose Trust es proteger el propósito y los valores de la empresa, y el de Holdfast Collective utilizar sus beneficios para apoyar a organizaciones benéficas que trabajan para luchar contra la crisis climática. En un comunicado, Patagonia afirmó que “la Tierra es ahora nuestro único accionista” (Patagonia, 2022). Chouinard es conocido por dar prioridad al impacto medioambiental de Patagonia, y se le atribuye el inicio de la mayoría de las buenas prácticas que hoy son habituales en la ropa sostenible. Ha formado grupos como la Sustainable Apparel Coalition y The Conservation Alliance, y se ha asociado con otras empresas de ropa como Adidas, Nike, Gap y Levi Strauss para impulsar la sostenibilidad en el sector textil. Colaborar con los líderes del sector le ha permitido cambiar el funcionamiento de toda la industria, desde su abastecimiento, producción y distribución. Chouinard también es conocido por trabajar con las partes interesadas para garantizar que la cadena de valor de Patagonia sea sostenible y eficiente. También puso en marcha Tools for Grassroots Activists en 1994, para ofrecer formación y apoyo financiero a los activistas medioambientales (Talapatra, 2022). “What we take, how and when we make, what we waste, is in fact a question of ethics”
-Yvon Chouinard*

LA DECLARACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL PROPÓSITO EMPRESARIAL

Junto con el liderazgo ético, el propósito y los valores de la organización son la clave de bóveda del edificio ético. Una de las primeras responsabilidades de los consejeros y de la alta dirección es aprobar y actualizar la declaración del propósito, los valores y la misión de la organización. Así lo han enfatizado organizaciones como el WEF, el GRI y el EFRAG en sus últimos informes. Con un propósito y unos valores claros, el Consejo asume con mayor facilidad sus deberes de lealtad y diligencia en el gobierno de la organización.

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 del *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 propósito 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.

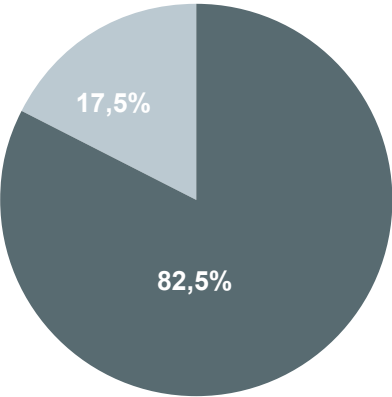
El movimiento de las empresas hacia la sostenibilidad, donde el liderazgo ético es la principal palanca, está también arrojando **resultados que demuestran cómo la apuesta por la ética puede ser rentable**. Según un informe de Accenture y el Foro Económico Mundial, las empresas sostenibles superan en un 21% la rentabilidad de las empresas tradicionales (Accenture, 2021). Y dentro de este movimiento de las empresas hacia la sostenibilidad, sobresalen las llamadas empresas B Corp. En el último año las B Corps españolas han experimentado un crecimiento medio anual del 30% en sus ingresos y un 33% en sus plantillas de trabajadores según la memoria anual de 2023 (B Lab Spain, 2023).



“El modelo de negocio, la capacidad, es igual, pero la motivación, el orgullo, la fuerza, este contrato social, la aceptación por parte de la empresa de que tú debes existir y te va a apoyar, eso es lo que da más beneficios.”

-Daniel Truran, fundador de BCorp Europe.¹⁶

¿Cómo calificarías de satisfactoria vuestra actual declaración de propósito, de misión y de valores?



● Buena
● Regular



Opiniones de 40 altos directivos sobre la declaración de propósito, misión y valores de su organización

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. Para asegurar la consecución del propósito son necesarios diversos mecanismos que permiten medir la verdadera consecución de dicho propósito. La ley francesa de “société à mission” o la legislación de Delaware de las llamadas “benefit corporations” incluyen algunos ejemplos (Eccles, et al., 2020). Algunos de ellos los desarrollamos en los otros indicadores de esta Guía.

ESTÁNDARES EN LA DECLARACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL PROPÓSITO EMPRESARIAL

1. El consejo de administración, liderado por el Presidente y el consejero independiente, y en colaboración con la alta dirección, aprobará y actualizará o revisará cada dos años la declaración del propósito y los valores de la organización en los estatutos de la empresa. El propósito deberá definir la contribución positiva de la empresa a la sociedad, y los pasos que tomará para eliminar su impacto negativo.
2. El consejo de administración, en colaboración con la alta dirección, establecerá diversos mecanismos para supervisar el cumplimiento con el propósito: publicación actualizada en la web del propósito para su evaluación por stakeholders; asignación al consejero independiente y/o un comité delegado dicha supervisión; nombramiento de un tercero independiente que verifique tal cumplimiento, etc.

BUENAS PRÁCTICAS

Estatus “Entreprise à Mission” de Danone

La Ley PACTE francesa del 2019 define el estatus de “Société à Mission”¹⁷ con los siguientes 4 requisitos: (i) definir un propósito y escribirlo en los estatutos de la empresa; (ii) incluir objetivos sociales y ambientales alineados con ese propósito en sus estatutos; (iii) crear un Comité de Misión responsable de supervisar el progreso realizado para alcanzar estos objetivos; (iv) nombrar a un tercero independiente para verificar que se cumple la misión.



La primera empresa cotizada en adoptar este estatus fue Danone, cuyo Marco Estratégico se centra en la idea de “Un Planeta. Una Salud”, y construye todos sus objetivos y KPIs en torno a este valor y propósito compartido principal, que es “llevar salud a través de los alimentos a la mayor cantidad de personas posible” (Danone Société à Mission, 2023)



AUARA, “El agua con valores”

La empresa española tiene la vocación social de proporcionar agua a las personas que tienen un acceso limitado. AUARA invierte el 100% de sus dividendos en desarrollar proyectos en países en vías de desarrollo para dar acceso al agua potable a la población. Para demostrar que cumplen con su propósito, AUARA es completamente transparente, “como el agua” a través de códigos QR en cada botella para que sus consumidores puedan ver en qué proyectos está trabajando la empresa. También ha producido las primeras botellas de Europa fabricadas al 100% con plástico reciclado y las ha diseñado en forma de cubo para que su envasado sea más eficaz que el de las botellas de agua normales (AUARA - El agua con valores, s.f.).¹⁸

NACIMOS PARA PROTEGER LOS RECURSOS NATURALES DEL PLANETA Y CREAR UNA MARCA DE ESTILO DE VIDA SOSTENIBLE, LIDERANDO EL CAMBIO CON CADA PRODUCTO QUE CREAMOS.



ECOALF

Ecoalf¹⁹ fue la primera marca de moda del país en convertirse en una B Corp. La empresa utiliza materiales reciclados con el propósito de reducir su impacto en el medio ambiente, lo que le ha llevado a ser clasificada entre el 5% de las empresas B Corp “Best for the World”. Los valores de la empresa son: el compromiso, la coherencia, la transparencia y la integridad. Su forma de actuar con integridad es ser transparentes incluso con los errores que han cometido. Declaran “no somos perfectos y tampoco queremos pretender que lo somos” (Propósito, s.f.), lo que demuestra que aunque tienen un propósito claro no siempre pueden implementarlo perfectamente.

UNA DELIBERACIÓN ÉTICA PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Con el objetivo de tomar decisiones estratégicas incorporando la variable ética cuando la situación lo requiera, los consejos y los equipos directivos deberían introducir nuevas metodologías éticas.

16 Conclusiones de la entrevista en profundidad con Daniel Truran, director general de ebbf., B Corp ambassador de B Lab Europe
17 <https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission>

18 <https://socialenterprise.es/programas/bebidas-alimentacion/auara/>
19 <https://ecoalf.com/pages/proposito>

Existen una variedad de métodos ético-deliberativos que sirven de herramienta fundamentalmente para los consejeros en el ejercicio de sus deberes de lealtad y diligencia. En el caso del deber de lealtad hacia el propósito, los valores y los diversos *stakeholders*. Estos métodos les permiten integrar una pluralidad determinada de voces de una manera ordenada, y respetando los principios esenciales de una correcta deliberación pública que señalamos a continuación. En el caso del deber de diligencia, estos métodos permiten garantizar que se delibera sobre la mejor información y que se ejerce un fortalecimiento de la debida prudencia, mediante la aplicación de los sistemas de razonamiento moral y ético a los diversos escenarios de contingencia.

ELEMENTOS ESENCIALES DE LA DELIBERACIÓN

Los cinco principios de una correcta deliberación pública pueden ser aplicables a las dinámicas de los consejos y de la alta dirección. En la medida en que estos órganos de decisión cumplan con estos principios podrán llegar a mejores decisiones éticas.

1. **El diálogo argumentado.** El núcleo de la deliberación es un diálogo que cumple con ciertos “requisitos procedimentales” (Barabas, 2004). Entre ellos, la argumentación se convierte en el más esencial, pues ese diálogo busca persuadir con la fuerza del argumento, que según Habermas, debería ser la única fuerza relevante en la deliberación (Mansbridge et al., 2012).
2. **La participación inclusiva.** Las partes involucradas en la deliberación son un factor importante para garantizar su legitimidad y éxito. Desde una perspectiva socio-política, la deliberación pública debe incluir a participantes que representen un amplio espectro de individuos, desde ciudadanos comunes hasta decisores en ámbitos estratégicos de decisión, quienes deberían tener dentro de esa

deliberación el mismo estatus y oportunidad de participación (Dryzek et al., 2019). La cultura dialógica en un consejo ha sido citada como uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en la toma de decisiones en los negocios. Esto tiene que ver con preguntas sobre cómo se representan las diferentes voces en un consejo, cómo se respeta a la minoría y cómo se gestionan los desacuerdos. Lo que distingue a los consejos ejemplares es que son sistemas sociales robustos (Sonnenfeld, 2002).

3. **Los principios del proceso deliberativo.** Los participantes en la deliberación deben mostrar características como el respeto, la apertura mental, una disposición a escuchar y la empatía. La empatía también se considera un subproducto de la deliberación porque la exposición a diferentes puntos de vista puede fomentar la comprensión de realidades alternativas. Tener una mente abierta permite a los participantes no aferrarse demasiado a sus propias opiniones para que puedan cambiarlas si se les presentan argumentos claros para hacerlo (Barabas, 2004). Sin embargo, la apertura mental no debe confundirse con el rechazo de los intereses propios. De hecho, se ha argumentado que la incorporación de los intereses propios ayuda a que la deliberación resulte en el bien común más equitativo (Mansbridge et al., 2009).
4. **Expertos y moderadores.** Para que la deliberación sea más efectiva, además de un grupo inclusivo de participantes, ha de incluir expertos y moderadores que puedan ayudar a guiar la discusión (Fishkin et al., 2021).
5. **Objetivo último de la deliberación.** La deliberación puede responder a varios objetivos: alcanzar consensos, negociar intereses y puntos de vista, o simplemente generar inteligencia colectiva. En el contexto de la toma de decisiones en los negocios, podría considerarse como un proceso que alumbra la mejor situación posible de las diversas alternativas de acción.

FASES DE UN MÉTODO ÉTICO-DELIBERATIVO

La deliberación ética se lleva a cabo en las sesiones plenarias del consejo y en las reuniones de la alta dirección. También puede llevarse a cabo en sesiones más participativas de distintos departamentos de la empresa y con *stakeholders* externos. Las sesiones incluyen presentaciones teóricas, procedimientos pactados que aseguran la participación de cada miembro en una atmósfera de confianza y respeto mutuo. Cada

sesión está centrada en un problema, oportunidad o desafío (en adelante, POD) específico. En el caso de los consejos de administración, el papel del presidente o del consejero coordinador es fundamental para garantizar la dinámica correcta.

Una deliberación ética debería reunir los siguientes elementos:

1. SELECCIÓN DE LOS DELIBERANTES.

El primer elemento de un método tiene que ver con la identificación y selección de las personas o entidades relevantes para afrontar el problema, oportunidad o desafío, aquellas que pueden influir o verse afectadas por la decisión de la organización. Ello requiere una evaluación de los diversos grupos de interés y la identificación de aquellos que son capaces de representar a su grupo o colectivo en la deliberación orientada a una decisión estratégica²⁰.

En el caso de las sesiones de los consejos de administración, la composición del consejo y el énfasis en la diversidad de los consejeros, responde también a estas lógicas. También es útil para la dinámica del consejo invitar a miembros de la alta dirección a intervenir en las sesiones. Los consejeros también pueden establecer cauces de comunicación con miembros clave de la empresa y otros grupos de interés para poder ejercer mejor la deliberación. Este aspecto se trabaja más en el indicador de escucha activa a los *stakeholders*.

2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DEL PROBLEMA, OPORTUNIDAD O DESAFÍO.

En esta fase es preciso reunir información relevante sobre el propósito y los valores de la organización, el contexto dentro y más allá de la organización, y el problema, oportunidad o desafío sobre el que se pretende deliberar. En el análisis de la información relevante, los deliberantes tienen que ser capaces de ejercitar la virtud de la excelencia intelectual, que reúne la curiosidad y la apertura mental. La curiosidad tiene que ver con la disposición a aprender, y

la apertura mental implica tener una actitud receptiva hacia nueva información y sobre todo hacia diversos puntos de vista. Lo opuesto a esta excelencia intelectual puede considerarse como una “autosuficiencia intelectual”, en la que las personas muestran falta de interés con respecto a nueva información y se sienten amenazadas por otros puntos de vista que difieren de los suyos (Baron, 2013; Gini & Green, 2013; Liautaud, 2021).

3. IDENTIFICACIÓN Y REFLEXIÓN ACERCA DE LA DIMENSIÓN MORAL DEL PROBLEMA, OPORTUNIDAD O DESAFÍO.

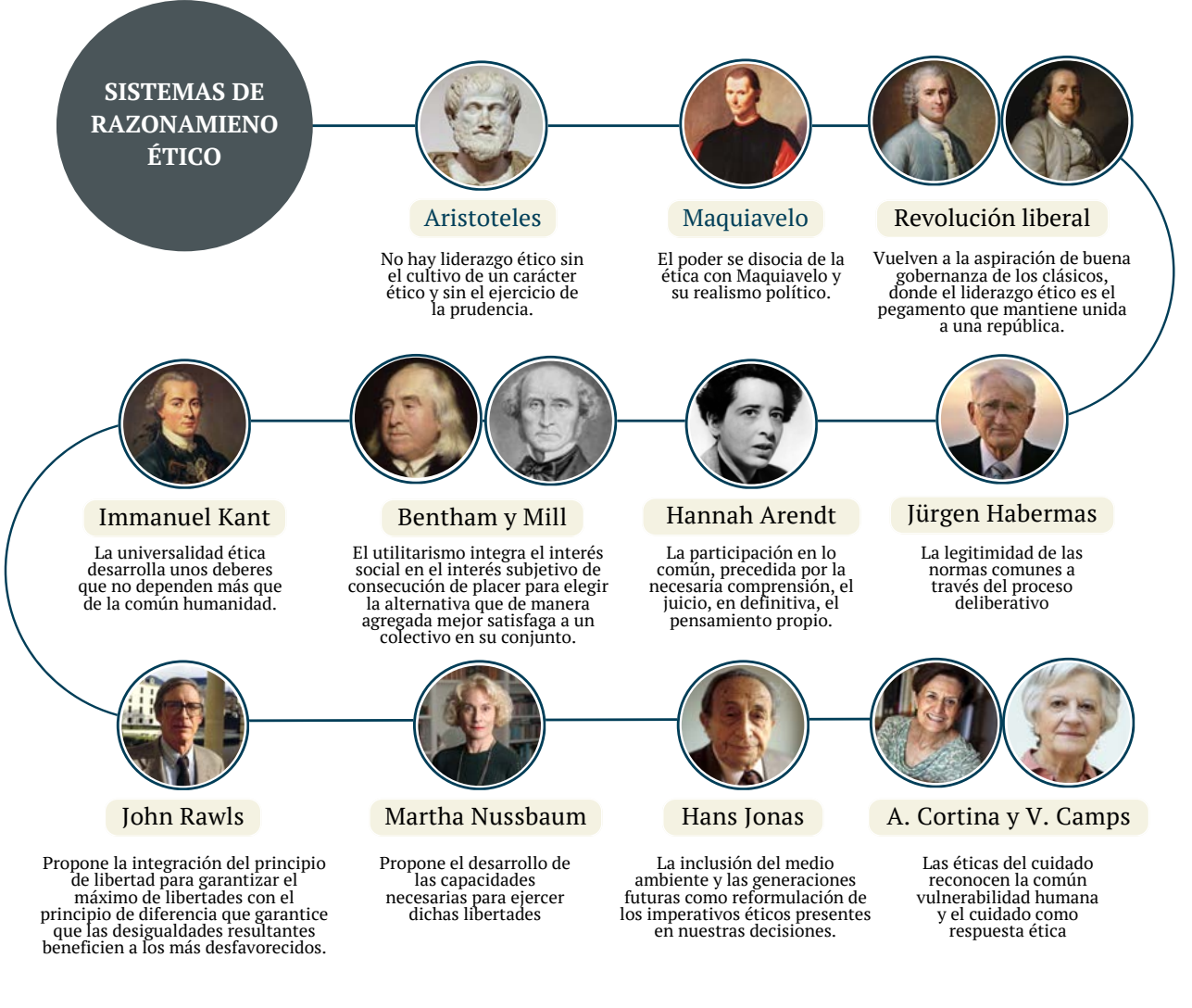
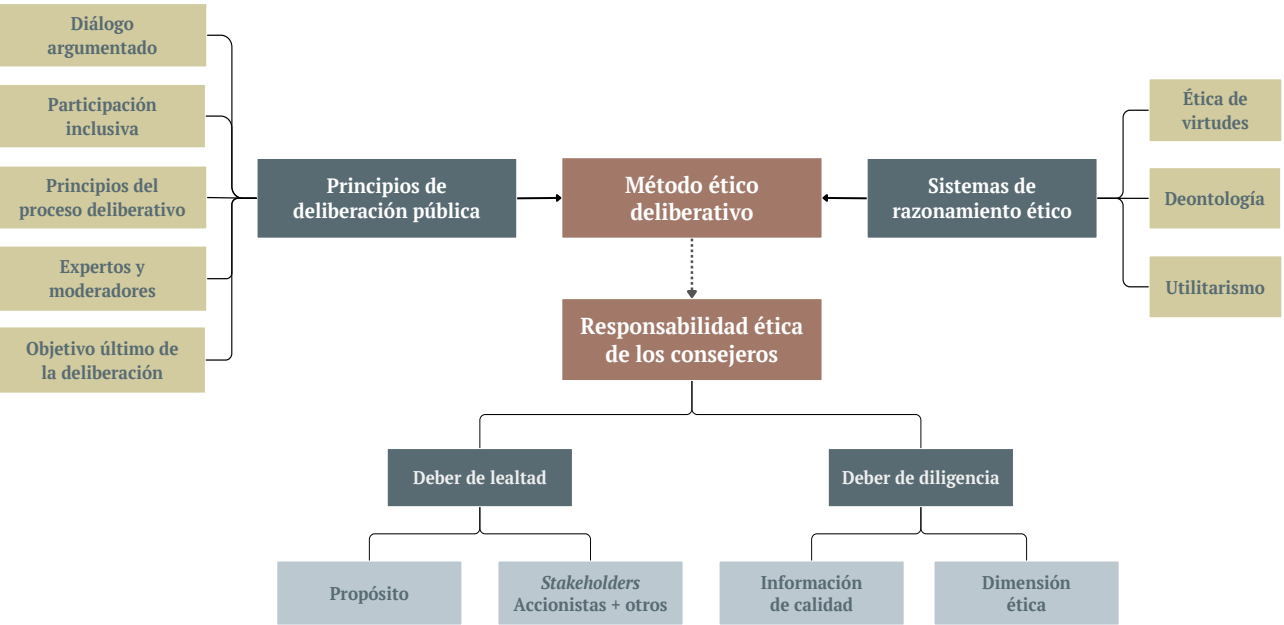
En este elemento se aborda la dimensión moral del POD. En esta parte brotan las intuiciones morales subjetivas de los diversos participantes en la deliberación, una noción fundamental asociada con la “conciencia moral” (Rest, 1986). A veces se describe como el “reconocimiento de un dilema moral” (Woiceshyn, 2011) o la “identificación del problema moral” (Coun- tress of Frederiksborg & Fort, 2017). Reconocer que problema, oportunidad o desafío tiene un componente moral es un paso necesario para garantizar la variable ética en la toma de decisiones. Cuando los deliberantes no reconocen la naturaleza moral de una situación y sólo consideran los factores económicos que están en juego, se hace inviable el pensamiento ético (Miller et al., 2014). Comprender la dimensión moral del asunto depende de los niveles de conciencia moral de cada uno de los participantes en el proceso deliberativo. Estos niveles pueden mejorarse a través de la formación ética. La conciencia moral no es lo mismo que una conducta ética, y aunque es un componente crítico, debe considerarse como el punto de partida para el resto del proceso decisorio (Miller et al., 2014).

4. GENERACIÓN DE POSIBLES ALTERNATIVAS DE ACCIÓN.

La generación de diversas alternativas requiere que los deliberantes recurran al pensamiento creativo: idear soluciones o enfoques originales y pensar más allá de lo establecido (Gini & Green, 2013). Las preguntas éticas rara vez se limitan a un dilema de “debería o no debería”, y no deben considerarse como dilemas binarios (Countess of Frederiksborg & Fort, 2017). Los deliberantes deben reconocer que rara vez hay una única respuesta correcta y que existen áreas grises. En este punto juega un papel fundamental el moderador o moderadora, que asume la tarea de transitar del lenguaje deliberativo al lenguaje de la acción y la decisión. En el caso de los consejos, ese papel lo ejerce el presidente o consejero coordinador.

