



ACTO SOLEMNE DE INVESTIDURA DE *Doctor Honoris Causa*

D. Ignacio Sánchez Galán



ACTO SOLEMNE DE INVESTIDURA DE
Doctor *Honoris Causa*

(9 DE OCTUBRE DE 2024)

D. Ignacio Sánchez Galán

© 2024, Universidad Pontificia Comillas

Edita: Unidad de Protocolo

Depósito legal: M-7849-2025

Diseño y maquetación: Rico Adrados, S.L.

Impreso por: Rico Adrados, S.L.

Impreso en España – *Printed in Spain*

ÍNDICE

I. Reseña biográfica	7
II. Ceremonial del Acto	11
III. Nombramiento	17
IV. Laudatio del doctorando por el Prof. Dr. D. Mariano Ventosa Rodríguez	21
V. Lección doctoral: "Electrificación y desarrollo social"	31
VI. Palabras del Rector Magnífico	45
VII. Galería de imágenes	53



I. RESEÑA BIOGRÁFICA

D. Ignacio Sánchez Galán

Salamanca, 1950. Es Presidente de Iberdrola y Presidente de las sociedades subholding del Grupo Iberdrola en el Reino Unido (ScottishPower), en los Estados Unidos (AVANGRID) y en Brasil (Neoenergia).

Desde su llegada a Iberdrola en 2001, su apuesta por la expansión internacional y la electrificación a través de las energías renovables, las redes inteligentes y el almacenamiento de energía han transformado a la compañía en una de las mayores del sector en el mundo, con presencia en decenas de países como España, Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, México, Alemania, Portugal, Francia, Italia e Irlanda, así como Australia, Polonia o Suecia, y suministrando energía a más de 100 millones de personas.

Ignacio Galán es Doctor *Honoris Causa* por las universidades de Salamanca, Edimburgo y Strathclyde (Glasgow). Es Profesor Visitante de la Universidad de Strathclyde, Presidente del Consejo Social de la Universidad de Salamanca, miembro del Consejo Asesor Presidencial del MIT y patrono de la Fundación Universitaria Comillas-ICAI.

Forma parte del Foro Económico Mundial (Davos) y de la Renewable Hydrogen Coalition. También es miembro de la European Round Table for Industry (ERT), del Consejo Internacional de JP Morgan y del Consejo Global de Líderes de Generation Unlimited (UNICEF).

Entre otros reconocimientos, en 2023 ha sido incluido en la lista TIME100 Climate de los 100 líderes más influyentes que impulsan la acción climática empresarial y ha sido considerado, por duodécima ocasión, Mejor Primer Ejecutivo de las eléctricas europeas, según el Institutional Investor Research Group. También ha recibido en Naciones Unidas la Medalla de Honor de la Asociación Mundial de Juristas por su impulso de la ESG y el Premio al Liderazgo en ESG por parte de la Foreign Policy Association. En 2019 fue valorado como uno de los cinco CEOs más importantes del mundo y el primero del sector *utilities*, por Harvard Business Review, y como uno de los 30 líderes más influyentes en la lucha contra el cambio climático, por Bloomberg.

En 2014 fue distinguido por la reina Isabel II con la condecoración de Commander of The Most Excellent Order of the British Empire.





II. CEREMONIAL DEL ACTO

D. Ignacio Sánchez Galán

Cuando el cortejo académico inicia su entrada en la sala, el grupo vocal Thesavrvs interpreta "VENI CREATOR".

Y una vez las autoridades ocupan sus sitios correspondientes, interpretan el *Himno de Comillas*.

I. Inicio.

Sr. Rector Magnífico:

"SEÑORES CLAUSTRALES, SENTAOS Y DESCUBRÍOS.

SEÑORAS Y SEÑORES, SIÉNTENSE, COMIENZA EL ACTO ACADÉMICO".

II. Lectura del nombramiento.

Sr. Rector Magnífico:

"EL SR. VICERRECTOR DE RELACIONES INSTITUCIONALES Y SECRETARIO GENERAL LEERÁ EL NOMBRAMIENTO DE DOCTOR *HONORIS CAUSA* POR LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLA DEL SR. D. IGNACIO S. GALÁN".

El Sr. Vicerrector de Relaciones Institucionales y Secretario General lee el nombramiento desde el atril.

III. Terminada la lectura, el Sr. Rector Magnífico dirá:

"EL PROF. DR. D. MARIANO VENTOSA RODRÍGUEZ SE DIGNARÁ A CONducir y ACOMPAÑAR A LA PRESENCIA DE TODOS LOS CLAUSTRALES AQUÍ REUNIDOS AL CANDIDATO AL GRADO DE DOCTOR, D. IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN".

El profesor sale de la sala.



IV. El Sr. Rector Magnífico, al entrar el padrino y el doctorando, dirá:

“LEVANTAOS Y CUBRÍOS”.

El Claustro puesto en pie recibe al padrino llevando a su derecha al candidato al grado de Doctor, revestidos de toga y muceta. El Doctorando y su padrino ocuparán los sitios dispuestos de antemano.

En este momento el coro interpreta “CANTICORUM IUBILO”.

Al terminar la intervención del coro, el Sr. Rector Magnífico dirá:

“SENTAOS Y DESCUBRÍOS”.

V. Investidura de los Doctorandos.

Sr. Rector Magnífico:

“SE VA A PROCEDER A LA SOLEMNE INVESTIDURA COMO DOCTOR HONORIS CAUSA DEL SR. D. IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN. EL PROF. DR. D. MARIANO VENTOSA RODRÍGUEZ TIENE LA PALABRA PARA HACER LA PRESENTACIÓN DEL DOCTORANDO”.

Elogio del Doctorando por el Prof. Dr. D. Mariano Ventosa Rodríguez, que terminará así:

“ASÍ PUES, CONSIDERADOS Y EXPUESTOS TODOS ESTOS HECHOS, DIGNÍSIMAS AUTORIDADES Y CLAUSTRALES, SOLICITO CON TODA CONSIDERACIÓN Y ENCARECIDAMENTE RUEGO QUE SE OTORGUE Y CONFIERA AL SR. D. IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN, EL SUPREMO GRADO DE DOCTOR HONORIS CAUSA POR LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS”.

Al terminar la intervención del padrino el Sr. Rector Magnífico dirá:

“LEVANTAOS Y CUBRÍOS”.

El padrino acompaña al Doctorando a la Presidencia para la entrega de atributos. El Director de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI) sube también al estrado para acompañarles en ese momento.

Sr. Rector Magnífico entregando el título:

“POR LA JUNTA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, A PROPUESTA DE LA ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA (ICAI), Y EN ATENCIÓN A VUESTROS RELEVANTES MÉRITOS, HABÉIS SIDO NOMBRADO DOCTOR HONORIS CAUSA.

EN VIRTUD DE LA AUTORIDAD QUE ME ESTÁ CONFERIDA, OS OTORGO EL GRADO DE DOCTOR Y OS ENTREGO DICHO TÍTULO”.

(El Sr. Rector Magnífico entrega el título al doctorando).



Sr. Rector Magnífico entregando el *libro de la ciencia*:

“RECIBID EL LIBRO DE LA SABIDURÍA Y DE LA LEY DE DIOS, CONSERVADLO COMO SÍMBOLO DE CUANTO TENÉIS QUE APRENDER Y ENSEÑAR Y COMO TESTIMONIO DE QUE, POR MÁS GRANDE QUE SEA VUESTRO SABER, HAY QUE NUTRIRLO SIEMPRE CON LA MEDITACIÓN DE LA PALABRA DE DIOS, EL EJEMPLO DE LOS VIEJOS MAESTROS Y LAS CONQUISTAS DE LOS NUEVOS, A FIN DE QUE SEAN BASE PARA VUESTROS PROPIOS HALLAZGOS, FUNDAMENTO DE VUESTRAS ENSEÑANZAS Y ESTÍMULO PARA PERPETUARLOS EN VUESTROS DISCÍPULOS”.