5. DIÁLOGO Y DELIBERACIÓN ÉTICA.

En este punto entra en escena el experto en filosofía, que acompañará al moderador y al grupo en la aplicación de algunos de los principales sistemas éticos más aplicados²¹. Ante situaciones de gran incertidumbre o complejidad, es útil recurrir a diversas perspectivas racionales y sistemáticas desarrolladas por quienes dedicaron su vida a discernir lo bueno de lo malo con aspiración de alcanzar un marco objetivo o universalizable. A través de la deliberación ética que proponemos bajo este método, logramos una inmersión en la forma de pensar y en la búsqueda colectiva de resoluciones con vocación de imparcialidad, que trascienden la subjetividad de cada uno de los actores en el grupo (Baron, 2013; Sandel, 2010). En la práctica este ejercicio de filosofía aplicada se está llevando a cabo de una manera más o menos consciente en el campo de las decisiones empresariales. A través de la reflexión filosófica hacemos explícitos ciertos sistemas que permean nuestro razonamiento orientado a la acción (Drašček et al., 2021).²²



6. TOMA DE DECISIÓN E IMPLEMENTACIÓN.

En esta parte se decide en favor de la mejor alternativa y se acuerda su implementación en la organización. Ello pasa por asignar a cada uno de los actores involucrados una serie de responsabilidades.

8. SEGUIMIENTO.

El último paso consiste en **considerar las posibles consecuencias de la decisión a corto, medio y largo plazo**, lo que obliga a los decisores a responder a las siguientes cuestiones: (1) las consecuencias de la decisión son queridas y predichas; (2) o por el contrario son no queridas y predichas; (3) o son no queridas y no predichas; (4) o finalmente son queridas y no predichas. ¿Qué vamos a hacer en cada caso? ¿De qué somos responsables?

7. PREDICCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.

En un método ético deliberativo, después de tomar la decisión, se hace una predicción de la reacción de los grupos de interés afectados y el desarrollo de una narrativa eficaz para justificar las razones por las que se optó por la alternativa finalmente elegida.

21 En el Anexo Dos desarrollamos un resumen filosófico de estos sistemas
22 En el Anexo Tres desarrollamos una aplicación práctica de esta deliberación

Este elemento requiere tener una visión a largo plazo (Calleja Corujedo, 2023; Gini & Green, 2013), así como replantear la situación para verla desde diferentes ángulos (Brief, 2012). Considerar las consecuencias de antemano permite que el consejo tome decisiones que sean “future-proof”, lo que significa, a largo plazo, poder mirar hacia atrás y ver qué decisiones han perdurado. Tomar decisiones “future-proof” tiene que ver con considerar el valor final y permite a los consejeros proteger el valor de la compañía.²³

UTILIDAD DEL MÉTODO

- 1. **Abordar la dimensión ética en entornos de incertidumbre.** La ética entra en el proceso deliberativo, ya sea porque el problema, oportunidad, o desafío a tratar suele demandar no solo lo efectivo sino también lo correcto, o porque dicho problema, oportunidad, o desafío es específicamente de orden ético. El llamado “perímetro ético” se está expandiendo debido al actual contexto digital y de cambio climático²⁴ (Liautaud, 2021), y los líderes empresariales necesitan orientación a través de marcos para la toma de decisiones que estén arraigados en los valores y el propósito de su organización (Seidman, 2023).
- 2. **Generar una inteligencia colectiva que es distribuida con agilidad por la totalidad de la empresa.** Ello se traduce en una gran ventaja competitiva que no es a priori percibida. Fundamentalmente porque la deliberación consume tiempo, lo que desafía la impaciencia natural de los ejecutivos que quieren pasar rápidamente a la acción. Pero ha quedado demostrado que el ciclo de toma de decisiones y su ejecución es mucho más eficiente cuando se usa el sistema deliberativo que cuando la dirección es top down.

- 3. **Generar autenticidad y confianza en toda la organización.** Tener un método ético-deliberativo permite generar confianza entre los miembros del consejo, y entre el consejo y otros órganos de decisión, principalmente la alta dirección. Y es que la falta de confianza es uno de los problemas más destacados en la dinámica dentro de los consejos, así como en la relación entre el consejo y el CEO. Al mismo tiempo, la capacidad de los miembros del consejo de cuestionar las suposiciones y creencias de los demás de forma constructiva se confirma como uno de los elementos decisivos para generar confianza (Foncillas & Nuñez, 2011; Sonnenfeld, 2002).
- 4. **Demostrar a los grupos de interés que sus líderes se han preocupado por evaluar la dimensión ética.**

ESTÁNDARES DE DELIBERACIÓN ÉTICA



1. El Consejo de Administración publicará en su informe anual los métodos que se han abordado para una correcta deliberación, y cómo se ha decidido en materia de riesgos éticos.

2. El Consejo de Administración publicará en su informe anual una descripción de los procesos de interlocución y escucha activa con los diversos stakeholders tanto internos como externos.

BUENA PRÁCTICA

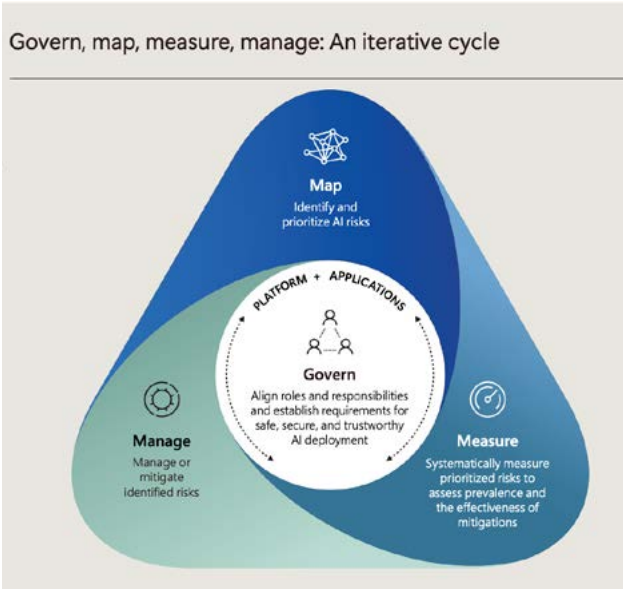
Elementos de la deliberación ética en las políticas de IA responsable de Microsoft

“I would argue that perhaps the most productive debate we can have isn’t one of good versus evil: The debate should be about the values instilled in the people and institutions creating this technology.” (Nadella, 2016).

En el Proxy statement de 2023, Microsoft explica cómo los miembros del consejo son elegidos cada año atendiendo, fundamentalmente a su independencia, integridad, ética personal y profesional y capacidad de juicio empresarial. A su vez, la compañía se compromete a desarrollar su IA de acuerdo con los siguientes seis principios: transparencia, rendición de cuentas, justicia, inclusión, fiabilidad y seguridad. En línea con estos principios, el Board de Microsoft se comprometió con la publicación de su primer informe anual sobre su programa de IA responsable en mayo de 2024.

Este documento integra los elementos fundamentales de nuestra propuesta de estándares en el área de deliberación ética: la idea de publicar los métodos que se han seguido para una deliberación orientada a la decisión en materia de riesgos éticos y el diálogo con stakeholders. La idea del informe de MS es compartir con “creadores, ONGs, gobiernos y empresas” las prácticas, reflexiones y objetivos en el desarrollo de la investigación y la tecnología, rendir cuentas y construir confianza.

El informe recoge información sobre el desarrollo de las aplicaciones de IA generativa y el proceso de toma de decisiones. Concretamente, un nuevo enfoque para la gobernanza de dichas aplicaciones que implica llevar a cabo en equipos un proceso de identificación, medición y gestión de los riesgos de la IA generativa. Microsoft está incorporando a una comunidad amplia de grupos de interés en la construcción de modelos seguros y responsables basándose en el “consenso con socios y grupos de interés”.



²³ Reflexión del debate-experto del 13 de diciembre, 2023

²⁴ Ethics edge: “The line where the law no longer guides and protects us, leaving ethics as the lone standard by which to gauge our behavior” (Liautaud, 2021)

LA INTEGRACIÓN DE LOS IMPACTOS ÉTICOS DENTRO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para que una organización sea considerada verdaderamente ética es imperativo que el consejo y la alta dirección lleven a cabo una adecuada supervisión y gestión de los impactos éticos. Para ello, las empresas han incorporado su política ESG, que marca su perfil ESG ante los diversos *stakeholders*, sobre todo los accionistas. La evaluación de la política ESG es ya una realidad asentada en los procesos de decisión de los inversores, sobre todo de los inversores institucionales (Enciso et al., 2017; Bebachuk y Hirst, 2019; Strine et al., 2020; Kay et al., 2020).

Existen diversas metodologías para desarrollar una política ESG, y dentro de cada metodología se incluyen diversos indicadores en cada uno de los tres elementos. El incentivo a implementar una estrategia ESG no es, ni debería ser, acelerar el negocio, sino minimizar las externalidades negativas de las empresas en el largo plazo. Es aquí donde reside la variable ética, o mejor dicho, el fundamento ético de este movimiento empresarial. Es precisamente este fundamento ético el que permitirá despejar las actuales críticas de ser un movimiento de “*greenwashing*”, “*purpose washing*” o “*woke washing*”.

El WEF (2021) diferencia el ESG del cumplimiento aclarando que el cumplimiento se basa en una evaluación del riesgo, mientras que la aplicación de ESG comienza con una evaluación de la materialidad. En este sentido, se habla más de evaluar el impacto del negocio, y no sólo el riesgo para el negocio. La materialidad se define como “información relevante que re-

vela aquellos riesgos y oportunidades asociados a la sostenibilidad que de manera razonable se puede esperar que afecten a las perspectivas de la empresa” (WEF, 2021). Esta materialidad se traduce y comprende a nivel operativo a través de la definición de indicadores clave de rendimiento concretos (KPIs).



La integración de la sostenibilidad, definida en torno a los indicadores ESG, en la estrategia empresarial ha alcanzado una gran popularidad. De 2019 a 2023, el Sustainability Board ha registrado un crecimiento del 88% en el volumen global de empresas cuyo Consejo ha aprobado una política de ESG. Si bien es cierto que el mismo informe añade que el compromiso real de los consejeros en temas de sostenibilidad se está estancando. Este año, un 43% (frente a un 45% el año pasado) reúne los conocimientos y las competencias en materia de ESG (Otto et al., 2023).

IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS NUEVOS RIESGOS ÉTICOS

La gestión de riesgos es mencionada también por los marcos normativos estudiados²⁵ como una función esencial de la buena gobernanza y clave para alcanzar el ODS 16 relativo al desarrollo de instituciones sólidas. En la práctica, el ejercicio de integración de los impactos éticos comienza por la identificación y gestión de los

riesgos éticos por parte del Consejo de Administración. La gestión se está centrando sobre todo en riesgos climáticos, riesgos tecnológicos y riesgos políticos y sociales.

1.GESTIÓN DE LOS RIESGOS CLIMÁTICOS

En relación con los riesgos climáticos, el Consejo y la alta dirección han de tomar decisiones y desarrollar políticas que reflejen sus compromisos con el clima de acuerdo con las diversas normativas aplicables. El reporte de los riesgos climáticos y las estrategias para su mitigación y adaptación se están convirtiendo en una práctica común. La Ley de Cambio Climático y Transición Energética establece el marco normativo y las medidas para lograr la neutralidad climática en España para 2050, promoviendo la transición hacia un modelo energético basado en fuentes renovables (Sanz et al., 2020). Conforme las regulaciones evolucionan para exigir mayor transparencia en torno a los riesgos y esfuerzos relacionados con el cambio climático, este se ha convertido en un tema crítico para la gobernanza empresarial.

Los compromisos climáticos, por tanto, no pueden ser una adición posterior, sino que deben estar integrados desde el comienzo en el marco de gobernanza corporativa. Esto implica un análisis de los impactos y dependencias de la empresa en términos de sostenibilidad, la identificación de riesgos y oportunidades, la definición de una visión y estrategia claras, y un sistema efectivo de implementación y seguimiento.

En este proceso, es preciso evitar el riesgo de *greenwashing*. La *Unfair Commercial Practice Directive* de la UE va a imponer más procesos y metodologías para medir el impacto de los productos europeos. También va a facilitar la prueba para que cualquier “*generic claim*” que usan las empresas (e.g., “verde”) esté prohibido salvo que la empresa pueda mostrar que son “*best in class*”. Es decir, las empresas no podrán utilizar estos términos salvo que sean los más reconocidos en esa categoría dentro de la industria.

Además se introduce una verificación por un tercero independiente y la exigencia de facilitar la información de tal manera que el consumidor entienda exactamente lo que significa.²⁶

BUENA PRÁCTICA

La comunicación responsable de Renault Trucks

En su Sustainable Development Report²⁷ (2022), Renault Trucks reconoce que tiene que ser consciente de su impacto en el medio ambiente tanto en la fabricación de camiones como en el posterior funcionamiento de los vehículos. Están trabajando para reducir los efectos negativos sobre el medio ambiente a lo largo de todo el ciclo de vida de sus vehículos, y es la primera empresa en producir camiones totalmente eléctricos. En el sistema de facturación, trabajan para que sean más sostenibles mediante la reducción de su consumo de energías, agua y materias primas, y reduciendo y reciclando los residuos. Renault Trucks se asegura de no cometer greenwashing sometiéndose a auditorías externas realizadas por organizaciones como Ecovadis, que le otorgó la calificación de oro en la categoría ESG, situándose en el 2% superior de las empresas evaluadas (Renault Trucks Obtains the ‘Gold’ Ecovadis Rating for the 3rd Consecutive Year, 2021).

25 Especialmente los del IFRS, WEF, el UN Global Compact, la UE, el EFRAG, la CNMV y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME).

26 Conclusiones de la entrevista en profundidad con Clémentine Baldon, experta en *greenwashing*
27 https://www.renault-trucks.com/sites/corporate/files/2023-09/EN_RT_Rapport-RSE_FINALE02.pdf

2. LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS TECNOLÓGICOS

La gestión de los grandes datos, de la IA y de la ciberseguridad presentan varias implicaciones para los Consejos y la Alta Dirección de las empresas. Se requiere un entendimiento profundo de estas materias para poder aprovechar sus beneficios y gestionar sus riesgos de manera efectiva.

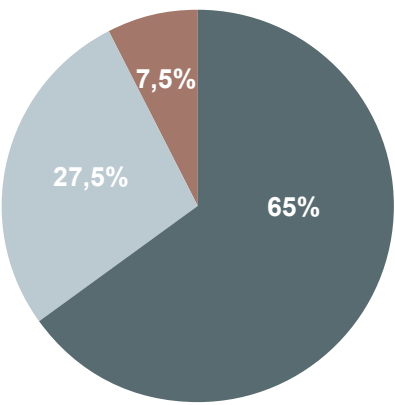
Es imprescindible desarrollar políticas concretas que permitan acotar el empleo de los grandes datos y la IA. Un marco ético claro para su uso, políticas de privacidad y seguridad de los datos, procedimientos para evitar los sesgos y mecanismos de rendición de cuentas son solo algunos de los elementos que las empresas deben considerar. En última instancia, una gestión efectiva de la IA puede convertirse en una ventaja competitiva, a medida que se valora cada vez más la ética y la responsabilidad en el uso de la tecnología.

El Reglamento Europeo de Protección de Datos se ha erigido como en el referente para el desarrollo de estas políticas. El recién aprobado Reglamento Europeo de IA, cuya implementación se está probando a través de la iniciativa del Sandbox de regulación de Inteligencia Artificial en la UE, está diseñado para abordar los desafíos de la IA, asegurando que se respeten los derechos de la ciudadanía y que las empresas sigan buenas prácticas en su implementación. Además, se está poniendo en marcha la Agencia Española de Supervisión de Inteligencia Artificial, que se encargará de minimizar los riesgos asociados al uso de la IA y promover su desarrollo ético y responsable.



*“Lo importante es que el algoritmo sea auditable y robusto, y que quienes desarrollan la tecnología entiendan qué riesgos plantea un diseño algorítmico sistemático y cómo mitigarlos”.
-Sergio Álvarez-Teleña, Co-Chair del Global AI Regulation de la OCDE.²⁸*

¿Crees que el desarrollo de la inteligencia artificial genera mayores riesgos asociados a la ética y la gobernanza en tu organización?



● Sí
● No
● Otro



Opiniones de 40 altos directivos sobre el riesgo de la inteligencia artificial para su organización.

28 Conclusiones de la entrevista de Sergio Álvarez-Teleña, CEO de SciTheWorld

BUENA PRÁCTICA

La política de IA responsable de Telefónica

Empresas como Telefónica se esfuerzan por mitigar los riesgos relacionados con la inteligencia artificial mediante la definición de principios acordes con su visión, que consiste en hacer que la tecnología sea más humana. Estos principios incluyen el desarrollo de una IA centrada en las personas, teniendo siempre en cuenta los derechos humanos y otros factores similares. Otro principio es diseñar una IA de forma que sea transparente y explicable, para acercar a las personas a la comprensión de esta complicada tecnología. También tiene como principio respetar la privacidad y la seguridad, especialmente en lo que respecta a los datos, y por último, garantizar la diligencia debida de socios y terceros para asegurarse de que existe conformidad en toda la cadena.

3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS POLÍTICOS Y SOCIALES

Al enfrentarse a cualquier tipo de activismo, es importante que las empresas tengan la mentalidad adecuada, y que vean el activismo como oportunidad de mejora, más que como un riesgo. Para ello, las empresas deben centrarse en establecer canales de comunicación y escucha a los stakeholders. Un ejemplo de cómo aplicar esta escucha se da con frecuencia en la gestión de la diversidad, igualdad, e inclusión en la empresa (DEI, por sus siglas en inglés). Muchos grupos de interés exigen que las empresas sean más inclusivas en su proceso de contratación, pero la solución no es simplemente que la empresa contrate a personas de grupos minoritarios, sino que reflexionen y piensen en sus valores y en cómo pueden mejorar. Los líderes necesitan humildad para reflexionar sobre sus políticas y realizar cambios significativos en la dinámica de poder de su organización. Según la activista Irene Milleiro, “los líderes que escuchan, que sean humildes y sean capaces de reflexionar, son los que van a triunfar”.²⁹

Principios de inteligencia artificial de Telefónica

Justa Nos aseguramos de que las aplicaciones no conducen a resultados con sesgos e impactos discriminatorios e injustos. Garantizamos que no hay elementos discriminatorios cuando la IA aprende y los algoritmos deciden o recomiendan.	Transparente y explicable Damos a conocer a los usuarios los datos que usamos y su propósito. Tomamos las medidas suficientes para garantizar la comprensión de sus decisiones o recomendaciones. Requerimos a nuestros proveedores que tengan o adopten nuestros principios de IA o similares suyos.	Con las personas como prioridad Nos aseguramos de que la IA respeta siempre los Derechos Humanos. Estamos comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Contribuimos a evitar usos inadecuados de la tecnología.	Con privacidad y seguridad desde el diseño Al construir sistemas de Inteligencia Artificial cuidamos especialmente la seguridad de la información. Respetamos el derecho a la privacidad de las personas y sus datos.	Con socios y terceras partes Confirmamos la veracidad de la lógica y los datos utilizados por los proveedores.
--	--	---	---	---

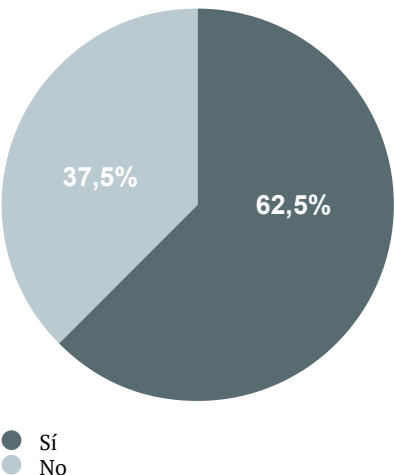
29 Conclusiones de la entrevista en profundidad con Irene Milleiro, directora de Ashoka

BUENA PRÁCTICA

Canales de interacción con los stakeholders de ACCIONA

ACCIONA asegura que la comunicación y el diálogo continuo son la piedra angular de su relación con sus diversos grupos de interés. Entre ellos se encuentran empleados, clientes, comunidades locales, proveedores y subcontratistas, administraciones públicas y organismos reguladores, inversores y analistas. Disponen de una Política de Relación con Grupos de Interés que enumera los principales colectivos y sus necesidades y expectativas para facilitar la generación de valor compartido y el establecimiento de relaciones a largo plazo (ACCIONA, 2022).

¿Crees que existe un mayor activismo de los ciudadanos y de los empleados que pueda plantear mayores riesgos asociados a la ética y la gobernanza en tu organización?



Opinión sobre el riesgo del activismo de 40 altos directivos encuestados para esta Guía

→ INTERACCIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS		
GRUPO DE INTERÉS	MODO DE COMUNICACIÓN	TEMAS DESTACADOS TRATADOS
Empleados	E-mails, newsletters, intranet, encuesta de compromiso	Medidas de prevención, seguridad, salud y gestión del talento, iniciativas de sostenibilidad
Clientes	Apps, CRMs, call centers, jornadas de puertas abiertas, gestores personalizados	Calidad y seguridad de productos y servicios
Comunidades locales	Formularios web, e-mails, teléfonos, buzones de sugerencias y oficinas de atención	Impactos locales de los proyectos
Proveedores y subcontratistas	Encuesta de Satisfacción del Proveedor, buzones de compras	Integridad, prevención de riesgos laborales, derechos humanos
Administraciones Públicas y reguladores	Procesos de consulta pública	Marcos regulatorios para las tecnologías renovables, concesiones administrativas y la contratación pública
Inversores y analistas	Conferencias, roadshows, reverse roadshows y presentaciones de resultados	Actividad baja en carbono

ESTÁNDARES DE INTEGRACIÓN DEL IMPACTO ÉTICO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1. El Consejo de Administración hará público cada año en su informe de sostenibilidad el análisis de los impactos éticos de la actividad de la empresa, especialmente en lo relativo a sus compromisos climáticos, tecnológicos y sociales, la definición de una visión y estrategia claras para su gestión, y un sistema efectivo de implementación y seguimiento.

BUENA PRÁCTICA

Los impactos éticos de ACCIONA

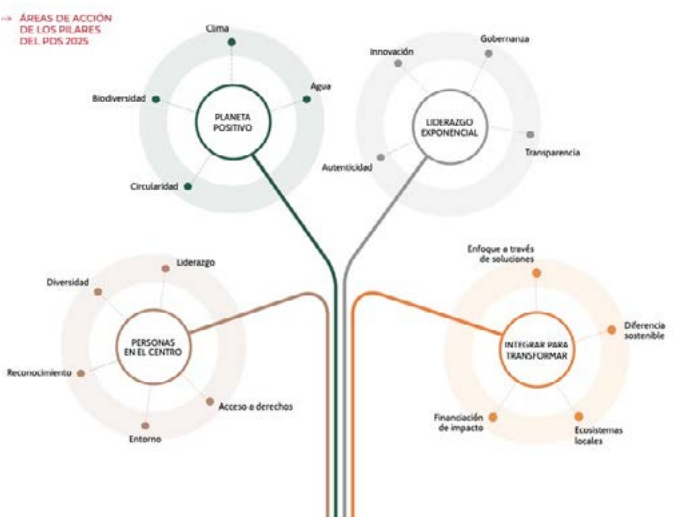
ACCIONA ha sido citada por expertos como uno de los mejores ejemplos de cómo una empresa cotizada gestiona los impactos éticos. El propósito de la compañía es “contribuir de manera positiva a la sociedad y al planeta, ofreciendo soluciones sostenibles a los desafíos más urgentes como el calentamiento global y la escasez de agua.”³⁰ Su lema, “Business as unusual”, pone de manifiesto su convicción de que hay otra forma de hacer negocios (ACCIONA, 2020).

ACCIONA ha desarrollado su Plan de Sostenibilidad 2025³¹ que tiene cuatro pilares fundamentales: 1. Personas en el centro; 2. Planeta positivo; 3. Liderazgo exponencial; 4. Integrar para transformar. En cada uno de ellos, desarrollan las llamadas “Principales Palancas de Transformación”, con objetivos principales para el 2025.

El análisis de doble materialidad de ACCIONA consiste en cuatro fases, que son: 1. identificación de los asuntos, 2. análisis de materialidad de

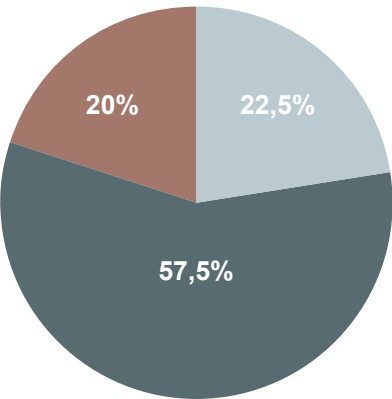
impacto, 3. análisis de materialidad financiera y 4. priorización de los asuntos materiales

En su análisis de riesgos ESG, ACCIONA ha evaluado sus 900 instalaciones en función de la probabilidad de ocurrencia, según la ubicación geográfica y un indicador objetivo de consecuencia económico-financiera para cada uno de los riesgos potenciales planteados por las 28 variables ESG analizadas.



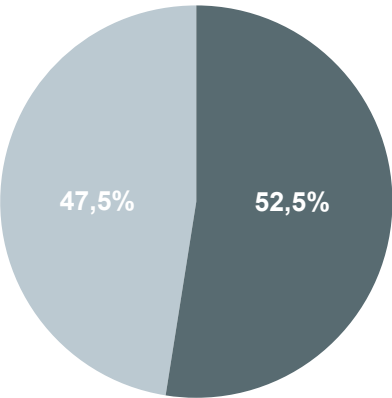
30 https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/?_adin=02054057623
31 <https://mediacdn.acciona.com/media/t45mbfhk/pds-2025.pdf>

¿Cómo calificarías la eficacia de la actual estructura de gobernanza de tu organización para una adecuada supervisión y gestión de los impactos éticos?



● Máxima
● Alta
● Media

¿Crees que la justicia medioambiental y el cambio climático generan mayores riesgos asociados a la ética y la gobernanza en tu organización?



● Sí
● No



Opiniones de 40 altos directivos encuestados sobre la eficacia de la actual gobernanza para la gestión del impacto ético y el impacto del cambio climático en la gobernanza

EL DISEÑO ORGANIZACIONAL ADECUADO

EL DIRECTOR DE ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

Tener un diseño organizacional adecuado significa asignar recursos y responsabilidades suficientes a aquellos departamentos encargados de velar por la ética organizacional, empezando por el director de ética y cumplimiento. Los responsables de ética y cumplimiento gestionan diversas áreas de la organización y están directamente expuestos a los cambios regulatorios y legales constantes. De hecho, los crecientes e importantes cambios normativos ponen todavía más en valor esta figura.

La función de cumplimiento comenzó como un rol técnico, y evolucionó con el paso del tiempo hacia una función más estratégica que reporta al Consejo y a la Alta Dirección. Las responsabilidades del director de cumplimiento han aumentado, a medida que los riesgos de cumplimiento se han vuelto más prominentes. En los últimos años han evolucionado hacia enfoques más sofisticados que incluyen la evaluación de riesgos y la evaluación del desempeño de los empleados.

Tim Erblich, CEO de Ethisphere, un instituto especializado en la promoción de estándares éticos en las empresas, afirmó que la presión de tener a un responsable independiente a cargo de la ética de la empresa proviene en gran parte de los inversores institucionales. En enero de 2019, *State Street Corp.* redactó una carta a los consejeros de sus empresas en cartera y les pidió que se enfocaran en la cultura empresarial y en el cumplimiento. BlackRock y Vanguard también han estado activos en enfatizar una correcta cultura organizacional ante sus respectivos consejeros (Clark, 2020).

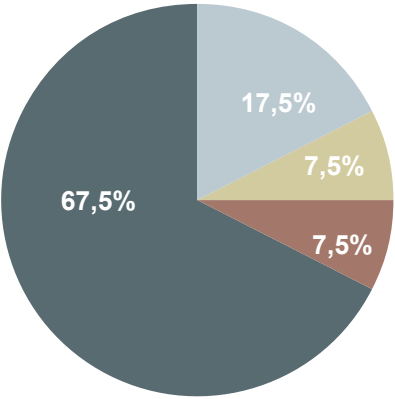
En la práctica, suele ser la Alta Dirección la que contrata y despide al responsable de ética y cumplimiento, que depende jerárquicamente del CEO. Algunos expertos han cuestionado esta estructura porque puede plantear riesgos a la independencia del director de ética y cumplimiento en el desempeño de sus funciones. Como alternativa, algunas propuestas plantean la posibilidad de que éste sea contratado y despedido por el Consejo de Administración y dependa jerárquicamente de éste (Hoffman et al., 2008).

La independencia de este puesto es un elemento fundamental. Para poder ejercer su labor, es necesario que puedan actuar sin miedo a represalias y sin que se vean condicionados por otros intereses. De acuerdo con Ethisphere, el número de compañías que cuentan con directores de ética y cumplimiento independientes vinculados al consejo está aumentando en los últimos años. Esta independencia en la función resulta en un mejor comportamiento ético de toda la organización, desde la Alta Dirección hacia abajo.

Además, es esencial una definición clara del papel que ha de desempeñar el director de ética y cumplimiento, y, sobre todo, una asignación de los recursos necesarios. Ésto último envía una fuerte señal de que la ética es realmente importante para la organización. Sin embargo, la realidad demuestra que estos responsables no siempre cuentan con los recursos necesarios para ser completamente efectivos (Weber & Wasieleski, 2013).

En el caso de España, un 75% de las empresas disponen ya de una función de *Compliance* o la están implantando en un plazo de cinco años, de acuerdo con el último estudio estadístico realizado en 2020 por la Asociación Española de *Compliance*, ASCOM.

¿Cómo calificarías la eficiencia del/a responsable de cumplimiento?



● Máxima
● Alta
● Media
● No hay un responsable de cumplimiento



Opinión de 40 directivos sobre la eficacia de los responsables de cumplimiento normativo

EL DIRECTOR DE RIESGOS

Tradicionalmente, los riesgos eran vistos como algo que se debía evitar debido al daño que podrían causar en la productividad, rentabilidad y reputación. Hoy en día, las empresas están comenzando a ver los riesgos como fuente de ventaja competitiva, innovación, desempeño y crecimiento, si se gestionan correctamente. El progresivo empoderamiento del Director de Riesgos (*Chief Risk Officer* o CRO, por sus siglas en inglés) demuestra que ha habido un cambio en la percepción de los riesgos (*Risk & Compliance*, 2017).

El CRO ha evolucionado para convertirse en un rol vital en las empresas, y sus responsabilidades han aumentado, con directores de cumplimiento reportando directamente al CRO en lugar de al Director de Legal (*Chief Legal Officer*, o CLO por sus siglas en inglés) en algunas empresas, sobre todo en el ámbito financiero. Esta estructura determina cómo se implementan y gestionan los programas de Gobernanza,

Riesgo y Cumplimiento (*Risk & Compliance*, 2017). Contar con un CRO con suficiente poder de decisión, independencia, recursos y acceso al consejo para liderar la función de gestión de riesgos de una organización es uno de los Principios de Gobernanza Corporativa para los Bancos desarrollados por el BCBS (2015).

HACIA UNA INTEGRACIÓN DE LA GOBERNANZA, EL RIESGO Y EL CUMPLIMIENTO (GRC)

Los crecientes desafíos éticos están generando mayores riesgos de cumplimiento, que requieren de una mayor atención, especialmente con respecto a regulaciones que exigen a las empresas una revisión en profundidad de la gobernanza corporativa y los procedimientos. La creciente complejidad en el entorno regulatorio es impulsada por las crecientes leyes de privacidad, protección de datos, IA, la globalización y la interconexión (Stanley en Pratt, 2023).

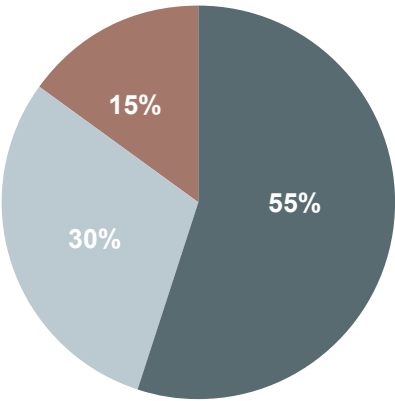
Gestionar esta complejidad requiere de una mayor integración de las funciones de riesgos, cumplimiento y sostenibilidad y una colaboración con los *stakeholders*. Así, comienza a desarrollarse en las empresas una estrategia integral de Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento (GRC), para alinear sus esfuerzos en estos ámbitos con sus metas estratégicas, objetivos comerciales y la tecnología que posibilita sus operaciones (Pratt, 2023). Este tipo de estrategia integral permite a la organización evitar daños a la reputación y sanciones legales. En esta línea, el WEF propone el diseño de un *Chief Integrity Officer*, un cargo independiente que a la vez debe participar en la toma de decisiones al más alto nivel (WEF, 2021). Sin embargo, esta tendencia se encuentra en una etapa aún inicial en un 20% de las organizaciones, según NAVEX.

Por último, en la gestión de riesgos el consejo de administración juega un papel clave. Se da por sentado que el Consejo de Administración ha de supervisar el control y la gestión del riesgo (tanto los financieros como los no financieros), para lo cual es preciso crear comités especializados centrados en evaluar los factores de los que pueden derivarse los riesgos éticos. Todo ello atrae el interés de los reguladores porque un enfoque basado en riesgos para la supervisión enfatiza las responsabilidades fiduciarias del consejo y busca asegurar que sus consejeros estén cualificados y sean capaces de llevar a cabo efectivamente dichas responsabilidades (Greuning & Brajovic-Bratanovic, 2022).

OTROS ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL: LOS INCENTIVOS

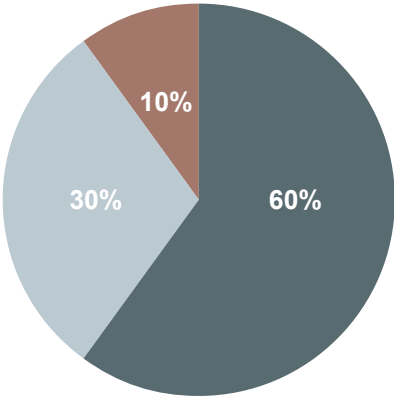
A su vez, este tipo de departamentos deben ser capaces de introducir otros elementos como los *nudges*, una estructura de incentivos adecuada, y espacios de confianza psicológica para que los empleados puedan vivir una genuina cultura ética.

¿Consideras que el sistema de incentivos de tu organización contribuya a generar una cultura ética?



● Sí
● Regular
● No

¿Consideras que existen en tu organización espacios de confianza psicológica para que los trabajadores puedan exponer sus dudas, sugerencias, conflictos y dilemas?



● Sí
● Regular
● No



Opinión de 40 directivos españoles sobre el sistema de incentivos para garantizar una cultura ética y si existen espacios de confianza psicológica para garantizar una cultura ética.

ESTÁNDARES DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL ADECUADO



- 1. El Consejo de Administración publicará en su informe anual mecanismos para garantizar la independencia de los directores de ética y cumplimiento, como por ejemplo, que reporten a los Consejeros Independientes.
- 2. El Consejo de Administración publicará en su informe anual las funciones concretas que asume el director de ética y cumplimiento y un resumen de su desempeño.
- 3. El Consejo de Administración publicará en su informe anual si existe una estrategia integral de gobernanza, riesgo y cumplimiento (GRC).
- 4. El Consejo de Administración publicará en su informe anual si las retribuciones de los consejeros y la alta administración están vinculadas a la debida integración del impacto ético en la estrategia empresarial.

BUENA PRÁCTICA

Chief Ethics, Risk and Compliance Officer de Novartis³²

Novartis tiene un programa dedicado a la Ética, Riesgo y Cumplimiento (en adelante, ERC) cuyo objetivo es evitar riesgos y a la vez impulsar la responsabilidad personal y generar aprendizajes que puedan aplicarse en toda la organización. El responsable de este programa es el Chief Ethics, Risk & Compliance Officer. La función se creó en 2014, y en 2018 se amplió para incluir las funciones de gestión de riesgos y se convirtió en miembro de la Alta Dirección.

El responsable de ERC desempeña un papel en el diseño y mantenimiento del sistema de gestión de cumplimiento de la empresa, que garantiza que los empleados actúen con integridad y cumplan las leyes y reglamentos. Supervisa iniciativas como el Código Ético³³ de Novartis, SpeakUp, el canal ético, la gestión de riesgos en materia de derechos humanos, cumplimiento y privacidad de datos, y por último, el aprendizaje y el compromiso.

EL DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

EL CÓDIGO ÉTICO O DE CONDUCTA Y OTRAS POLÍTICAS

Un diseño adecuado de políticas y procedimientos es la base mínima de un sistema de ética y cumplimiento. Las empresas elaboran sus políticas y procedimientos tomando como referencia diversos marcos normativos e iniciativas de autorregulación, atendiendo a las particularidades del sector de actividad de la empresa, porque en cada sector surgen distintas problemáticas.

Dicho lo cual, estas políticas y procedimientos deben abarcar, como mínimo, un código ético, dentro del cual las empresas suelen incluir una política de conflictos de interés, una política anticorrupción y una política de relación con lobbies o grupos de presión. Además existen las políticas relativas al canal ético, la protección de los denunciantes, y las medidas disciplinarias.³⁴ Existen riesgos derivados de la actividad de filiales de empresas españolas en países con una menor protección en temas de derechos laborales y humanos, que incluyen en su código ético una mejora de las condiciones con respecto a la normativa de aplicación en el país de la filial.

La existencia del código ético y su correspondiente publicación en la web es una práctica extendida a todas las empresas del IBEX 35, según el informe anual de ética y cumplimiento de la Fundación HAZ (Martín Cavanna & Ladrón de Guevarra, 2022). Al mismo tiempo, según nuestra encuesta, sólo un 17,5% de los directivos considera que la existencia de un código ético es suficiente para lograr una genuina ética organizacional.

BUENA PRÁCTICA

El Compromiso ético de Inditex

Inditex desarrolla una sección titulada “Compromiso ético” dentro de la sección de “Grupo”, por detrás de tres secciones tituladas “Nuestro Modelo”, “Liderazgo” e “Historia”³⁵. En ella están contenidos de manera muy visual y accesible las siguientes políticas:

El Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores y el Código de Conducta, que constituyen “las piedras angulares” de su cultura ética corporativa y que al mismo tiempo establecen los términos de relación con los principales grupos de interés.

Dentro de la sección de Compromiso ético se integran todas las políticas de anticorrupción e integridad (prevención de blanqueo de capitales, donaciones, regalos, relaciones con funcionarios, conflictos de interés y debida diligencia). Se añaden más abajo todas las políticas de transparencia, de prevención de riesgos penales y de sostenibilidad. En la sección “Otras Políticas” están incluidas la política de seguridad y salud laboral, la de cumplimiento en materia de protección de datos y privacidad, la de ciberseguridad, la de diversidad e inclusión, la de diversidad en la composición del consejo de administración y en la selección de consejeros, y la de prevención del acoso y la política fiscal.

Los contenidos de las políticas son relevantes. Pero es aún más relevante que la organización diseñe mecanismos para que los consejeros, directivos y empleados verdaderamente integren en su día a día las exigencias de estas políticas. El gran reto al que se enfrentan las organizaciones es la aplicación real y práctica de la norma. Algunos de esos mecanismos provienen del llamado “behavioral science” o “ciencias del comportamiento”. Por ejemplo, existe evidencia de que los empleados de las compañías tienen más presente el código ético si lo firman antes de leerlo (WEF, 2022).

BUENA PRÁCTICA

Certificación del Conocimiento del Código de Buenas Prácticas de Farmaindustria

Para combatir el problema de la falta de eficacia de muchos códigos éticos, destacamos como buena práctica el sistema de autorregulación de FarmaIndustria.³⁶ Esta organización ha desarrollado un Código de Buenas Prácticas.³⁷ que define como el “conjunto de normas deontológicas por las que Farmaindustria ha acordado regirse tanto en el ámbito de la promoción de medicamentos de uso humano como en la interrelación con los Profesionales Sanitarios, las Organizaciones Sanitarias y las Organizaciones de Pacientes” (FarmaIndustria, 2023).

La herramienta que utiliza la organización para dotar a este Código de una eficacia es la llamada “Certificación del Conocimiento del Código de Buenas Prácticas”, un examen voluntario para profesionales que trabajan en empresas farmacéuticas, o en organizaciones vinculadas a la industria, con el objetivo de recibir un diploma acreditativo.

32 <https://www.novartis.com/esg/ethics-risk-and-compliance>

33 El Código Ético de Novartis fue destacado como buena práctica por el Foro Económico Mundial por ser “crowd-sourced”, porque fue formulado con las aportaciones de miles de empleados, y también por su uso de behavioral psychology en su guía de toma de decisiones. https://www.novartis.com/sites/novartis_com/files/code-of-ethics-english.pdf

34 La mayoría de los marcos normativos analizados (el ICGN, el WEF, la OCDE, el Pacto Mundial de la ONU y el EFRAG) hacen mención a estos indicadores básicos dentro del código ético. La Directiva CSRD de la Unión Europea exige a las empresas europeas revelar información relacionada con la cultura corporativa y la ética empresarial. Concretamente, información sobre la lucha contra la corrupción y el soborno, y sobre las actividades y compromisos de la empresa destinados a ejercer su influencia política, incluidas sus actividades de lobby (Directiva 2022/2464/EU, 2022). Por su parte, la Ley española de Información No Financiera del 2018 establece en una sección denominada “Información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno” que las empresas deben divulgar información sobre las medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno, así como para combatir el blanqueo de capitales. También añade las aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.

35 <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/nuestro-compromiso-etico#>

36 Conclusiones de la entrevista en profundidad con José Zamarriego, director de la Unidad de Supervisión Deontológica de FarmaIndustria

37 <https://www.codigofarmaindustria.org/sites/sarfi/codigo/codigo.html?idPag=1>

CANAL ÉTICO

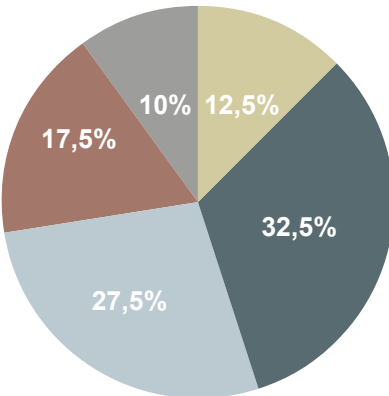
El diseño del canal ético o de denuncias está previsto en la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción basada en la correspondiente Directiva europea.³⁸

Esta ley exige la implantación de un canal ético y de una política de protección de denunciantes a las personas físicas o jurídicas del sector privado que tengan contratados cincuenta o más trabajadores (Ley de protección de los denunciantes, 2023, art. 10).