(El Sr. Rector Magnífico entrega el Libro de la Ciencia al doctorando).

Sr. Rector Magnífico colocando el *anillo*:

“D. IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN, OS ADMITO E INCORPORO AL COLEGIO DE DOCTORES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS CON TODOS LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE TIENEN LOS DEMÁS DOCTORES DE ESTA UNIVERSIDAD”.

(El Sr. Rector Magnífico ajusta el anillo al doctorando).

Sr. Rector Magnífico entregando los *guantes*:

“RECIBID LOS GUANTES BLANCOS, COMO SÍMBOLO DE LA FORTALEZA QUE VUESTRAS MANOS HAN DE CONSERVAR, Y TAMBIÉN COMO SIGNO DE VUESTRA ALTÍSIMA DIGNIDAD”.

(El Sr. Rector Magnífico entrega los guantes al doctorando).

Sr. Rector Magnífico sosteniendo el *birrete*:

“RECIBID EL BIRRETE COMO SIGNO DE VUESTRA DIGNIDAD Y SÍMBOLO DEL MAGISTERIO QUE ESTÁIS LLAMADOS A IMPARTIR A FIN DE QUE VUESTRA SABIDURÍA SEA PROVECHOSA PARA MUCHOS”.

(El Sr. Rector Magnífico impone el birrete al doctorando).

A continuación, D. Ignacio Sánchez Galán acepta el grado de Doctor *Honoris Causa* por la Universidad Pontificia Comillas:

“ACEPTO EL GRADO DE DOCTOR QUE ME CONFERÍS Y PROMETO DEDICAR MIS ESFUERZOS AL SERVICIO DE LA VERDAD EN COMUNIÓN CON QUIENES AQUÍ ENSEÑÁIS Y APRENDÉIS EN NOMBRE DE LA IGLESIA”.

Sr. Rector Magnífico:

“PORQUE OS HABÉIS INCORPORADO A ESTA UNIVERSIDAD, RECIBID AHORA, EN NOMBRE DEL CLAUSTRO, EL ABRAZO DE FRATERNIDAD DE LOS QUE SE HONRAN Y CONGRATULAN DE SER VUESTROS COMPAÑEROS”.



(El padrino abraza también al Doctor *Honoris Causa*, y tras él, hará lo mismo el Director de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (Comillas ICAI). Y tras el aplauso consiguiente y la foto de grupo, regresan todos a su asiento, el Doctor *Honoris Causa* acompañado de su padrino).

El grupo vocal Thesavrvs interpreta "EXULTANTE JUSTI" de Ludovico Grossi da Viadana.

Al terminar, el **Sr. Rector Magnífico** dirá:

"SENTAOS Y DESCUBRÍOS".

VI. Lección Doctoral.

Sr. Rector Magnífico:

"TIENE LA PALABRA EL DR. D. IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN PARA PRONUNCIAR SU DISCURSO DE INCORPORACIÓN A ESTE CLAUSTRO".

Lección doctoral pronunciada desde el atril.

VII. Palabras del Sr. Rector Magnífico.

Discurso de bienvenida al nuevo Doctor pronunciado desde el atril.

Una vez pronunciado el discurso, el Sr. Rector Magnífico dirá:

"LEVANTAOS Y CUBRÍOS. SEGUIDAMENTE EL NUEVO DOCTOR *HONORIS CAUSA* FIRMARÁ EN EL LIBRO DE HONOR DE LA UNIVERSIDAD".

(Con todos los presentes en pie, el padrino se acerca a la mesa del Doctor *Honoris Causa* para la firma en el Libro de Honor. Y una vez realizada la firma y la foto correspondiente, regresa a su sitio).

A continuación, el coro interpreta **"GAUDEAMUS IGITUR".**

Sr. Rector Magnífico:

"SE LEVANTA LA SESIÓN".