Según la literalidad de esta ley, la gestión del sistema interno de información se podrá llevar a cabo dentro de la propia empresa o acudiendo a un tercero externo. El canal interno deberá permitir realizar comunicaciones por escrito o verbalmente, o de las dos formas. La información se podrá realizar bien por escrito, a través de correo postal o a través de cualquier medio electrónico habilitado al efecto, o verbalmente, por vía telefónica o a través de sistema de mensajería de voz. La ley establece todo un procedimiento bien detallado de cómo desarrollar el canal y cómo proteger al informante, un procedimiento que por otro lado debe inspirarse en el deber general de mantener al informante en el anonimato.

La Fundación HAZ exige a las empresas la publicación de la información sobre la gestión y procedimiento del canal ético, así como información sobre el número y naturaleza de las consultas y denuncias recibidas (Martín Cavana & Ladrón de Guevarra, 2022).

¿Cómo calificarías la eficacia del canal ético o de denuncias?



- Máxima
- Alta
- Media
- Baja
- No tenemos un canal de denuncias



Opinión de 40 altos directivos sobre el canal ético de su organización

EL USO DEL CANAL ÉTICO EN LA PRÁCTICA

Algunas empresas caen en el error de pensar que un número bajo de denuncias al año es señal de que existe una cultura ética empresarial intachable, lo que suele estar lejos de la realidad. Según la experta en Whistleblowing, Mona Coraline Chammas³⁹, un número excesivamente bajo de denuncias es señal de que el sistema no funciona o no genera la suficiente confianza entre los empleados. Por tanto, la ausencia de consultas, quejas o denuncias debería ser en sí misma una alerta de un diseño inadecuado del canal. El problema puede deberse a que los empleados tienen miedo de las consecuencias de denunciar, a que el denunciante no recibe suficiente protección o a la creencia de que

denunciar no cambiará la situación irregular. Un estudio de EY descubrió que el 38% de las veces que los empleados no utilizan los canales éticos es porque creen que no se tomarán medidas (EY, 2022). Una señal de un canal ético bien diseñado es que se produzca una alerta por cada 100 empleados al año. Además el 98% de las alertas se hacen de buena fe y en interés de la empresa. Esta misma experta recomienda externalizar el canal, al permitir medir de una manera más eficaz la buena fe del denunciante porque aumentan las probabilidades de conocerle. Se garantiza también la imparcialidad y la debida protección legal. Existe también un mayor nivel de profesionalidad y competencia y de apoyo psicológico para el denunciante.

ESTÁNDARES DE POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTOS



1. El Consejo de administración se encargará de aprobar un código ético que reúna, al menos las políticas de conflictos de interés, anticorrupción, la relación con los lobbies o grupos de presión y el canal ético.

2. El Consejo de administración publicará en su informe anual medidas concretas que haya puesto en marcha para dar a conocer a los empleados, proveedores y otros grupos de interés su código ético.

3. El Consejo de administración publicará en su informe anual un resumen de las denuncias y quejas que se hayan generado a lo largo del año a través del canal ético y las medidas que se han tomado en su caso.

BUENA PRÁCTICA

El canal de consultas y denuncias de CaixaBank⁴⁰

En el Informe de Gestión Consolidado 2022 de Caixabank existe una sección dedicada al “Canal de consultas y denuncias”, en la que explican cómo funciona su sistema interno de información, y en la que publican los datos de los informes que reciben de estos canales. Ofrecen un recuento detallado del número, la naturaleza y las medidas adoptadas para abordar cada una de las consultas y denuncias recibidas. Por ejemplo, en 2022 recibieron 388 consultas y 27 denuncias.

38 Esta ley es el resultado de la trasposición de la Directiva Europea 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión (También llamado el Whistleblowing Directive)

39 Conclusiones de la entrevista en profundidad con Mona Caroline Chammas, Lead Partner en Govern&Law

40 https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/PDFs/Accionistasinversores/Informacion_economico_financiera/INFORME-GESTION-CONSOLIDADO-2022.pdf

LA DEBIDA DILIGENCIA DE TERCEROS

Las empresas deben centrarse no solo en la gestión de sus riesgos, sino también en la de sus proveedores y clientes. La llamada debida diligencia de terceros está adquiriendo mayor relevancia a medida que se empieza a estudiar con más detenimiento toda la cadena de suministro de las empresas. Según un estudio de EY, sólo el 28% de los empleados confía en que terceros con los que la empresa opera cumplen las leyes y normativas pertinentes (EY, 2022). Una debida diligencia de terceros eficaz debería contribuir a generar un clima de confianza donde se establecen relaciones comerciales legítimas (WEF, 2013).

La debida diligencia de terceros se lleva a cabo a través de un proceso que incluye una evaluación del ámbito de actividad de los terceros (*scope*); una identificación de los riesgos de dicho ámbito de actividad; y un proceso de gestión y mitigación de los riesgos. Bajo este marco, no todos los terceros deben someterse al mismo nivel de debida diligencia, y es importante identificar aquellas terceras partes que plantean mayores riesgos. Transparencia Internacional define como buena práctica para la debida diligencia de terceros la de evitar sobrecargar a los terceros, para no exigir demasiado a las pequeñas y medianas empresas, lo que podría llevar a su exclusión injustificada (*Transparency International*, 2016).

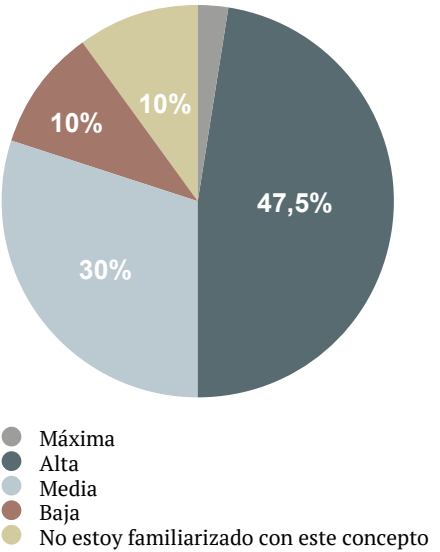
En cuanto a la identificación de los riesgos, se incluyen, entre otros, el soborno o corrupción, los conflictos de interés y la falta de independencia, los informes inexactos, el robo y filtración de datos o información, la negligencia en cuestiones de seguridad, salud y derechos humanos, y la falta de respeto por las leyes o los contratos.

Para gestionar estos riesgos no basta con un enfoque basado en el cumplimiento o en “marcar casillas” (*Transparency International*, 2016). Los directivos deben desarrollar su capacidad de juicio crítico para realizar evaluaciones cualitativas. Para ello, es necesaria la formación

de los directivos y de los propios terceros en esta materia, con el fin de ayudarles a gestionar adecuadamente los riesgos mencionados (WEF, 2013)

Por último, es el Consejo de Administración el último responsable de supervisar el proceso de debida diligencia de terceros. Esta responsabilidad obliga a la empresa a seleccionar a consejeros con experiencia en la supervisión de los derechos humanos y del impacto medioambiental. Para lograr una mayor eficacia en esta labor de supervisión, el proceso de debida diligencia va a transformar los sistemas de incentivos de los consejeros ejecutivos.

¿Cómo calificarías la eficacia de la debida diligencia de terceros?



Opiniones de los 40 altos directivos encuestados para esta Guía

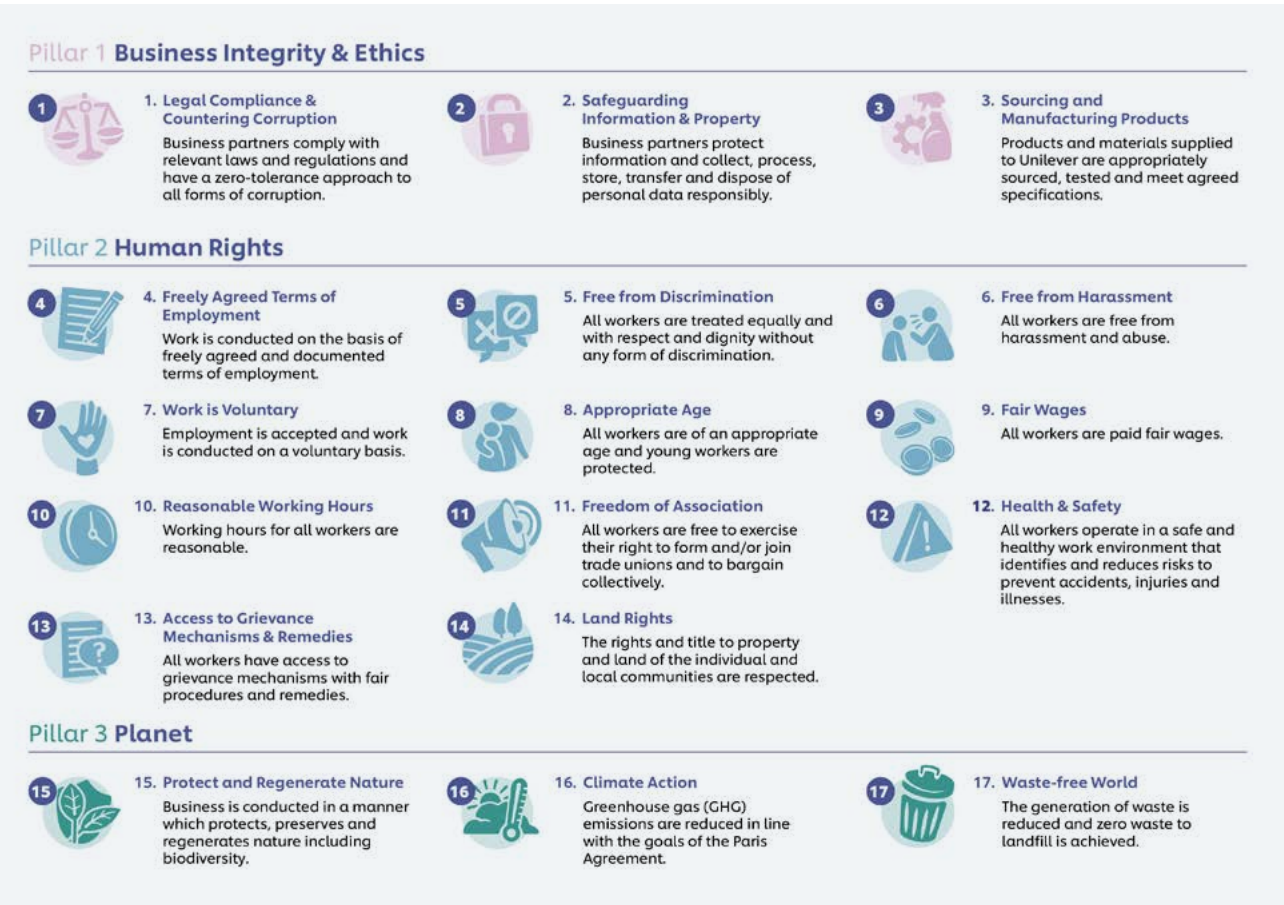
ESTÁNDARES DE DEBIDA DILIGENCIA DE TERCEROS

1. El Consejo de Administración se encargará de aprobar una política de debida diligencia de terceros, que incluirá la identificación, gestión y mitigación de los riesgos de terceros, y revisar cada año su debida implementación

BUENA PRÁCTICA

El Responsible Sourcing Policy de Unilever⁴¹

El Responsible Partner Policy de Unilever de 2022 es una política orientada a los proveedores y terceros con los que Unilever mantiene relaciones comerciales. El documento establece tres secciones. En la primera sección se establecen 16 principios clasificados en tres pilares, el primero sobre ética e integridad del negocio; el segundo sobre derechos humanos; y el tercero sobre el medio ambiente. La segunda sección establece los requisitos que han de cumplir los terceros para cumplir con estos principios. La tercera sección contiene las pautas de mejora continua y consejos para la implementación, en la que profundizan en cada uno de los principios y brindan recomendaciones para cumplir con los requisitos en diferentes niveles: prácticas obligatorias, buenas prácticas, y mejores prácticas.



41 <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/7ee90f260faed25e11e1c4bbad207ecc205b42d0.pdf>

LA DEBIDA FORMACIÓN ÉTICA

La debida formación es una de las herramientas principales con la que cuentan los responsables de promover la ética organizacional para generar una cultura ética en la empresa. Estos programas se han ido progresivamente institucionalizando a lo largo de la última década. Los directores de ética y cumplimiento señalan que a través de esta formación buscan crear una mayor conciencia entre los empleados y directivos en torno a los diversos problemas éticos que pueden surgir en el día a día del trabajo. Esta formación suele recurrir a las dinámicas de grupo y al método de casos y busca capacitar a los empleados con habilidades para la toma de decisiones éticas con las que poder resolver mejor los desafíos éticos a los que se enfrentan.

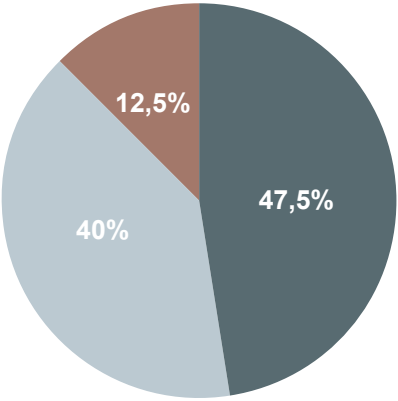
La bibliografía de las ciencias del comportamiento de los últimos 25 años evidencia el fenómeno del autoengaño y la tentación, tal y como lo simboliza la Biblia en el relato de Eva y la serpiente. Todos los seres humanos ocasionalmente incurren en algún tipo de conducta contraria a la ética, y sus justificaciones retrospectivas son predecibles. Una formación ética efectiva debería fomentar ejercicios que permitan a consejeros, altos directivos y empleados reflexionar sobre sus propios sesgos subjetivos y tomar conciencia de las consecuencias que sus acciones tienen en otros (Hirsch, 2022).

Así, numerosos estudios han identificado una serie de retos a los que se enfrentan los responsables de garantizar la ética en la empresa a la hora de formar a los empleados y directivos en estas materias. Entre ellos, cierta ineficacia de las sesiones por ser excesivamente cortas y poco frecuentes; una excesiva dependencia de la formación *online* y del método de conferencia, sin otras técnicas educativas más probadas; la ausencia de evaluación, lo que hace que la eficacia de la formación sea cuestionable; y un nuevo perfil demográfico de empleados que desafiará este tipo de formación en ética como un medio efectivo para promover el comportamiento ético o disuadir el comportamiento no ético (Weber, 2014).

A lo largo de los últimos años, se han desarrollado nuevas metodologías formativas en materia de ética cuya eficacia ha quedado demostrada. Algunos ejemplos son el *Balanced Experiential Inquiry (BEI)* (Sekerka et al., 2012), el enfoque de resolución de problemas (Simola, 2010), el método *Giving Voice to Values* (Babson College, 2010), y el uso de escenarios, juegos de rol o estudios de caso (Falkenberg & Woiceshyn, 2008; Weber, 1992) reflejados en las experiencias laborales de los empleados (Weber, 2014).

A pesar de la creciente formación en ética y cumplimiento, en el entorno empresarial siguen proliferando grandes escándalos corporativos, especialmente en las medianas empresas (Hauser y Kronthaler, 2013; Schembera y Scherer, 2017). Hay, por tanto, una brecha entre el nivel de conocimiento sobre los principios éticos y el comportamiento real de los empleados en el día a día de la empresa (Hibbert y Cunliffe, 2013; Nonet et al., 2016). La gran asignatura pendiente en la mayor parte de las organizaciones está en desarrollar una formación realmente eficaz (Hauser, 2020).

¿Consideras que tu organización invierte todo lo que debería en desarrollar la formación y concienciación adecuadas para que los trabajadores afronten los dilemas éticos?



● Sí
● Regular
● No



Opinión de 40 altos directivos sobre la formación ética

ESTÁNDARES DE DEBIDA FORMACIÓN ÉTICA



1. El/los consejero/s independiente/s, en colaboración con la alta dirección, aprobarán el plan de formación, incluyendo sesiones sobre nuevas metodologías éticas para la toma de decisiones, destinado a generar pensamiento crítico y ético entre los miembros del consejo y de la alta dirección, y publicará en el informe anual los resultados de dicho plan.

2. El/los consejero/s independiente/s, en colaboración con la alta dirección, aprobarán el plan de formación, incluyendo sesiones sobre nuevas metodologías éticas para la toma de decisiones, destinado a generar pensamiento crítico y ético entre todos los empleados, y publicará en el informe anual los resultados de dicho plan.

BUENA PRÁCTICA

Programa *Do the Right Thing* de Vodafone

Vodafone, el principal operador de telecomunicaciones británico ha desarrollado un programa de formación y concienciación llamado “*Do the Right Thing*” que cada año aborda diversas áreas contempladas en el Código de Conducta de la compañía,

incluyendo el canal de denuncias, la política anticorrupción, la política de privacidad, política de seguridad y salud. La compañía revela en su informe de 2022 que el 89% de los empleados había completado la formación, y que dicha formación había recibido la máxima calificación por parte de los empleados (Vodafone Group, 2022, p. 47).

También hace uso de un portal digital y una plataforma interna a la que pueden acceder los empleados para ver el Código de Conducta y las Políticas Globales. El informe publica el aumento significativo del tráfico como indicador de que los empleados están leyendo el material.

Por último publica los resultados de una encuesta a los empleados sobre el estado de la cultura ética en la organización. El 96% de los encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación “Nuestro equipo vive de acuerdo con el Código de Conducta”.

UN SISTEMA DE TRANSPARENCIA O REPORTING

Las exigencias de transparencia empresarial pretenden resolver las asimetrías de información entre la empresa y un conjunto de *stakeholders*, principalmente, accionistas. Ante el cambio de paradigma empresarial que obliga a las empresas a asumir responsabilidad sobre un conjunto de problemáticas sociales y medioambientales, las obligaciones de transparencia aumentan. Las compañías han de rendir cuentas no sólo a los accionistas, sino a un elenco más amplio de *stakeholders*.⁴² En Europa, rige el principio generalizado de “cumple o explica”. De acuerdo con este principio, las empresas han de publicar en sus informes anuales de gobierno corporativo si cumplen o no con los indicadores de buen gobierno

42 Para esta cuestión, recomendamos la lectura de estos dos artículos pioneros en el debate sobre accionistas vs. grupos de interés: “Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value” (Hart & Zingales, 2017) y “Does Enlightened Shareholder Value Add Value?” (Bebchuk et al., 2022)

establecidos en los códigos correspondientes, y en caso negativo explicar las razones del incumplimiento. Progresivamente se ha ido introduciendo legislación obligatoria en la divulgación de ciertas áreas, como en la composición y evaluación de los consejos, los deberes de los consejeros y muy concretamente el diálogo con los accionistas y otros *stakeholders*.

En España, las empresas cumplen con las exigencias de transparencia a través de su respectivo informe anual, que sigue las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV, el único mecanismo de autorregulación en estas materias. Estas exigencias vienen a reforzarse a través de la Ley de información no financiera de 2018 (la trasposición de la Directiva europea de 2014), que exige a las empresas, no sólo cotizadas, la publicación de un Estado de Información no Financiera (EINF) sobre riesgos a la sostenibilidad.

A los efectos de esta Guía ética, una buena política de transparencia debería conducir a la debida publicación en la web de los diversos estándares hasta ahora propuestos. También a la publicación en el informe anual o en un informe de transparencia una descripción del propósito de la organización, de la estructura de la propiedad y de la gobernanza, así como una descripción de la función ética que desempeñan los diversos órganos competentes: el consejo de administración, la alta dirección, la dirección de ética y cumplimiento, la dirección de riesgos y la dirección de sostenibilidad. También la debida publicación en la web de la declaración anual de conflictos de interés de los diversos consejeros, incluyendo el presidente.

Además, esta política debería cumplir con cuatro principios para alcanzar la eficacia deseada:

- 1. Un diseño que permita informar de manera intuitiva y fácil a los *stakeholders* para que éstos integren dicha información en sus procesos de decisión. Para ello, se necesitará conocer las necesidades e intereses de los mismos, así como su habilidad para comprender la información.
- 2. Una evaluación continua de la utilidad y la

- precisión de la información que se publica.
- 3. Un seguimiento del comportamiento de los *stakeholders* y receptores de la información.
- 4. Una sistematización y homogeneización de la información a través de indicadores u otras herramientas para lograr una mejor precisión, y, en consecuencia, una mayor comprensión, así como una mayor capacidad comparativa.

Una buena política de transparencia empieza contando la historia del negocio utilizando un conjunto de informes. Para que esta historia tenga sentido, los informes deben estar conectados y ser consistentes. La *Financial Reporting Council* (FRC), la autoridad británica, ha destacado un conjunto de buenas prácticas en su informe “*What Makes a Good... Annual Report and Accounts*” publicado en diciembre de 2022.⁴³

ESTÁNDARES DE LA POLÍTICA DE TRANSPARENCIA/SISTEMA DE REPORTING

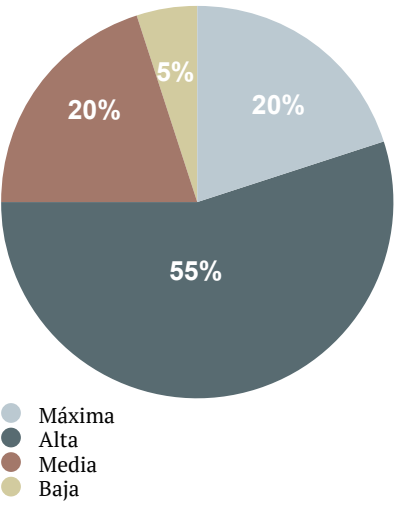


- 1. El/los consejero/s independiente/s supervisará/n la debida publicación en la web de los estándares desarrollados a lo largo de esta Guía.**
- 2. El/los consejero/s independiente/s supervisará/n la publicación del informe anual de transparencia que recogerá, como mínimo, una descripción del propósito de la organización, de la estructura de la propiedad y de la gobernanza, así como una descripción de la función ética que desempeñan los diversos órganos competentes: el consejo de administración, la alta**

dirección, la dirección de ética y cumplimiento, la dirección de riesgos y la dirección de sostenibilidad.

3. El/los consejero/s independiente/s supervisará la debida publicación en la web de la declaración anual de conflictos de interés de los diversos consejeros, incluyendo el presidente.

¿Cómo calificarías la eficacia del sistema de reporting o de la política de transparencia?



Opinión de 40 altos directivos encuestados obre el sistema de reporting de su organización

BUENA PRÁCTICA

Informe de actividades del Comité de Cumplimiento Ético de Enagás 2023

01. Introducción	03	06. Separación de actividades	20
02. La Función de Cumplimiento	05	6.1. Política de separación de actividades del Grupo Enagás	21
2.1. Idoneidad de los miembros del Comité de Cumplimiento Ético y del Responsable de Cumplimiento	06	6.2. Código de Conducta de Enagás GTS	22
2.2. Presupuesto y recursos	11	6.3. Protocolo de actuación para garantizar la independencia de la actividad de desarrollo de infraestructuras de transporte de hidrógeno y otros gases renovables respecto de las actividades de Enagás Renovable, S.A	22
2.3. Cualificación profesional	11	07. Formación	23
2.4. Certificación ISO 37001	11	08. Difusión, concienciación y promoción de los principios éticos	26
03. Normativa del Modelo de Cumplimiento de Enagás	13	09. El Canal Ético	29
04. Gestión de riesgos de cumplimiento	16	10. Supervisión	33
05. Sistema de diligencia debida	18	11. Reconocimientos	35

43 https://media.frc.org.uk/documents/What_Makes_a_Good_Annual_Report_and_Accounts.pdf

EL SEGUIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA EMPRESARIAL POR LA AUTORIDAD INDEPENDIENTE

La existencia de una autoridad independiente que supervise anualmente estas exigencias de transparencia es un elemento indispensable. En España, la CNMV publica todos los años el Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) donde realiza un metaanálisis del estado real de estas áreas en 121 empresas cotizadas españolas. Según el último IAGC de 2022, el 86,8 % de las empresas publicaron su información de acuerdo con las recomendaciones del Código (86,4 % en 2021 y 83,7 % en 2020). De éstas, Banco Santander, Bankinter, Logista, Inditex, Prim y Soltec cumplieron al 100% dichas recomendaciones⁴⁴.

Al mismo tiempo, la CNMV considera que todavía sigue habiendo margen para que las sociedades apliquen satisfactoriamente el principio de “cumplir o explicar”, de tal manera que “las explicaciones que aporten para justificar el no seguimiento de alguna de las recomendaciones sean de calidad y permitan que los accionistas, inversores y demás agentes interesados conozcan y valoren adecuadamente los motivos por los que la sociedad ha decidido no seguir una recomendación concreta” (CNMV, 2022, p. 21).

Más allá del análisis de la CNMV, la investigación empírica muestra que algunas empresas españolas aún no revelan el EINF. En contraste, las más propensas a cumplir con las obligaciones de divulgación de este tipo de información son las grandes empresas en los sectores de servicios financieros e inmobiliario (García-Benau, et al., 2022).



El Financial Reporting Council (FRC), la autoridad británica, es mucho más crítica que la CNMV con las sociedades británicas en su informe anual

sobre gobierno corporativo (2023)⁴⁵. Para la FRC muchos de los Informes sobre gobierno corporativo son “insustanciales” y no satisfacen las expectativas de los stakeholders. En el área de riesgos, la FRC considera que ha habido poco progreso en la calidad de los informes en esta área y que la mayoría no informa bien, ni logra demostrar que los sistemas, la gobernanza y la supervisión sean lo suficientemente robustos y estén operando de manera efectiva. El mensaje principal de la autoridad británica a sus empresas es que tienen que hacer un esfuerzo por realizar informes sólidos, claros e informativos, que generen un conocimiento verdadero sobre la gobernanza de la empresa. Advierte que un lenguaje mecánico y genérico es un mero ejercicio de cumplimiento que no genera la confianza suficiente ni en los accionistas ni en la sociedad. Una buena gobernanza va más allá de marcar casillas. “Las empresas deben centrarse en prácticas reales en lugar de políticas y procedimientos para demostrar que están bien gobernadas y que son realmente sostenibles,” concluye (FRC, 2023).

LA REVISIÓN PERIÓDICA

El Consejo de administración es responsable de las prácticas de revisión llevadas a cabo por un tercero para garantizar la fiabilidad y comparabilidad de los datos y la divulgación de toda la información pertinente y evitar los riesgos de *greenwashing*. Para un adecuado desarrollo de la revisión, son esenciales el comité de auditoría interna de la compañía y dos figuras externas, el auditor externo que lleva a cabo la auditoría anual, y la supervisión de la autoridad independiente. La comisión o comité de auditoría interna sirve de apoyo al Consejo de Administración en su función de supervisión. Es en esta comisión donde se producen muchas de las deliberaciones en relación con los sistemas de control y la política de riesgos de la compañía.

El Código de Buen Gobierno de la CNMV recomienda “la evaluación y revisión periódica del sistema de gobierno corporativo y de la política en materia medioambiental y social de la sociedad, con el fin de que cumplan su misión de promover el interés social y tengan en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés” (CNMV, 2020). Especifican que esta evaluación, que también incluye las políticas ESG y los códigos de conducta, debe ser llevada a cabo por uno o más comités del consejo de administración, que pueden ser el comité de auditoría, el comité de nombramientos, o un comité especializado en sostenibilidad o responsabilidad social corporativa.

ESTÁNDARES DE REVISIÓN PERIÓDICA



1. El consejo de administración, a través de la comisión de auditoría del Consejo de administración, llevará a cabo una vez al año la función de supervisión de los diversos compromisos adquiridos y anunciados en materia de ética empresarial.

BUENA PRÁCTICA

Memoria de actividades del Comisión de Auditoría de Aena⁴⁶

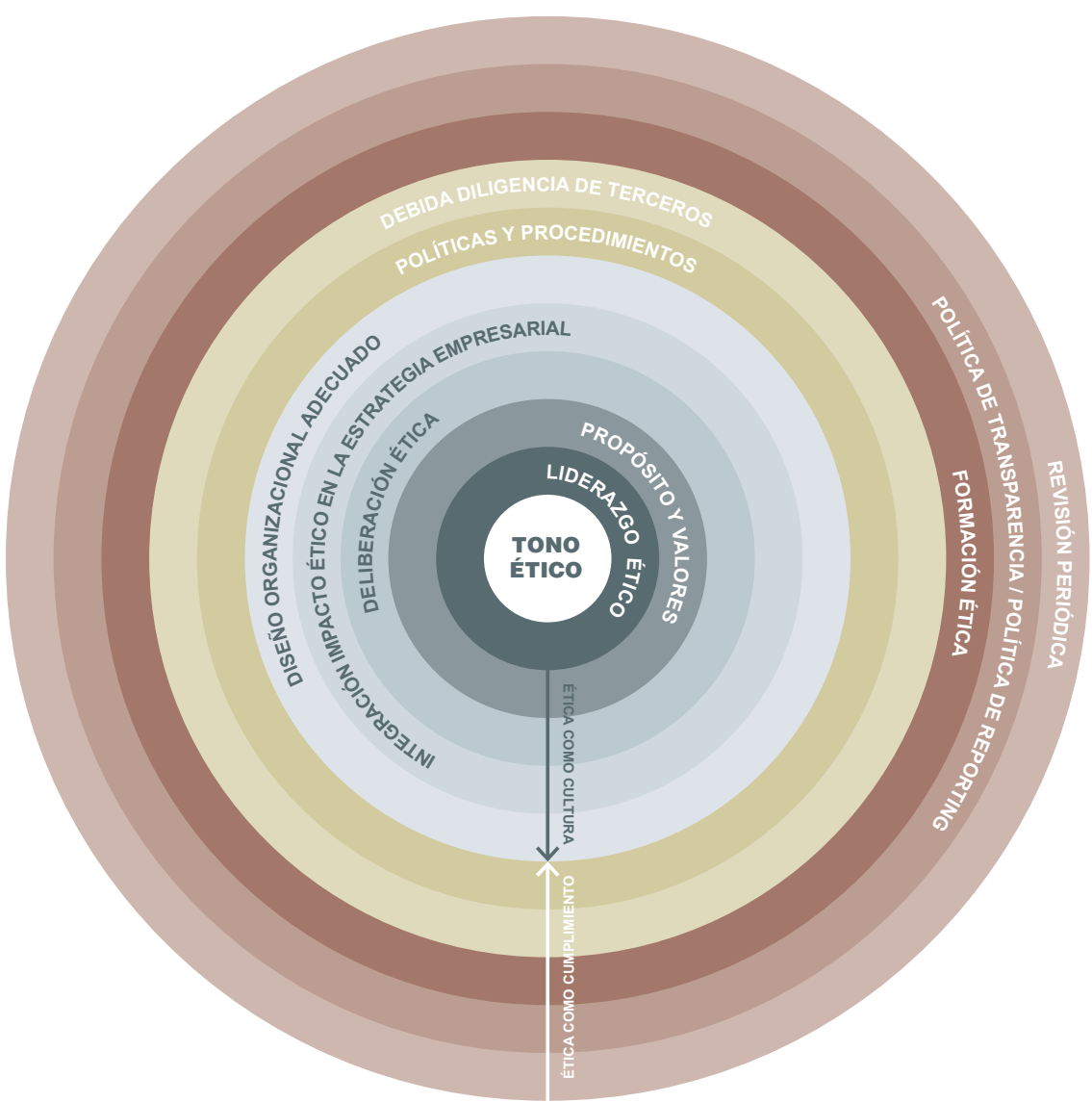
La Comisión de Auditoría de Aena publica anualmente una Memoria de Actividades que incluye información sobre los miembros de la comisión, sus competencias, su funcionamiento y una relación detallada de las sesiones que han tenido y las principales actividades que han llevado a cabo. Este informe es considerado por la Fundación Haz como “uno de los informes de las empresas IBEX 35 en los que con más detalle se informa sobre las actividades de supervisión del área de compliance, especificando la fecha, el número de sesiones y los aspectos abordados” (Martín Cavanna & Ladrón de Guevarra, 2022). La Comisión no solo evalúa a la empresa sino también a sí misma como comisión, utilizando como guía el Código de Buen Gobierno de la CNMV (2020).

44 https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_2022.pdf
45 https://media.frc.org.uk/documents/Review_of_Corporate_Governance.pdf

46 <https://www.aena.es/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/informes/otros-informes.html>

05. Estándares de ética como base de buena gobernanza

A continuación resumimos los 21 indicadores en cada una de las 10 áreas descritas.



1. EL LIDERAZGO ÉTICO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA ALTA DIRECCIÓN

1. El consejo de administración contará con al menos un consejero independiente que tenga una destacada formación y experiencia en el ámbito de la ética, gobernanza y transparencia empresarial.
2. Los miembros del consejo de administración firmarán anualmente una declaración de ausencia de conflictos de interés en el ejercicio de sus deberes de lealtad y prudencia hacia el propósito de la empresa y los intereses de los accionistas y otros *stakeholders*.
3. El consejo de administración publicará en el informe anual el número de veces que la alta dirección participa en las reuniones del consejo para abordar los riesgos éticos.

2. LA DECLARACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL PROPÓSITO EMPRESARIAL

1. El consejo de administración, liderado por el Presidente y el consejero independiente, y en colaboración con la alta dirección, aprobará y actualizará o revisará cada dos años la declaración del propósito y los valores de la organización en los estatutos de la empresa. El propósito deberá definir la contribución positiva de la empresa a la sociedad, y los pasos que tomará para eliminar su impacto negativo.
2. El consejo de administración, en colaboración con la alta dirección, establecerá diversos mecanismos para supervisar el cumplimiento con el propósito: publicación actualizada en la web del propósito para su evaluación por *stakeholders*; asignación al

consejero independiente y/o un comité de-
legado dicha supervisión; nombramiento de
un tercero independiente que verifique tal
cumplimiento, etc.

3. UNA DELIBERACIÓN ÉTICA PARA LA
TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

- 1. El Consejo de Administración publicará en su informe anual los métodos que se han abordado para una correcta deliberación, y cómo se ha decidido en materia de riesgos éticos.
- 2. El Consejo de Administración publicará en su informe anual una descripción de los procesos de interlocución y escucha activa con los diversos *stakeholders* tanto internos como externos.

4. LA INTEGRACIÓN DE LOS IMPACTOS
ÉTICOS DENTRO DE LA ESTRATEGIA
EMPRESARIAL

- 1. El Consejo de Administración hará públi-
co cada año en su informe de sostenibili-
dad el análisis de los impactos éticos de la
actividad de la empresa, especialmente en
lo relativo a sus compromisos climáticos,
tecnológicos y sociales, la definición de una
visión y estrategia claras para su gestión, y
un sistema efectivo de implementación y
seguimiento.

5. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL
ADECUADO

- 1. El Consejo de Administración publicará en su informe anual mecanismos para garan-
tizar la independencia de los directores de
ética y cumplimiento, como por ejemplo, que
reporten a los Consejeros Independientes.
- 2. El Consejo de Administración publicará en su informe anual las funciones concretas que
asume el director de ética y cumplimiento y
un resumen de su desempeño.

- 3. El Consejo de Administración publicará en su informe anual si existe una estrategia in-
tegral de gobernanza, riesgo y cumplimiento
(GRC).
- 4. El Consejo de Administración publicará en su informe anual si las retribuciones de los
consejeros y la alta administración están
vinculadas a la debida integración del im-
pacto ético en la estrategia empresarial.

6. EL DESARROLLO DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS

- 1. El Consejo de administración se encargará de aprobar un código ético que reúna, al
menos las políticas de conflictos de interés,
anticorrupción, la relación con los lobbies o
grupos de presión y el canal ético.
- 2. El Consejo de administración publicará en su informe anual medidas concretas que haya
puesto en marcha para dar a conocer a los
empleados, proveedores y otros grupos de
interés su código ético.
- 3. El Consejo de administración publicará en su informe anual un resumen de las denuncias
y quejas que se hayan generado a lo largo
del año a través del canal ético y las medidas
que se han tomado en su caso.

7. LA DEBIDA DILIGENCIA DE TERCEROS

- 1. El Consejo de Administración se encargará de aprobar una política de debida diligencia
de terceros, que incluirá la identificación,
gestión y mitigación de los riesgos de terce-
ros, y revisar cada año su debida implemen-
tación.

8. LA DEBIDA FORMACIÓN ÉTICA

- 1. El/los consejero/s independiente/s, en cola-
boración con la alta dirección, aprobarán el
plan de formación, incluyendo sesiones so-
bre nuevas metodologías éticas para la toma
de decisiones, destinado a generar pensa-
miento crítico y ético entre los miembros
del consejo y de la alta dirección, y publicará
en el informe anual los resultados de dicho
plan.

- 2. El/los consejero/s independiente/s, en co-
laboración con la alta dirección, aprobarán
el plan de formación, incluyendo sesiones
sobre nuevas metodologías éticas para la
toma de decisiones, destinado a generar
pensamiento crítico y ético entre todos los
empleados, y publicará en el informe anual
los resultados de dicho plan.

9. UN SISTEMA DE TRANSPARENCIA O
REPORTING

- 1. El/los consejero/s independiente/s supervi-
sará/n la debida publicación en la web de los
estándares desarrollados a lo largo de esta
guía.
- 2. El/los consejero/s independiente/s supervi-
sará/n la publicación del informe anual de
transparencia que recogerá, como mínimo,
una descripción del propósito de la organi-
zación, de la estructura de la propiedad y de
la gobernanza, así como una descripción de
la función ética que desempeñan los di-
versos órganos competentes: el consejo de
administración, la alta dirección, la dirección
de ética y cumplimiento, la dirección de ries-
gos y la dirección de sostenibilidad.
- 3. El/los consejero/s independiente/s super-
visará la debida publicación en la web de la
declaración anual de conflictos de interés de
los diversos consejeros, incluyendo el presi-
dente.

10. LA REVISIÓN PERIÓDICA

- 1. El consejo de administración, a través de la
comisión de auditoría del Consejo de ad-
ministración, llevará a cabo una vez al año
la función de supervisión de los diversos
compromisos adquiridos y anunciados en
materia de ética empresarial.

06. Conclusiones

La gobernanza clásica del capitalismo de accionistas se está enfrentando a una colección de desafíos. El sistema donde el consejo de administración es un mero agente que supervisa al CEO y que rinde cuentas financieras al accionista está en fase de redefinición. El ciudadano, el regulador y otros grupos de interés, incluidos inversores activistas, están pidiendo a las empresas una rendición de cuentas más amplia. Emerge así el **paradigma del capitalismo de stakeholders**, que exige a las empresas rendir cuentas a un público heterogéneo en torno a variables sociales y medioambientales.

La sostenibilidad empresarial se convierte en una nueva protagonista que exige **una nueva gobernanza**. Las empresas tienen que repensar sus propósitos, evaluar sus impactos y asumir una responsabilidad real ante los diversos grupos de interés.

Emergen así un número de **nuevos riesgos no financieros de dimensión ética**, entre los que se encuentran los riesgos tecnológicos, climáticos, el riesgo de *greenwashing* o *purpose washing*, los riesgos políticos y sociales, que se suman a los riesgos habituales de cumplimiento, como los de corrupción, fraude evasión fiscal o blanqueo de capitales.

Para la gestión de estos últimos riesgos de cumplimiento, se ha venido desarrollando un fuerte sistema de cumplimiento (*compliance*) dentro de las empresas que tiene un vínculo con la ética empresarial. Este **sistema de ética y cumplimiento** integra un conjunto de elementos que están ya muy institucionalizados en las empresas, como adecuadas políticas y procedimientos; la debida diligencia de terceros; la debida formación; un sistema de reporting; revisión periódica; y medidas disciplinarias.

Sin embargo, este fuerte **sistema de ética y cumplimiento no ha resultado ser lo suficientemente eficaz** como para combatir la **mala praxis empresarial** derivada de la falta de conocimiento, la presión de grupo (peer pressure), y la falta de pensamiento crítico o ético a la hora de afrontar dilemas complejos, entre otros.

Tampoco este sistema de ética y cumplimiento permite a los líderes empresariales medir el impacto ético en la evolución económico-financiera de su organización a corto, medio y largo plazo en el nuevo capitalismo de *stakeholders*. Para incorporar en la estrategia empresarial la gestión de los impactos éticos (la llamada materialidad) en la economía, el medioambiente y las personas se necesitan nuevas formas de gobernanza donde la ética adquiere una nueva dimensión.

Ante el cambio constante de expectativas sociales que han de afrontar los líderes empresariales, uno de los mayores desafíos es saber **dónde se sitúa la respuesta ética debida y esperada**. El 96% de los líderes están convencidos de que abordar problemas éticos es crucial

para el éxito futuro en sus industrias. Sin embargo, menos de la mitad (43%) de las empresas están equipadas para lidiar con desafíos éticos críticos. Por primera vez en la historia, fueron expulsados más CEOs de las mayores empresas del mundo por errores de naturaleza ética que por malos resultados financieros.

La **motivación para construir una cultura ética** reside en el fortalecimiento de la marca, la confianza y la reputación; el aumento de la demanda de ética empresarial por parte de consumidores y empleados; la gestión de la incertidumbre; y la creciente asociación de que la ética contribuye al rendimiento del negocio.

El liderazgo ético se ejerce principalmente desde el consejo de administración y la alta dirección (el CEO y su equipo) de las empresas, que marca el tono ético de toda la organización. Se hace urgente y necesario trazar un camino para que los consejeros y los altos directivos puedan tomar decisiones vinculadas al buen gobierno empresarial identificando y evaluando la variable ética.

Nuestra definición de liderazgo ético integra elementos de la filosofía política y de las ciencias del comportamiento. Así, definimos **liderazgo ético como aquel que se compromete con una institucionalidad basada en códigos de conducta, y fortalecida con el cultivo sistemático a través de la deliberación de una sabiduría práctica por parte de los consejeros, directivos y empleados, que orienta su pensamiento y acción hacia el bien común de la organización y su entorno en escenarios de incertidumbre**.

La ética no es exógena a los deberes de los consejeros. Y menos en el escenario actual de redefinición del capitalismo tradicional hacia un capitalismo más consciente o de *stakeholders*. El consejo de administración asume dos deberes fundamentales, el de lealtad y el de diligencia. Son varios los elementos existentes en estos deberes los que invitan a la ética a adentrarse en la empresa como una herramienta de valor para dar respuesta eficaz en escenarios de incertidumbre.

El consejero debe ser leal hacia el propósito de la empresa y los diferentes stakeholders,

lo que le exige comprender la agenda social de los accionistas y de los posibles colectivos afectados por las eventuales externalidades negativas de la empresa. Por su parte, **el deber de diligencia del consejero hacia la empresa exige tomar decisiones basadas en la mejor información y desde un ejercicio de prudencia.**

Uno de los mecanismos más efectivos para introducir la ética en la toma de decisiones es la deliberación, cuyos elementos esenciales son el diálogo argumentado; la participación inclusiva; la garantía de unos principios rectores del proceso deliberativo; expertos y moderadores; el objetivo último de la deliberación. A través de la deliberación generamos una inteligencia colectiva accionable.