Una vez finalizado el Acto, la comitiva académica abandonará la sala ordenadamente por el pasillo central del Aula Magna. El Doctor *Honoris Causa* lo hará acompañado de su padrino.

En este momento el grupo vocal Thesavrvs interpreta "GLORIA SEI DIR GESUNGEN (BACH) / REGINA COELI (AICHINGER)".



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA



III. NOMBRAMIENTO



El Rector Magnífico de la Universidad Pontificia Comillas

*Conforme a la propuesta formulada por la Junta de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI),
y en virtud del acuerdo adoptado por la Junta de Gobierno de esta Universidad,
en su sesión del día 5 de febrero de 2024,*

en atención a los méritos que concurren en

D. IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN

le confiere el Grado de

DOCTOR HONORIS CAUSA

por la Universidad Pontificia Comillas.

Madrid, 9 de octubre de 2024

El Rector,

Antonio Allende Felgueroso

El Secretario General,

Federico de Montalvo Jääskeläinen





IV. LAUDATIO DEL DOCTORANDO



Prof. Dr. D. Mariano Ventosa Rodríguez

Rector magnífico,
Dignísimas autoridades,
Profesores, investigadores y personal de administración y servicios,
Alumnos,
Señoras y señores.

“Galán es un héroe empresarial planetario por su destacada labor en impulsar la transición energética global”¹. No son mis palabras, es una afirmación de Ernest Moniz, profesor del MIT, secretario de energía en la administración Obama y Doctor *Honoris Causa* por nuestra universidad.

Pero para llegar a ser un “héroe planetario” hay que recorrer un camino. Ignacio Sánchez Galán, nació el 30 de septiembre de 1950 en Salamanca. Se traslada a Madrid para estudiar Ingeniería Industrial en ICAI. También es Diplomado en Administración de Empresas y Comercio Exterior por ICADE y en Administración General de Empresas y Comercio Exterior, por la Escuela de Organización Industrial (EOI) de Madrid. En sus años universitarios fue colegial del CMU Loyola, institución que también es de la Compañía de Jesús.

Esta formación universitaria sólida, jesuita e interdisciplinar le facilitó iniciar su actividad profesional en 1972 en la Sociedad Española del Acumulador Tudor (hoy Grupo Exide), donde lideró la expansión internacional de la compañía.

Al inicio de los años 90, fue el primer consejero delegado de la empresa aeronáutica Industria de Turbo Propulsores (ITP), donde tuvo un papel relevante en la reconversión industrial en el País Vasco, que considera su tierra de adopción y a la que profesa un enorme cariño. Y es que, como él mismo ha dicho en alguna ocasión, “los vascos nacemos donde queremos”.

Entre 1993 y 1995 fue presidente del consorcio internacional Eurojet.

¹ Con motivo de la entrega de la Medalla de Honor de la *World Jurist Association* en la sede de Naciones Unidas en Nueva York en 2023.



En 1995 se convirtió en el primer consejero delegado de Airtel Móvil (hoy Vodafone España) asumiendo el reto de la liberalización del sector de las telecomunicaciones y desplegando la red móvil que permitió lanzar la entonces nueva telefonía GSM (hoy lo habríamos denominado 2G).

En la actualidad es presidente ejecutivo de Iberdrola y presidente de las sociedades del Grupo Iberdrola en el Reino Unido (ScottishPower), los Estados Unidos (AVANGRID) y Brasil (Neoenergia). Su liderazgo ha sido clave en la expansión internacional y el crecimiento sostenible de la compañía, sobre lo cual volveré más adelante.

La experiencia acumulada, los éxitos alcanzados y el prestigio de su carrera profesional han llevado a Ignacio Sánchez Galán a ser llamado a consejos a los que muy pocos llegan. Así es miembro del Consejo Asesor Presidencial del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Forma parte del Foro Económico Mundial (Davos). Es miembro de la *European Round Table for Industry* (ERT), del Consejo Internacional de *JP Morgan* y del Consejo Global de Líderes de la organización de UNICEF *Generation Unlimited*.