Otro de los mecanismos para la toma de decisiones éticas es la aplicación de sistemas éticos a las diversas alternativas de acción. La historia de la filosofía nos evidencia el esfuerzo humano por comprender la acción humana y por orientarla con los mejores criterios morales. Existe así un legado de sistemas éticos que responden a los múltiples desafíos. Esa habilidad humana para responder, esa responsabilidad es la clave de bóveda de todo edificio ético, y la ética es la brújula de la responsabilidad.

Este método integra **el doble mecanismo de la deliberación y de la aplicación de sistemas éticos** y sirve de herramienta para los consejeros y altos directivos de las empresas en el ejercicio de sus principales deberes de lealtad y diligencia incorporando la variable ética en la toma de decisiones empresariales.

La utilidad del método reside en su contribución a resolver problemas en entornos de incertidumbre; contribuye a una mayor agilidad organizacional; a asentar la cultura y los valores de la empresa basados en la autenticidad y la confianza; y a demostrar a los grupos de interés la determinación del liderazgo ético a adoptar la dimensión ética.

(1) El liderazgo ético, (2) el propósito empresarial, (3) la deliberación ética, (4) la integración de los impactos éticos en la estrategia empresarial y (5) el diseño organizacional adecuado son elementos vinculados más a la gobernanza de la organización, que sumamos a los habituales de un sistema de ética y cumplimiento: (6) las políticas y procedimientos, (7) la debida diligencia de terceros, (8) la debida formación ética, (9) la política de transparencia y (10) la revisión periódica. Estos son los **10 indicadores** de nuestro **sistema integral de ética como base de buena gobernanza**, donde hemos desarrollado un listado de **21 estándares** enumerados en el apartado 5.

07. Anexos

ANEXO UNO

LA MALA PRAXIS EMPRESARIAL

La abogada penalista Teresa Ruano señala que las prácticas abusivas de las facultades de administración pueden llegar a constituir un delito de administración desleal, en aquellos casos en los que los administradores causen un perjuicio al patrimonio administrado.

Dentro del marco de los delitos societarios destacan malas prácticas como la manipulación de la información en las cuentas anuales, que impiden que se muestre una imagen fiel de la empresa en la forma en que se presentan las cuentas, y que puede alcanzar el ámbito delictivo cuando se realicen de forma idónea para causar un perjuicio económico a la sociedad, socios o terceros.

La toma de decisiones en perjuicio de acreedores que dañen los derechos de crédito de estos en situaciones de crisis económicas o situaciones de insolvencia inminente o actual puede conllevar del mismo modo la asunción de responsabilidades en el ámbito penal por la potencial comisión de delitos de frustración de la ejecución o insolvencias punibles.

En el marco societario las empresas se enfrentan con conductas de empleados dentro de los diferentes departamentos que pueden conllevar la comisión de delitos de diversa naturaleza, entre los que destacan delitos como el de estafa, que debido a las múltiples formas que permite su consecución en muchos casos es realmente difícil su detección. En el seno de los departamentos financieros se pueden encontrar del mismo modo conductas delictivas como las de apropiación indebida en perjuicio de la empresa que pueden conllevar igualmente el que la sociedad tenga que lidiar con situaciones difíciles en las que en ocasiones se intenta alcanzar una solución interna del asunto para

evitar acudir a los juzgados, todo ello con el fin de prevenir entrar en largos procesos que conllevan cuantiosos gastos y daños reputacionales que pueden dañar gravemente la imagen de la empresa.⁴⁷

CASOS NOTABLES

FRAUDE EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA⁴⁸

Once empresas fueron sancionadas en 2018 por crear un cártel en el suministro de servicios de informática y tratamiento de datos a la Administración Pública. Las empresas involucradas dividieron a los clientes, llegaron a acuerdos sobre precios y condiciones comerciales para aumentar los costes de los contratos de servicios de tecnología de la información a la Administración e intercambiaron información sensible para encarecer la contratación pública.

Estas once empresas fueron investigadas por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en 2015, que encontró que el fraude para inflar contratos públicos duró quince años hasta que salió a la luz gracias a una denuncia en el marco de una campaña que lanzaron para combatir el fraude en la contratación pública (CNMC, 2018).

Las administraciones públicas afectadas fueron la Agencia Tributaria, la Gerencia de la Seguridad Social y el Servicio Público de Empleo (SEPE). Las empresas que formaron este cártel fueron sancionadas con un total de 29,9 millones de euros, pero las sanciones se dividieron en función de la participación de cada una de las empresas. Indra, por ejemplo, tuvo que pagar 13,5 millones de euros.

47 Conclusiones de la entrevista con la abogada penalista, Teresa Ruano

48 <https://www.cnmc.es/node/370248>

FALSEAMIENTO DE CUENTAS

El caso de Wells Fargo es un ejemplo de cómo la presión y la falta de cultura ética en una organización pueden conducir a malas prácticas y tener consecuencias negativas tanto para los clientes como para la propia empresa. Se puede considerar que el consejo de administración fue el último responsable, porque mantuvo un papel de supervisión excesivamente pasivo.

En este caso los empleados de la entidad habían creado millones de cuentas falsas, lo que provocó el despido de 5.300 personas y multas por valor de más de 3 millones de dólares (Egan, 2018).

Las cuentas falsas se crearon en un entorno de trabajo en el que los empleados estaban sometidos a mucha presión para alcanzar los objetivos de ventas. Su actividad se controlaba cada hora y su sistema de remuneración se basaba en gran medida en el alcance de dichos objetivos.

Aunque al principio el entonces consejero delegado, John Stumpf, afirmó que el escándalo era el resultado de unas pocas “*bad apples*”, más tarde quedó claro que se trataba de un problema de cultura empresarial. Los empleados tuvieron que dimitir por la presión a la que estaban sometidos, y algunos incluso fueron despedidos por denunciar conductas poco éticas a través del canal ético de la empresa (*Santa Clara University*, 2017). Había problemas en el diseño y la organización de Wells Fargo porque los empleados actuaban por miedo al despido y a hacer lo que fuera para conservar sus puestos de trabajo (*Santa Clara University*, 2018).

FALTA DE DILIGENCIA PRUDENCIAL EN LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS

En julio de 2023, Credit Suisse recibió la multa más grande de la historia de la *Prudential Regulation Authority* (en adelante PRA, por sus siglas en inglés), el brazo regulador del Banco de Inglaterra, por sus vínculos con la quiebra de un fondo de inversión.

La multa, impuesta por incumplimientos de las “reglas fundamentales” del regulador, fue reducida de £124.4 millones a £87 millones, porque el banco acordó resolver el asunto en lugar de llevarlo a juicio. Según el regulador, Credit Suisse International y Credit Suisse Securities en Europa tenían “una insana cultura de riesgo” y fallaron en equilibrar adecuadamente los riesgos y beneficios de sus acciones. Concretamente, el regulador británico señaló una exposición al riesgo imprudente del banco suizo ante el colapso a principios de 2021 de *Archegos Capital Management*, un *family office* que gestionaba los activos personales del inversor de origen coreano, Bill Hwang. Credit Suisse registró pérdidas de alrededor de £4 mil millones (Wright, 2023).

“El fracaso de Credit Suisse a la hora de gestionar los riesgos de manera efectiva fue extremadamente serio y creó una amenaza mayor a la seguridad y solidez de las firmas,” dijo el director ejecutivo de la PRA, Sam Woods. “La seriedad y la naturaleza generalizada de ese fracaso han llevado a la multa de hoy, que es la más grande jamás impuesta por la PRA.”

El caso Archegos fue uno de los varios problemas a los que se enfrentó Credit Suisse en los últimos años. A principios de 2023, el banco estuvo cerca de colapsar y fue tomado por su rival suizo UBS.

La multa es parte de una acción internacional llevada a cabo por reguladores en los Estados Unidos (EE. UU.), el Reino Unido y Suiza, que ha resultado en sanciones de más de 387.5 millones de dólares (£302 millones) (Wright, 2023).

INCUMPLIMIENTO CON LAS REGULACIONES SOBRE CONFLICTOS DE INTERÉS

La Autoridad Europea de Valores y Mercados (en adelante ESMA, por sus siglas en inglés) anunció el 22 de marzo de 2024 que había multado a la empresa alemana de calificación crediticia *Scope* con casi 2,2 millones de euros por incumplir sus obligaciones a la hora de evitar posibles conflictos de intereses⁴⁹. ESMA declaró que *Scope* había cometido cinco infracciones de sus normas que dieron lugar a la multa. Estas infracciones incluyen “deficiencias estructurales en las políticas y procedimientos de *Scope*, mecanismos de control interno y disposiciones organizativas y administrativas”. Dos infracciones más específicas se referían a un conflicto de intereses en relación con “un individuo en particular”, y el hecho de no revelar en un informe de calificación que también estaba prestando “servicios auxiliares” a la empresa que estaba siendo calificada.

El presidente de ESMA declaró que “ESMA sitúa la protección de los inversores y la búsqueda de mercados estables y ordenados en el centro de su misión. Si las agencias de calificación crediticia no identifican, previenen y gestionan adecuadamente los posibles conflictos, pueden perjudicar el buen funcionamiento de los mercados y causar perjuicios a los inversores”. ESMA afirma que todas las infracciones se debieron a negligencia por parte de *Scope*, y que en el cálculo de la multa tuvo en cuenta “tanto los factores agravantes como los atenuantes”.

En respuesta, un portavoz de *Scope* dijo que los problemas planteados por el regulador no habían tenido “ninguna influencia en las calificaciones individuales” y que la empresa “ha abordado rápidamente y remediado completamente los problemas planteados” (Jones, 2024).

49 <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-fines-scope-eur-2197500-breaches-conflict-interest-obligations>

ANEXO DOS

VIEJAS VERDADES PARA UN MUNDO NUEVO

En cuestiones éticas la humanidad está, en toda época, en el mismo punto: enfrentada a decisiones que implican a otros seres humanos y a su entorno, valorando distintas concepciones del bien y en un contexto de incertidumbre. Aunque tendemos a pensar que nuestra época es especial, no es difícil imaginar a aquellos primeros *sapiens*, encaminándose por el valle del Rift hacia el norte, **tomando decisiones a cada paso que implicaban a todo el grupo humano, deliberando sobre qué hacer y rodeados de inseguridad e incertidumbre**. En estas situaciones, ayer y hoy, necesitamos liderazgo ético, capacidad de deliberar para tomar las mejores decisiones y algunas orientaciones que nos ayuden a no perdernos en las complejidades propias de la vida humana. La historia nos ha conservado, afortunadamente, un legado de conocimientos éticos que viaja desde las equilibradas *Analectas* de Confucio a la luminosidad de Aristóteles, de la previsión sobria de Kant a las brumas británicas de Stuart Mill. En ellos, y en otras propuestas contemporáneas, encontramos **el esfuerzo humano por comprender la acción humana y por orientarla con los mejores criterios morales**. Conocer esta historia ética, comprender los conceptos que se han desarrollado e integrarlos en los procesos de decisión son tareas necesarias si queremos que los individuos, las instituciones, las empresas, en definitiva, la sociedad responda ante las exigencias éticas a las que estamos continuamente enfrentados.



La herencia de Aristóteles: el cultivo de la virtud

No hay liderazgo ético sin el cultivo de un carácter ético: es la vieja verdad de Aristóteles que se conserva en pie después de más de dos milenios. El carácter ético consiste en el ejercicio de aquellos hábitos por los que controlamos nuestras emociones y logramos la virtud ética superior, la serenidad, necesaria para una vida feliz. Además, el carácter se completa con el ejercicio de la prudencia, que no es más que la sabiduría práctica del que ha aprendido a deliberar sobre todas aquellas posibilidades que se le presentan, eligiendo lo mejor y movilizandolas virtudes éticas para lograrlo.

Ahora bien, **la deliberación no es solo un proceso individual, sino social** porque a la hora de saber qué hacer atendemos a las distintas concepciones del bien que encontramos en la vida compartida y sopesamos cuáles de ellas son más adecuadas para responder al reto ético planteado. Cuando buscamos consejo acerca de lo que hacer, no hacemos otra cosa que deliberar, esto es ponderar las distintas razones para actuar y así aumentar la probabilidad de acertar. Una de las principales instituciones de la Atenas democrática se llamaba *Boulé*, el lugar de la deliberación y, en la historia posterior, los reyes y príncipes acostumbraban a rodearse de un consejo, formados por sabios en diversas materias, en el que encontrar las mejores razones para deliberar. Con el desarrollo de la matemática probabilística, ya en el siglo XVII, la deliberación se transformó en el cálculo de probabilidades.

En definitiva, las virtudes éticas, la prudencia y la deliberación son las aportaciones de Aristóteles a la ética de todos los tiempos. *El giro moderno de la ética*
Durante la modernidad científica, política y económica emergieron situaciones para las que las virtudes y la deliberación aristotélica no eran suficientes a la hora de responder al nuevo mundo que surgió con el capitalismo y los Estados modernos.



El poder se divorcia de la ética: ¿responsabilidad o convicción?

En el Renacimiento y con la aparición del Estado moderno, **Maquiavelo propone la autonomía de la esfera política de la ética, poniendo en el centro el fenómeno del poder**. La virtud, hasta entonces dominada por la ética aristotélica, pasa a describir las cualidades del gobernante que le mantienen en el poder para la conservación de la república. Maquiavelo, por tanto, introduce una disociación entre la ética y la política, incluso llegando a considerar que la política, entendido como el ejercicio del poder- y la ética -entendido como el ejercicio del bien- pueden ser incompatibles.

El realismo político de Maquiavelo inspiró (y sigue inspirando) a gobernantes con aspiraciones absolutistas. **Pero esa Realpolitik, así como el absolutismo monárquico, fueron combatidos siglos más tarde por las revoluciones liberales que abanderaron los pensadores de la Ilustración**. Franceses como Jean-Jacques Rousseau, ingleses como John Locke y norteamericanos como Benjamin Franklin o Thomas Jefferson **vuelven de nuevo a la cuestión del fin superior que pueda justificar el ejercicio del poder. Y retoman algunos de los elementos del pensamiento clásico sobre el arte del “buen gobierno”,** como aquel que debe servir a la ciudadanía conforme a reglas predecibles, que ha de limitar el ejercicio del poder en el tiempo y que ha de rendir cuentas.

Estos pensadores desarrollaron la famosa teoría de la separación de poderes y los sistemas de *accountability* y *checks and balances* ante sus representados. Gracias a ellos emergió la democracia constitucional liberal como régimen de gobierno.

Estos revolucionarios liberales creían, como cuestión de principio cívico, que **el liderazgo ético es el pegamento que mantiene unida a una república constitucional**. Como lo expresó James Madison en el Federalista No. 57, “El objetivo de toda constitución política es, o debería ser, primero obtener gobernantes que posean la mayor sabiduría para discernir y la mayor virtud para perseguir el bien común de la

sociedad.” Benjamin Franklin destacó la necesidad de que “hombres sabios y buenos” gobernarán. James Wilson reivindicaba “hombres de inteligencia y rectitud”. Gouverneur Morris buscaba “los ciudadanos mejores, más capaces, más virtuosos”.

También dejaron afirmaciones inequívocas describiendo el tipo de personalidades públicas que la república constitucional debía excluir del cargo. A través de sistemas cuidadosamente diseñados y el poder de destitución, condena e inhabilitación, aquellos a quienes se les debía mantener fuera del cargo incluían a “hombres corruptos e indignos”, “hombres demagogos”, según Elbridge Gerry. Alexander Hamilton luchó arduamente para dotar al nuevo gobierno de controles y equilibrios que impidieran a “hombres de poca integridad”, aquellos que “aman el poder”. George Mason se dedicó a idear “los medios más eficaces para controlar y contrarrestar las ambiciones peligrosas y ambiciosas”.

Franklin instó a los demás delegados a agregar protecciones en la Constitución para evitar que “los audaces y violentos, los hombres de fuertes pasiones y actividad incansable en sus búsquedas egoístas” llegaran a la silla presidencial. A los delegados les preocupaba “el bien público”, “la paz y armonía nacionales”, “la tranquilidad interna de los Estados” y “la seguridad, libertad y felicidad de la comunidad” (Merritt, 2021).

Este movimiento ilustrado, que trata de introducir sistemas de buena gobernanza, se ve constantemente amenazado por ese realismo político que tan bien supo describir Maquiavelo y que es consustancial a la condición humana. Max Weber, principal teórico de la modernidad política, recomendaba hacer un pacto con el diablo a cualquier joven que quisiera dedicarse a la política porque siempre estarán en conflicto sus convicciones éticas con las responsabilidades políticas. En definitiva, el ejercicio del poder conlleva siempre un conflicto moral que se resuelve, en muchas ocasiones, cerrando el pacto del que nos habla Weber. Nos sobran ejemplos de esta disociación en nuestro mundo político y empresarial. ¿Cómo articular esta diferencia para que la esfera del poder no sofoque el ideal ético al que aspiramos como individuos y sociedades? La obra de Jürgen Habermas y de Hannah Arendt han tratado de dar respuesta a esta afilada pregunta.

Hannah Arendt, después de los traumáticos acontecimientos que presidieron la historia mundial en la primera mitad del siglo XX mostrando el fracaso moral de la humanidad, **advirtió de la necesidad de asegurar que todo ser humano pudiera participar de la vida social y política sin que esta estuviera únicamente gobernada por una élite y sin que la esfera económica y productiva colonizarla todas las posibilidades de acción humana.** Cada vida aporta novedad a la sociedad por lo que es un principio ético que la aportación de cada individuo pueda encontrar su lugar en la sociedad. Ahora bien, **tal aportación debe estar fundada sobre el acto individual e intransferible de la comprensión y el juicio.** Ante el espectáculo de Eichmann, oficial nazi que defendía en el juicio contra él que había hecho lo que debía, Arendt responde Eichman, en realidad, lo que había era renunciado a pensar. **Sin pensamiento propio, no solo no podríamos participar de manera plena en la vida política, sino que nos arriesgamos a cometer las mayores atrocidades.**

Jürgen Habermas, a través de su teoría de la acción comunicativa, busca el modo de conciliar la esfera política con la esfera ética a través de la idea de **que las normas legítimas son aquellas que se producen después de un proceso deliberativo gobernado por las reglas de la comunicación humana que tienen un contenido moral.** Así, será el procedimiento seguido en la deliberación el que asegure el carácter ético de las normas sociales lo cual tendrá como efecto un fortalecimiento de la democracia que, además de representativa, será también participativa y deliberativa.



El protagonismo del actor económico y la propuesta utilitarista: la felicidad para el mayor número

La aparición del actor económico como protagonista de la nueva sociedad capitalista que despliega una racionalidad basada en la maximización del beneficio será otro de los momentos centrales de la modernidad que

afectará a la ética. Ante este actor es necesario reflexionar sobre el horizonte ético de las virtudes: el utilitarismo ético, desarrollado por Jeremy Bentham primero y perfeccionado por su discípulo John Stuart Mill, será una respuesta, tan creativa como exigente, ante esta nueva situación social. Cualquier acción que quiera ser moral tendrá que pasar la prueba del cálculo utilitarista, es decir, que la acción tenga como consecuencia el mayor bien para el mayor número posible de personas.

Así, el actor económico, que parece sólo movido por la maximización del placer subjetivo (la acumulación de riqueza, fundamentalmente), encontrará en el utilitarismo un ideal moral que realizar. Bajo esta óptica, **el utilitarista puro integra el interés social en el interés subjetivo para elegir la alternativa que, de manera agregada, mejor satisfaga a un colectivo en su conjunto.** A pesar de esta aparente apuesta por el colectivo, la gran crítica al utilitarismo reside en el hecho de que siempre hay un resto que no se beneficia del mayor placer posible.



La universalidad ética: deberes y justicia

La Ilustración también trajo consigo la comprensión de que la común racionalidad de los seres humanos, capaces de conocer y actuar conforme a principios, nos hace dignos de respeto. Esto se convierte en una exigencia de que **la ética se ajuste a unos deberes universales que no dependan más que de la común humanidad.** La filosofía moral de Kant ha sido clave en la formulación de esta idea y en su desarrollo en la dimensión jurídica y política: **nuestras acciones han de sujetarse a deberes que tienen como fundamento la dignidad humana que nunca puede dejarse de lado en la acción moral.**

Será John Rawls, en el último tercio del siglo XX, el filósofo que renovará el deontologismo de Kant, integrando en este el utilitarismo de John Stuart Mill y Henry Sidgwick, a través de la formulación de los dos principios de justicia que respetan la dignidad humana a través de

un método de razonamiento moral basado en la posición original y el velo de ignorancia: ¿cuáles serían los principios que elegiríamos para organizar una sociedad si no supiéramos cuáles son nuestras condiciones psíquicas, físicas y materiales iniciales? Según Rawls, elegiríamos un **principio de libertad que garantice el máximo de libertades para que podamos desarrollar nuestros planes de vida y un principio de diferencia que garantice que solo vamos a permitir aquellas desigualdades que beneficien a los más desfavorecidos.** De este modo, quedamos obligados por estos dos principios. La filosofía de John Rawls ha servido para tratar de garantizar la justicia como equidad en el diseño de las instituciones. Martha Nussbaum mejora el marco de su maestro Rawls en un punto decisivo y es aquel que indica que **es imprescindible contribuir a que todos los miembros de la sociedad puedan desarrollar aquellas capacidades que les hacen posible ejercer las libertades** de las que habla Rawls. Su gran contribución, inspirada también por el trabajo del economista Amartya Sen, está en el desarrollo de la **teoría de las capacidades.** Así, una sociedad que respete la dignidad humana será aquella que contribuya al desarrollo en cada individuo de las siguientes capacidades: vida; salud física; integridad corporal; sentidos, imaginación y pensamiento; emociones; razón práctica, afiliación, otras especies, capacidad para jugar, control sobre el entorno propio (participación política, propiedad económica).



Los desafíos a la universalidad y el utilitarismo

La crítica feminista, decolonial, medioambiental, incluso animalista ha problematizado, también, la universalidad ética llamando la atención sobre los olvidos en los que incurren tanto el universalismo ético como el utilitarismo. **Olvidos que se relacionan con la suposición de que los sujetos morales no tienen género, raza, clase social, orientación sexual, poder político, etc., y que, por tanto, todos nos encontramos en el mismo punto de partida para la acción y la deliberación.**

La ética universalista y utilitarista se enfrentan, hoy, al desafío de la inclusión que han desarrollado pensadoras como Carol Gilligan, Seyla Benhabib, Amelia Valcárcel o Judith Butler. Asimismo, desde una perspectiva de la ética de la alteridad, tanto Emmanuel Levinas como Jacques Derrida, **plantean una reformulación de la dignidad humana en el reconocimiento del otro.**

La corriente animalista se ha desarrollado a través de los trabajos de Peter Singer, que partiendo de las ideas de Jeremy Bentham sobre la sensibilidad animal, **plantea cuestiones éticas relativas a la relación con otras especies. Hans Jonas es un ejemplo destacado de la inclusión del medio ambiente, la vida y las generaciones futuras como reformulación de los imperativos éticos presentes en nuestras decisiones.**

Finalmente, es preciso señalar la aparición de las éticas del cuidado, cultivada en nuestro país por Victoria Camps y, más recientemente, por Adela Cortina. En ellas se insiste en la necesidad de **reconocer la común vulnerabilidad de la condición humana y el cuidado como respuesta ética ante ello.** Asimismo, insisten en la necesidad de que **el universalismo ético debe concretarse en actos éticos cotidianos y próximos y es aquí donde el cuidado aparece como respuesta ética necesaria y la compasión como sentimiento moral destacado.**

A lo largo de la historia se han ido desarrollando diferentes respuestas éticas a los desafíos que han ido apareciendo en nuestro mundo y que nos han dejado este **rico legado ético.** Al fin y al cabo, la ética va de eso, de dar respuesta. **La responsabilidad, entonces, es la clave de bóveda de todo el edificio ético** y lo que nos enseña el legado que hemos recorrido sumariamente. **Los individuos, las instituciones, las empresas han de asumir su responsabilidad respecto de lo que nos atañe:** el cuidado del medioambiente, la defensa de la democracia, la lucha contra la desigualdad en todas sus formas, la tecnología digital con la inteligencia artificial en primer plano, etc. La responsabilidad solo se asume ejerciéndola y el ejercicio de la responsabilidad necesita de liderazgo, deliberación y decisión. **La ética es la brújula de la responsabilidad** (Úbeda, 2016).

ANEXO TRES

APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS ÉTICOS EN LA PRÁCTICA. CASO EXXON.

En la aplicación de estos sistemas, es necesario no aferrarse a uno sólo, sino hacer un esfuerzo por valorar un mismo problema, desafío u oportunidad a la luz de varios sistemas. En este ejercicio valoramos la aplicación del utilitarismo, la deontología y las virtudes a un caso contemporáneo, el de la demanda de la petrotera Exxon contra inversores activistas.

Exxon Mobil es una corporación fundada por John D. Rockefeller en 1882 con sede en Spring, Texas, dedicada a la exploración, desarrollo y distribución de petróleo, gas y productos derivados del petróleo. El propósito de la compañía es proveer energía a la sociedad y reducir emisiones.

Arjuna Capital Management Inc. es una firma privada de asesoramiento de inversiones socialmente responsables con sede en Kelowna, Canadá y dirigida por Harold Schneider. Su propósito es promover “Enlightened investing” (o “Inversión Iluminada”) bajo el lema, “Invierte en el mundo en el que quieres vivir.”

Follow This es una organización sin ánimo de lucro con más de 10.000 miembros y con sede en Ámsterdam. Acompaña a inversores socialmente responsables como Arjuna para introducir el voto de resoluciones climáticas en las juntas generales de accionistas de las grandes compañías. Su propósito es colocar la sostenibilidad en el núcleo de la estrategia empresarial de estas corporaciones. Está liderada por su fundador, Mark Van Baal.

Contexto inmediato

Exxon ha estado en el punto de mira de varios grupos de interés, incluidos algunos Estados, por no publicar los riesgos asociados con el cambio climático derivados de sus combustibles fósiles. Según el Fiscal General de Minnesota, Keith Ellison, ello “ha retrasado la transición a fuentes de energía alternativas y una economía de bajo carbono, resultando en impactos graves para el medio ambiente de Minnesota y enormes costes para los habitantes de Minnesota y el mundo” (Mindock, 2024).

La empresa, así como el Instituto Americano de Petróleo, el lobby del petróleo y el gas en Estados Unidos, niegan estas alegaciones. El 21 de enero de 2024, Exxon presentó una demanda en un tribunal de Texas con el objetivo de prevenir que una propuesta climática de inversores activistas se sometiera a votación durante la Junta General de Accionistas de la empresa en mayo (Valle & Raymond, 2024).

Argumentos de los inversores activistas:

1. Quieren que Exxon establezca los llamados objetivos de Alcance 3 para reducir las emisiones producidas por los usuarios de sus productos. Exxon es la única de las cinco grandes petroleras occidentales que no tiene tales objetivos.
2. Follow This hizo propuestas similares en Juntas Generales de Accionistas de otras grandes petroleras. Recibió una aprobación del 28% de los accionistas de Exxon en una votación en 2022 y del 10% en 2023.
3. Follow This argumenta que los accionistas deberían tener derecho a votar sobre si Exxon debería alinear los objetivos de reducción de emisiones con el Acuerdo Climático de París.
4. Tales objetivos crearían valor a largo plazo para los accionistas, previniendo riesgos de perder acceso a los mercados de capitales, de enfrentarse a intervenciones políticas y de incurrir en pérdidas asociadas con activos estancados.

5. La estrategia no debería decidirse enteramente por el Consejo de Exxon. Inversores como Arjuna tienen un derecho fundamental a expresar su preocupación sobre los riesgos climáticos.

Argumentos de Exxon:

1. Los inversores están impulsados por una agenda extrema.
2. Las propuestas climáticas de estos inversores activistas no sirven realmente los intereses de los inversores, ni promueven su valor a largo plazo como accionistas.
3. Los accionistas de Exxon ya han rechazado los objetivos de alcance 3 en repetidas ocasiones.
4. Los activistas están siguiendo una estrategia de convertirse en accionistas únicamente para hacer campañas con el objetivo de introducir cambios “calculados para disminuir el negocio existente de la compañía”.
5. Exxon también acusa a la SEC, el regulador de mercados estadounidense, de interpretar los aspectos de la ley de capitales relevantes de una manera que es inconsistente con el espíritu de la regulación, alentando inversores activistas a presentar propuestas de accionistas diseñadas para interrumpir las operaciones comerciales ordinarias de las compañías cotizadas.

Jurisdicción

El caso fue asignado al Juez de EE.UU. Mark Pittman, nombrado por el ex Presidente Donald Trump, con un historial de sentencias a favor de causas conservadoras (en temas como el uso de armas, los derechos LGBTQ y atención sanitaria).

La SEC también proporciona orientación sobre la aplicación de la normativa que describe las condiciones bajo las cuales los accionistas pueden proponer peticiones en las juntas generales.

Otra información relevante

El 1 de febrero de 2024, los inversores activistas decidieron retirar su propuesta de la junta general de accionistas ante la imposibilidad de asumir los costes del litigio que plantea Exxon. Ésta, por su parte, se ha negado a retirar su demanda contra ellos.

El 8 de febrero de 2024, un grupo de inversores religiosos instó a Exxon a retirar su demanda contra estos activistas climáticos argumentando que su acción representa una amplia amenaza para los derechos de los accionistas. “Esta demanda sin precedentes corre el riesgo de alienar a los accionistas, dañar la reputación de Exxon y socavar a la SEC al eludir el camino regulatorio usual que las compañías utilizan para bloquear resoluciones”, afirma la carta del 7 de febrero del *Interfaith Center on Corporate Responsibility*. El grupo representa a inversores religiosos y otras instituciones con conciencia social con unos \$4 billones en activos totales. Josh Zinner, CEO del *Interfaith Center*, dijo que Exxon está tratando de silenciar a los inversores en lugar de lidiar con cómo reducir emisiones como lo están haciendo otras compañías (Kerber, 2024).

El 26 de febrero de 2024, Exxon anunció a través de un comunicado las razones por las que el Consejo decidió continuar con la demanda: “Creemos que los activistas con una participación mínima o sin acciones no deberían poder volver a presentar propuestas que no aumentan el valor a largo plazo para los accionistas” ... “nuestros accionistas rechazaron abrumadoramente las propuestas de Arjuna Capital / Follow This” ... “Presentar repetidamente propuestas que los inversores rechazan abrumadoramente no está en los intereses de los inversores ni en un sistema de propuestas de accionistas efectivo. Tenemos la responsabilidad de llamar la atención sobre el mal uso de las propuestas por grupos de activistas profesionales que han declarado públicamente que no les importa aumentar el valor para los accionistas mientras persiguen sus propias agendas.”⁵⁰

50 <https://corporate.exxonmobil.com/news/corporate-news/shareholder-proposal>

El 21 de marzo, el mayor fondo de pensiones de EE. UU. anunció su petición a Exxon Mobil de retirar una demanda contra Arjuna. El Sistema de Jubilación de Empleados Públicos de California (CalPERS por sus siglas en inglés), que posee una participación del 0.2% en Exxon, reveló en una reunión que planteará el tema antes de la junta general de accionistas prevista para mayo (Binnie, 2024).

Ante un caso así, el Consejo de administración de Exxon tiene dos claras alternativas o cursos de acción: continuar con la demanda o retirarla. Para decidir, sería conveniente responder a las siguientes preguntas:

- 1. ¿Nos encontramos ante un caso de Demanda Estratégica contra la Participación Pública (conocida también como *Strategic Lawsuit Against Public Participation*, o SLAPP por sus siglas en inglés)? En tal caso, ¿ante qué riesgos reputacionales y de cumplimiento nos encontramos?⁵¹
- 2. ¿Cuáles son las referencias externas (principios, códigos de conducta y requisitos legales) que pueden usar los miembros del Consejo para defender su decisión final?
- 3. Más allá de esas referencias normativas externas, ¿qué opción es la mejor a la luz de los sistemas de razonamiento moral ético explicados?

Cuando aplicamos el **utilitarismo**, llevamos a cabo un análisis de coste-beneficio de las consecuencias que tendrían las dos alternativas de acción para los diversos colectivos afectados.

Una decisión basada en el utilitarismo buscaría el mayor beneficio agregado para todos los *stakeholders* afectados, medido en términos de utilidad, o indicadores objetivos de bienestar. Ello supondría valorar los costes para el medio ambiente derivados de la actividad de Exxon (o externalidades negativas) frente a los beneficios económicos y cómo esta valoración genera mayor o menor utilidad en dichos *stakeholders*. La mejor alternativa es aquella que opta por la mayor utilidad agregada y la decisión del Consejo con respecto a si continuar o no con la demanda será aquella que contribuya a garantizar la mejor alternativa.

Las dificultades que suelen aflorar a la hora de aplicar el utilitarismo ético suelen girar en torno a cómo determinamos qué es beneficio y qué es coste, pues dependerá mucho de las preferencias subjetivas; la tendencia de los actores a caer en comparaciones no constructivas entre unos y otros; y la imposibilidad de llevar a cabo una valoración real de las consecuencias por carecer de la información necesaria en el momento del análisis. Pero ya el hecho de hacer este análisis ofrece una panorámica de las consecuencias de la eventual decisión que puede servir como justificación para todos los actores involucrados.

En cuanto a la aplicación de la **deontología** desarrollada fundamentalmente por Kant, supone analizar los derechos reivindicados por cada grupo (los accionistas, los Estados, los activistas, las autoridades, etc.), su fundamento moral o jurídico y su traducción en líneas de actuación muy concretas. Cuando existe una colisión de derechos, lo más complejo es el ejercicio de

ponderación de derechos, un ejercicio propio de la actividad judicial, pero que puede y debe realizarse en el ámbito empresarial. Esta priorización de derechos a través de la ponderación se hace imprescindible, sobre todo en este contexto de capitalismo de *stakeholders*, donde los grupos de interés reivindican más derechos sociales, medioambientales e incluso políticos a las empresas. En el caso que nos ocupa, los activistas reivindican derechos medioambientales de las presentes y futuras generaciones y los derechos a expresarse libremente en las juntas de accionistas. Exxon y el resto de accionistas reivindican su derecho a la libertad de empresa y a la propiedad sobre los beneficios económicos resultantes. El ejercicio de ponderación de estos derechos dentro del Consejo dará como resultado la mejor alternativa de acción y la decisión última de continuar o no con la demanda dependerá de dicha alternativa. Aunque, la máxima del imperativo les exige que su decisión se ajuste a un principio de universalidad, es decir, que tengan a la humanidad delante siempre como un fin en sí mismo y no solo como un medio.

La aplicación de la **ética de la virtud** aristotélica en la empresa ha ganado popularidad en los últimos años. De acuerdo con esta ética, que pasa por la construcción de un carácter virtuoso en el tiempo, es importante que los líderes lleven a cabo un trabajo personal de autorregulación que resulte en mejores decisiones empresariales basadas en la prudencia (Larres & Kelly, 2023). Los consejeros deberían deliberar acerca de los hábitos morales que se revelan a partir de sus propias actuaciones: ¿teemplanza? ¿serenidad? ¿equidad? ¿valentía? ¿magnanimidad? ¿veracidad? o por el contrario, ¿temeridad? ¿Avaricia? ¿parcialidad? ¿manipulación? etc. Es decir, las conductas nos muestran los hábitos morales y los hábitos morales adecuados -virtudes éticas- son los que nos conducen a la felicidad -vida plena-.

51 Este tipo de demandas son procedimientos judiciales manifiestamente infundados o abusivos contra la participación pública, un fenómeno reciente pero cada vez más prevalente en EEUU y la Unión Europea. Son una forma particularmente dañina de acoso e intimidación contra actores dedicados a la defensa del interés público. Son procedimientos judiciales iniciados habitualmente por grandes corporaciones, lobbies, y determinados Estados contra estos actores que expresan críticas o divulgan información perjudicial para los intereses económicos y la reputación de los demandantes, en general sobre asuntos de interés público. Su propósito es censurar, intimidar y silenciar a estos actores cargándoles con los costes de una defensa legal hasta que son inasumibles y abandonan así la campaña correspondiente. A diferencia de los procedimientos regulares, los SLAPPs no se inician con el objetivo de ejercer el derecho de acceso a la justicia o de obtener una reparación por vulneración de los derechos fundamentales. Se inician para intimidar a los demandados y agotar sus recursos financieros. El objetivo final es lograr un efecto paralizante, silenciar a los demandados y disuadirlos de continuar con su actividad. En la UE hay una Directiva en contra de las SLAPPs. En EEUU no existe una legislación concreta, aunque ha habido propuestas en el Congreso.

08. Bibliografía

ACCIONA. (2020). *Nuestro Propósito*. https://www.accionna.com/es/nuestro-proposito/?_adin=02054057623

ACCIONA. (2022). *Memoria de sostenibilidad*. <https://mediacdna.accionna.com/media/5ktjzgfma/accionna-2022-memoria-sostenibilidad.pdf>

Accenture. (2021). *Shaping the Sustainable Organization: How responsible leaders create lasting value and equitable impact for all stakeholders*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/sustainability/sustainable-organization>

Aena. (2023). *Memoria de Actividades de la Comisión de Auditoría*. <https://www.aena.es/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/informes/otros-informes.html>

Alexander, F., Ensign-Barstow, H., Palladino, L., Kassoy, A., (2020). *From shareholder primacy to stakeholder capitalism*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance.

Atherton, S. C., Blodgett, M. S., & Atherton, C. A. (2011). Fiduciary Principles: Corporate Responsibilities to Stakeholders. *Journal of Religion and Business Ethics*, 2(5). <https://via.library.depaul.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1038&context=jrbe>

AUARA – *El agua con valores*. (s. f.). Social Enterprise. Recuperado 13 de diciembre de 2023, de <https://socialenterprise.es/programas/bebidas-alimentacion/auara/>

Avenel, É., Barber, C., Beattie, A., Beaucardet, W., Lafontan, S., & Pak, J. (2023). *AXA Future Risks Report 2023*. AXA. https://www-axa-com.cdn.axa-contento-118412.eu/www-axa-com/464f15a8-2d73-4d53-adeb-32ae9796a419_AXA_Future+Risks_Report_2023_English.pdf

Backer, L. C., (2013, diciembre 1). Sovereign Investing and Markets-Based Transnational Rule of Law Building: The Norwegian Sovereign Wealth Fund in Global Markets. *American University International Law Review*, 29. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2177778

Basel Committee & on Banking Supervision. (2015). *Guidelines: Corporate Governance Principles for Banks*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

Baron, D. P. (2013). *Business and its Environment* (7.ª ed). Pearson Education Inc.

Bazerman, M. H. (2020, septiembre 1). A New Model for Ethical Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>

Bebchuk, L. A., y Hirst, S. (2019). *Index Funds and the Future of Corporate Governance: Theory, Evidence, and Policy*. <https://doi.org/10.3386/w26543>

Bebchuk, L.A., Kastiel, K and Talarita, R. (2022) Does Enlightened Shareholder Value Add Value? *The Harvard John M. Olin Discussion Paper Series* http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/

Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., y Jones, T. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506. <https://doi.org/10.2307/256972>

Binnie, I., (2024, marzo 21). CalPERS says Exxon should drop lawsuit against climate-conscious investors. *Reuters*. <https://www.reuters.com/legal/calpers-says-exxon-should-drop-lawsuit-against-climate-conscious-investors-2024-03-21/>

B Lab Spain. (2023). *Memoria Anual 2023*. <https://static1.squarespace.com/static/62d660998c3985731c8e3b71/t/65cdcca48fb54c65825ed911/1707986106139/Memoria+Anual+2023+B+Lab+Spain.pdf>

Brief, A. P. (2012). The Good, The Bad, and The Ugly: What Behavioral Business Ethics Researchers Ought to be Studying. En *Behavioral Business Ethics: Shaping an Emerging Field* (pp. 17-42). Taylor and Francis Group. https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=exipAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA17&dq=behavior+science+business+ethics&ots=QUTfNka42D&sig=LfKLlJmCQkbRvXzh1ekWXS WB5c&redir_esc=y#v=onepage&q=behavior%20science%20business%20ethics&f=false

Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’. (2019, agosto 19). Business Roundtable. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

CaixaBank. (2022). *Informe de Gestión Consolidado*. https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/PDFs/Accionistasinversores/Informacion_economica_financiera/INFORME-GESTION-CONSOLIDADO-2022.pdf

Calleja Corujedo, L. M. (2023). *Dirigir, Pensar Enseñar: Sabiduría para el gobierno de empresas*. EUNSA.

Capurro, R., Fiorentino, R., Galeotti, R. M., y Garzella, S. (2023). The Impact of Digitalization and Sustainability on Governance Structures and Corporate Communication: A Cross-Industry and Cross-Country Approach. *Sustainability*, 15(3), 2064. <https://doi.org/10.3390/su15032064>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)

Carroll, S. (2020). The year ahead: Governance, risk and compliance in 2020. *Governance Directions*, 72(1), 23-26.

Chami, R., Cosimano, T. F., & Fullenkamp, C. (2002). Managing Ethical Risk—How Investing in Ethics Adds Value. *Journal of Banking and Finance*, 26, 1697-1718.

Clark, D. (2020, febrero 26). 60% of «Most Ethical» Companies Have Chief Ethics or Compliance Officers. *Corporate Counsel*. <https://www.law.com/corpcounsel/2020/02/25/60-of-most-ethical-companies-have-chief-ethics-or-compliance-officers/>

Comisión de Digitalización de la Cámara de Comercio de España. (2018). *La digitalización como palanca de competitividad de la pyme* (España empresa digital). https://empresa-digital.camara.es/sites/default/files/publications/informe_espana_empresa_digital_0.pdf

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2022). *Informes de go-bierno corporativo de las sociedades cotizadas*. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_2022.pdf

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2018). *Once empre-sas sancionadas por crear un cártel en el suministro de servicios de informáti-ca y tratamiento de datos a la Adminis-tración Pública* | CNMC. <https://www.cnmc.es/node/370248>

Compromiso Ético. (s. f.). Recuperado 21 de marzo de 2024, de <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/nuestro-compromiso-etico#>

Countess of Frederiksborg, A. C., & Fort, T. L. (2017). *The Sincerity Edge: How Ethical Leaders Build Dynamic Businesses*. Stanford University Press.

Danone «*Société à Mission*». (2023, junio 15). World Food Company - Danone. <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/danone-societe-a-mission.html>

Deloitte. (2023). *El estado de la ciberseguridad en España: Cyber Strategy, Transformation and Assessments*. https://perspectivas.deloitte.com/l/915781/2023-03-28/qs2rg/915781/1680022501pRsQ-3th6/2023_03_28_Estado_ciberseguridad_Espan_a_PDF.pdf

Díaz, J. (2022, agosto 6). Nueve de cada diez españoles creen que hay demasiado fraude fiscal. *Expansión*. <https://www.expansion.com/economia/2022/08/06/62ed634de5fdea-576b8b465f.html>

Dicuonzo, G., Donofrio, F., Iannuzzi, A.P., et al. (2022) The integration of sustainability in corporate governance systems: an innovative framework applied to the European systematically important banks. *Int J Discl Gov* 19, 249–263

Drašček, M., Buhovac, A. R., & An-dolšek, D. M. (2021). Moral Pragmatism as a Bridge Between Duty, Utility, and Virtue in Managers’ Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 803-819.

Eccles, R. G., Strine, L. E., Youmans, T., (2020, mayo 13). 3 Ways to Put Your Corporate Purpose into Action. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/05/3-ways-to-put-your-corporate-purpose-into-action>

Egan, M. (2018, septiembre 7). *The two-year Wells Fargo horror story just won’t end*. CNNMoney. <https://money.cnn.com/2018/09/07/news/companies/wells-fargo-scandal-two-years/index.html>

Elkington, J., y Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4).

El Periodico. (2023, 19 febrero). El 99% de las empresas españolas aún carece de plan contra el cambio climático. *El Periodico*. <https://www.elperiodico.com/es/medio-ambiente/20230219/99-empresas-espanolas-carece-plan-83225402>

Enciso, S., Milikin, C. and O’Rourke, J. (2017) ‘Corporate culture and ethics: from words to actions.’, *The Journal of Business Strategy*, 38(6)

ESRS G1: Business Conduct. European Financial Reporting Advisory Group (2023). <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2F17%2520Draft%2520ESRS%-2520G1%2520Business%2520Conduct%2520November%25202022.pdf>

Ethics, Risk and Compliance. (s. f.). Novartis. Recuperado 11 de diciembre de 2023, de <https://www.novartis.com/esg/ethics-risk-and-compliance>

EY. (2022). *Global EY Integrity Report 2022*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-global-integrity-report-2022.pdf

Falkenberg, L., & Woiceshyn, J. (2008). Enhancing Business Ethics: Using Cases to Teach Moral Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 79, 213-217. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9381-9>

FarmaIndustria. (2023). *Código del Sistema de Autorregulación de Far-mainindustria*. <https://www.codigofar-mainindustria.org/sites/sarfi/codigo/codigo.html?idPag=3>

Financial Reporting Council. (2022). *What Makes A Good... Annual Reports and Accounts*. https://media.frc.org.uk/documents/What_Makes_a_Good_Annual_Report_and_Accounts.pdf

Financial Reporting Council. (2023). *Review of Corporate Governance Reporting*. https://media.frc.org.uk/documents/Review_of_Corporate_Governance.pdf

Fishkin, J., Siu, A., Diamond, L., & Bradburn, N., (2021, julio 27). Is Deliberation an Antidote to Extreme Partisan Polarization? Reflections on “America in One Room”. *American Political Science Review*, 115(4), 1464 - 1481, <https://doi.org/10.1017/S0003055421000642>

Foncillas, P., & Nuñez, A., (2022, noviembre). *Lo que no se hace en los Consejos de Administración (y debería)*. https://www.antonionunezmartin.com/wp-content/uploads/2022/11/Informe_lo_que_no_se_hace_en_los_consejos_de_administracion_y_deberia.pdf

Freedman, A. (2024, febrero 28). Summary of Activism in 2023 and a Preview of Activism in 2024. *The Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/02/28/summary-of-activism-in-2023-and-a-preview-of-activism-in-2024/>

Freeman, R. E., Parmar, B. L., Harrison, J. S., Wicks, A. C., de Colle, S., y Purnell, L. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Management Faculty Publications*, 99. <https://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/99>

García-Benau, M. A., Bollas Araya, H. M., & Sierra García, L. (2022). La información no financiera en España. Los efectos de la adopción de la Directiva de la UE de 2014. *Revista de Contabilidad*, 25(1), 3-15. <https://doi.org/10.6018/rcsar.392631>

Giese, G., Nagy, Z. and Lee, L.E. (2021). Deconstructing ESG Ratings Performance: Risk and Return for E, S, and G by Time Horizon, Sector, and Weighting. *The Journal of Portfolio Manager*, 47(3)

Gini, A., & Green, R. M. (2013). *10 Virtues of Outstanding Leaders*. Wiley Blackwell.

Giving Voice To Values—A New Curriculum For Values-Based Leadership. (2010, marzo 9). Babson College. <https://blogs.babson.edu/leadership/2010/03/09/giving-voice-to-values-a-new-curriculum-for-values-based-leadership/>

Greuning, H. van, & Brajovic-Bratanovic, S. (2022). *Analyzing Bank Risk: A framework for assessing corporate governance and risk management—Fourth Edition*. World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/403931618461962435/Analyzing-Banking-Risk-A-Framework-for-Assessing-Corporate-Governance-and-Risk-Management-Fourth-Edition>

GRI 2: Contenidos Generales (2022.) GRI. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>

Hart, O., & Zingales, L. (2017). Companies Should Maximise Shareholder Welfare Not Market Value. *Journal of Law, Finance and Accounting*, 2, 247-274.

Hauser, C., & Kronthaler, F. (2014). New markets, new risks Empirical evidence regarding the corruption risk of SMEs operating abroad. En P. Moog & P. Witt (Eds.), *Mittels-tändische Unternehmen* (pp. 37-60). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04092-5_3

Hauser, C. (2020). From Preaching to Behavioral Change: Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 162. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04364-9>

Herrero-Beaumont, E. (2023, enero 30). El Retorno de la Ética. *ABC*. <https://www.abc.es/opinion/elena-herrerobeau-mont-retorno-etica-20230130015439-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Fopinion%2Felena-herrerobeau-mont-retorno-etica-20230130015439-nt.html>

Hibbert, P., & Cunliffe, A. (2013). Responsible Management: Engaging Moral Reflexive Practice Through Threshold Concepts. *Journal of Business Ethics*, 127.(2015) <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1993-7>

Hirsch, P. B., (2022). The Serpent Under It: Cognitive Bias in Ethics and Compliance Training. *Journal of Business Strategy*, 43(6), 406-409. Emerald Publishing Limited, DOI 10.1108/JBS-08-2022-0145

Hodgson, C., Mooney, A., Wilson, T., (2023, 10 febrero). Shell chiefs face ClientEarth legal claim. *Financial Times*

Hoffman, W. M., Neill, J. D., & Stovall, S. (2008). An Investigation of Ethics Officer Independence. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 87-95.

Hopt, K. J. (2011). Comparative Corporate Governance: The State of the Art and International Regulation. *American Journal of Comparative Law*, 59, ECGI-Law Working Paper No. 170/2011. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1713750

International Corporate Governance Network. (2021). *Global Governance Principles*. <https://www.icgn.org/sites/default/files/2022-04/ICGN%20Global%20Governance%20Principles%202021.pdf>

IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information (S1). (2023). <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards-issb/english/2023/issued/issbs1/>

Introducing a New Edition of Yvon Chouinard’s «Let My People Go Surfing». (2016, septiembre 8). Patagonia Stories. <https://www.patagonia.com/stories/let-my-people-go-surfing/story-30910.html>

Jean, R., Kim, D., y Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures’ internationalization. *Journal of World Business*, 55(1), 101021. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101021>

Johnson, E. (2019, septiembre 4). *CEOs may promise to be ethical, but most of them do the bare minimum, says The Enlightened Capitalists author James O’Toole*. Vox. <https://www.vox.com/recode/2019/9/4/20848397/james-otoole-enlightened-capitalists-ceo-book-ethics-kara-swisher-recode-decode-podcast-interview>

Jones, M., (2024, marzo 22). EU watchdog fines Scope ratings 2.2 mln euros for ‘structural failures’. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/finance/eu-watchdog-fines-scope-ratings-22-mln-euros-structural-failures-2024-03-22/>

Kay, I., Brindisi, M., & Martin, B. (2020). *The stakeholder model and ESG*. Harvard Law School Forum. <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/09/14/the-stakeholder-model-and-esg/>

Kellermanns, F. W., y Eddleston, K. A. (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x>

Kerber, R., (2024, febrero 8). Religious investors urge Exxon to drop lawsuit against activist shareholders. *Reuters*. [https://www.reuters.com/legal/religious-investors-urge-exxon-drop-lawsuit-against-activist-shareholders-2024-02-08/#:~:text=Feb%208%20\(Reuters\)%20%2D%20A,broad%20threat%20to%20shareholder%20rights.](https://www.reuters.com/legal/religious-investors-urge-exxon-drop-lawsuit-against-activist-shareholders-2024-02-08/#:~:text=Feb%208%20(Reuters)%20%2D%20A,broad%20threat%20to%20shareholder%20rights.)

Kosack, S. & Fung, A. (2014). Does Transparency Improve Governance? *Annual Review of Political Science*, 17(1), 65-87. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-032210-144356>

Lagarde, C. (2015, mayo 6). Ethics and Finance: Aligning Financial Objectives with Societal Objectives (Discurso) *Finance and Society Conference*. Institute for New Economic Thinking, Washington DC

Larres, P., & Kelly, M. (2023). A Framework for Authentic Ethical Decision Making in the Face of Grand Challenges: A Lonerganian Gradation. *Journal of Business Ethics*, 182(2), 521-533. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04974-2>

Levin, S. (2023, junio 30). Disney owes female workers more than \$150m in wages, pay gap suit alleges. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/us-news/2023/jun/30/disney-female-employees-wage-disparity-lawsuit>

Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. *Boletín Oficial del Estado*, 44, de 13 de marzo de 2023. <https://www.boe.es/eli/es/l/2023/02/20/2/con>

Libro Verde sobre la modernización de la política de contratación pública de la UE: Hacia un mercado europeo de la contratación pública más eficiente COM 15 (2011).

Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business (Vol. 50). *Harvard Business Review Press*.

Margetts, H. (2019, junio 21). Bring on the AI revolution and its shake-up of academia. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/cc5e712a-940f-11e9-8ff4-699df1c62544>

Martín Cavanna, J., & Ladrón de Guevarra, Á. L. (2022). *Transparencia y buen gobierno sobre prácticas de ética y cumplimiento de las empresas del IBEX 35*. Fundación Haz.

McLean, B. (2019, marzo 8). Some companies try to be responsible. They usually fail. *The Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/outlook/some-companies-try-to-be-responsible-they-usually-fail/2019/03/08/4d00cd46-289f-11e9-b2fc-721718903bfc_story.html

Merritt, E. (2021, febrero 9). Opinion | Would the Founders Convict Trump and Bar Him From Office? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2021/02/09/opinion/trump-impeachment-founders.html>

Microsoft (2023). Proxy Statement 2023. https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://c.s-microsoft.com/en-us/CMSFiles/2023_Proxy_Statement.docx?version=b617ae33-ddc6-cf-be-26b9-e49437222a01

Microsoft (2024, mayo). Responsible AI Transparency Report. <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RW115BO>

Miller, J. A., Rodgers, Z. J., & Bingham, J. B. (2014). Moral Awareness. En B. R. Agle, W. D. Hart, J. A. Thompson, & H. M. Hendricks (Eds.), *Research Companion to Ethical Behavior in Organizations: Constructs and Measures* (pp. 1-43). Edward Elgar.

Miller, J. (2023, mayo 10). Big law firms fall out of fashion with idealistic Generation Z. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/c4c8a-5fb-bee7-4e9a-81da-cb6255285619>

Mindock, C., (2024, enero 8). US Supreme Court declines to hear Exxon, Koch Industries appeal on venue in climate case. *Reuters*

Nadella, S., (2016, junio 26). The Partnership of the Future. SLATE. <https://slate.com/technology/2016/06/microsoft-ceo-satya-nadella-humans-and-a-i-can-work-together-to-solve-societys-challenges.html>

Nonet, G., Kassel, K., & Meijs, L. (2016). Understanding Responsible Management: Emerging Themes and Variations from European Business School Programs. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 717-736. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3149-z>

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2023). *Uso de inteligencia artificial y big data en las empresas españolas*. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/uso-de-inteligencia-artificial-y-big-data-en-las-empresas-espanolas>

OCDE. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en

Otto, F., Lichner, J., & Levassor, A. (2023). *2023 Annual ESG Preparedness Report*. Harvard Law School. <https://corpgov.law.harvard.edu/2023/11/27/2023-annual-esg-preparedness-report/>

Patagonia’s Next Chapter: Earth is Now Our Only Shareholder. (2022, septiembre 14). Patagonia Works. <https://www.patagoniaworks.com/press/2022/9/14/patagonias-next-chapter-earth-is-now-our-only-shareholder>

Pearson, L. (2017, noviembre 13). *Just hide it? Nike’s tax avoidance exposed in the Paradise Papers*. Transparency International EU. <https://transparency.eu/just-tax-it>

Pratt, M. (2023, diciembre 28). What is GRC? The rising importance of governance, risk, and compliance. *CIO*. <https://www.cio.com/article/230326/what-is-grc-and-why-do-you-need-it.html>

Propósito. (s. f.). ECOALF. Recuperado 13 de diciembre de 2023, de <https://ecoalf.com/pages/proposito>

Project Task Force on Non Financial Reporting Standards. (2021). *Proposals for a Relevant and Dynamic EU Sustainability Reporting Standard Setting*. European Financial Reporting Advisory Group. <https://www.efrag.org/Lab2>

Recuero, M. (2019). BBVA es imputado en el ‘caso Villarejo’ por incumplir su código de conducta. *El Mundo*.

Renault Trucks. (2022). *Sustainable Development*. https://www.renault-trucks.com/sites/corporate/files/2023-09/EN_RT_Rapport-RSE_FINAL02.pdf

Rojas, V. (2022, enero 26). La digitalización de las empresas repercute hasta un 25% en su productividad. *Telefónica*. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/la-digitalizacion-de-las-empresas-repercute-hasta-un-25-en-su-productividad/>

Sachs, J.D., Lafortune, G., Fuller, G., & Drumm, E. (2023). *Sustainable Development Report 2023: Implementing the SDG Stimulus*. <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2023/sustainable-development-report-2023.pdf>

Sánchez-Asiaín Fernández, T. (2018). *Comparación de códigos éticos de empresas del IBEX-35*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/18725/TFG-%20Sánchez-Asiaín%20Fernández%2C%20Teresa.pdf?sequence=1>

Sandel, M., (2010). *Justice: What’s the Right Thing to Do?*. Penguin

Santa Clara University. (2017). *Wells Fargo Banking Scandal*. <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/wells-fargo-banking-scandal/>

Santa Clara University. (2018). *Lessons From Wells Fargo*. <https://www.scu.edu/ethics/leadership-ethics-blog/lessons-from-wells-fargo/>

Schembera, S., & Scherer, A. G. (2017). Organizational strategies in the context of legitimacy loss: Radical versus gradual responses to disclosed corruption. *Strategic Organization*, 15(3), 301-337. <https://doi.org/10.1177/1476127016685237>

Seidman, D. (2022). *The State of Moral Leadership in Business*. The HOW Institute for Society. https://thehowinstitute.org/wp-content/uploads/2022/12/moralleadershipbiz_Digital-Spreads-Dec-2022-1.pdf

Sekerka, L., Godwin, L., & Charnigo, R. (2012). Use of Balanced Experiential Inquiry to build ethical strength in the workplace. *The Journal of Management Development*, 31. <https://doi.org/10.1108/02621711211208907>

Simola, S. K. (2010). Use of a «Coping-Modeling, Problem-Solving» Program in Business Ethics Education. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 383-401. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0473-6>

Sonnenfeld, J. A. (2002, septiembre 1). What Makes Great Boards Great. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great>

Strine, J., Lindsay, M. and Main, R. (2020) *The Age of ESG*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance

Principia Advisory (2023). *The Ethics Study 2023*. <https://www.principia-advisory.com/the-ethics-study/>

The Sustainability Board. (2024, marzo 25). *Board Directors Seek Guidance on Integrating Sustainability - Survey Results*. https://www.boardreport.org/post/boards-sustainability-survey?utm_campaign=73958fe7-4e7d-43d3-b9ab-afe7b-8ca6885&utm_source=so&utm_medium=mail&cid=e5a993d1-6a49-41b4-9ca7-8f34a4eeb79b

Transparency International. (2016). *Managing Third Parties: Only as strong as your weakest link* (Anti Bribery Guidance). <https://www.antibribery-guidance.org/sites/default/files/pdf/publications/TI-UK-Managing-Third-Party-Risk.pdf>

Tribunal de Cuentas Europeo. (2021). *Finanzas sostenibles: La UE necesita una actuación más coherente para reorientar la financiación hacia inversiones sostenibles*. <https://doi.org/10.2865/402725>

Úbeda, J. (2016). Ética Humana (Ensayo 05). *La Huerta Grande Ensayo*. ISBN 9788494460340 ISBN e-book 9788494615986

UN Global Compact. (2020). *Executive Summary of the SDG 16 Business Framework*. UN Global Compact - SDG 16 Business Framework. <https://sdg16.unglobalcompact.org/synthesis>

Unilever. (2017). *Responsible Sourcing Policy*. <https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/qa/93055db1df9d3c-3f24e88c3f72ee841d90fa7>

Valle, S., & Raymond, N., (2024, enero 22). Exxon files lawsuit against investors’ climate proposal. *Reuters*. <https://www.reuters.com/legal/exxon-files-lawsuit-against-investors-climate-proposal-2024-01-21/>

van de Poel, I., & Fahlquist, J. N. (2013). Risk and Responsibility. En S. Roeser, R. Hillerbrand, P. Sandin, & M. Peterson (Eds.), *Essentials of Risk Theory* (pp. 107-143). Springer.

Vélez, A.M. (2021). Dos tercios de las empresas cotizadas españolas rechazan el código de “buenas prácticas tributarias” impulsado por Hacienda. *elDiario.es* https://www.eldiario.es/economia/tercios-cotizadas-espanolas-rechazan-codigo-buenas-practicas-tributarias-impulsado-hacienda_1_6734476.html

Vodafone Group. (2022). *Annual Report*. <https://investors.vodafone.com/sites/vodafone-ir/files/2022-05/vodafone-2022-annual-report.pdf#page=25>

Walter, S. & Narring, F. (2020). How can supervisors and banks promote a culture of strong governance and ethical behaviour?. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 13(2)

Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 609-626.

Weber, J. (2014). Assessing the Quality of Employee Ethics Training Programs Among US-Based Global Organizations. *Journal of Business Ethics* (2015), 129(1), 27-42

Wells, G., Horwitz, J. y Seetharaman, D. (2021, Septiembre 21). Facebook Knows Instagram Is Toxic for Teen Girls, Company Documents Show; Its own in-depth research shows a significant teen mental-health issue that Facebook plays down in public. *The Wall Street Journal*

Wiggins, K., Lewis, L., Olcott, E., & Kuchler, H. (2023, junio 18). AstraZeneca drafts plan to spin off China business amid tensions. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/d195f3d0-0101-414e-b190-9691e6c5661d>

Woiceshyn, J. (2011). A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 311-323. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0910-1>

World Economic Forum (2013). *Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence* (Partnering Against Corruption Initiative (PACI)). https://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_ConductingThirdParty-DueDiligence_Guidelines_2013.pdf

World Economic Forum. (2020). *Ethics and Integrity Beyond Compliance*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GFC_on_Transparency_and_AC_pillar1_beyond_compliance_2020.pdf

World Economic Forum. (2020). *Good Intentions, Bad Outcomes? How Organizations Can Make the Leap from Box-Ticking Compliance to Building a Culture of Integrity* (Agenda for Business Integrity). https://www3.weforum.org/docs/WEF_GFC_on_Transparency_and_AC_pillar2_good_intentions_bad_outcomes.pdf

World Economic Forum. (2021). *The Rise and Role of the Chief Integrity Officer: Leadership Imperatives in an ESG-Driven World*. <https://es.weforum.org/whitepapers/the-rise-and-role-of-the-chief-integrity-officer-leadership-imperatives-in-an-esg-driven-world/>

World Economic Forum. (2022) *Defining the «G» in ESG: Governance Factors at the Heart of Sustainable Business*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_the_G_in_ESG_2022.pdf

Wright, G. (2023, junio 25). Credit Suisse handed biggest fine in Prudential Regulation Authority’s history. *Yorkshire Post YP*

Zornoza, L., & Yáñez-Richards, S. (2024, marzo 4). *Bruselas multa a Apple con 1.840 millones por obstruir la competencia a su servicio de música*. euroefe.euractiv.es. <https://euroefe.euractiv.es/section/digital/news/bruselas-multa-a-apple-con-1-840-millones-por-obstruir-la-competencia-a-su-servicio-de-musica/>

09. Acrónimos

ASCOM	Asociación Española de Compliance
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
BEI	Balanced Experiential Inquiry
CE	Comisión Europea
CEPYME	Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa
CLO	Chief Legal Officer
CNMC	Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
CRO	Chief Risk Officer
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DEI	Diversity, Equality and Inclusion
EEUU	Estados Unidos
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
EINF	Estado de Información no Financiera
ERC	Ética, Riesgos, y Cumplimiento
ESG	Environmental, Social and Governance
ESMA	European Securities and Markets Authority
FMI	Fondo Monetario Internacional
FRC	Financial Reporting Council
GDPR	General Data Protection Regulation
GRC	Governance, Risk and Compliance
GRI	Global Reporting Initiative
IA	Inteligencia Artificial
IAGC	Informe Anual de Gobierno Corporativo
ICGN	International Corporate Governance Network
ICIJ	International Consortium of Investigative Journalists
IFRS	International Financial Reporting Standards
KPI	Key Performance Indicators
MSCI	Morgan Stanley Capital International
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
PNC	Punto Nacional de Contact
POD	Problema, oportunidad o desafío
PRA	Prudential Regulation Authority
PTF-NFRS	Project Task Force on Non Financial Reporting Standards
SEC	Securities and Exchange Commission
SEPE	Servicio Público de Empleo
SLAPP	Strategic Lawsuit Against Public Participation
UE	Unión Europea
WEF	World Economic Forum
WWF	World Wildlife Fund

Deloitte.



BBVA





ethosfera



CGRE
Club de Gestión
de Riesgos de España