Entre otros reconocimientos nacionales e internacionales, en 2023 fue incluido en la *TIME100 Climate List* de los 100 líderes empresariales más influyentes en la acción por el clima. Ha sido nombrado Mejor consejero delegado de las *utilities* europeas 12 veces, por el *Institutional Investor Research Group*. También ha recibido la Medalla de Honor de la Asociación Mundial de Juristas, en cuya celebración en la sede de Naciones Unidas de Nueva York el profesor Moniz le calificaba de héroe planetario. En 2019 fue seleccionado como uno de los cinco mejores CEOs en el prestigioso ranking de *Harvard Business Review*.

Su compromiso con los territorios en los que ha desarrollado su actividad empresarial le ha llevado a recibir reconocimientos como Cónsul de Bilbao en 2009, por la Cámara de Comercio de Bilbao; la distinción *Lagun Onari* del Gobierno vasco en 2011, por su contribución al desarrollo de Euskadi; o el reconocimiento por el Gobierno escocés como miembro de la *GlobalScot*.

Termino con los reconocimientos destacando que en 2014 fue distinguido por la Reina Isabel II con la condecoración de *Commander of The Most Excellent Order of the British Empire*.

De entre tantos méritos que hoy reconoce nuestra Universidad, destacamos en este acto su dimensión como un líder empresarial global capaz de promover un modelo energético más sostenible y por tanto más alineado con el cuidado de la casa común. Es en esta dimensión en la que el calificativo "héroe empresarial planetario" cobra pleno sentido.

Ignacio Sánchez Galán es uno de esos escasos líderes empresariales españoles a los que se presta verdadera atención a lo que dice y a lo que hace. Este prestigio internacional se ha forjado en Iberdrola combinando visión estratégica, innovación constante, liderazgo efectivo y una capacidad probada para generar resultados sostenibles. Así, desde su llegada a Iberdrola en 2001, la compañía ha multiplicado por 7 su valor pasando de 12.000 millones a cerca de 90.000 millones, un crecimiento muy por encima de la media del sector. La apuesta estratégica por la descarbonización fue un elemento diferenciador que facilitó e impulsó la expansión internacional llevando a la compañía a emprender un fuerte proceso inversor en energías renovables, redes inteligentes y almacenamiento de energía. Iberdrola es hoy la primera eléctrica europea y la tercera a escala global por capitalización bursátil, con presencia en decenas de países. Como resultado de este proceso, hoy suministra energía a más de 100 millones de personas en todo el mundo. Y todo esto siendo compatible con tener Iberdrola un papel tractor en la industria eléctrica y de bienes de equipo de los territorios donde se implanta, siendo el ejemplo paradigmático de ello el País Vasco”.

El impacto del liderazgo de Ignacio Sánchez Galán cobra una dimensión aún mayor cuando incluimos el colosal valor creado fuera de Iberdrola. Y no me refiero solo al empleo, progreso y actividad económica en las zonas en las que opera e invierte Iberdrola o al desarrollo personal y profesional de sus empleados. Pienso en la enorme contribución que Iberdrola ha hecho en la lucha contra el cambio climático. Las inversiones han sido importantes, pero lo diferencial fue su precursor impulso a la descarbonización, defendiendo no solo la imperiosa necesidad de descarbonizar el sector eléctrico sino también, de forma visionaria, su enorme potencial de valor añadido, que ha terminado contagiando a todo el sector. La acción por el clima fruto de un modelo energético más sostenible es algo que nos beneficia a todos, pero sobre todo a los más vulnerables frente a las consecuencias del calentamiento global. Conciliar la creación de valor empresarial con la generación de externalidades positivas de enorme valor para el bien común es inteligencia empresarial benefactora. Pocos líderes como Ignacio Sánchez Galán ejemplifican esta inteligencia benefactora que, sin perder de vista la cuenta de resultados, contribuye de forma aún mayor a la solución de problemas globales.

Antes de pasar a destacar su relación con Comillas, una pequeña reflexión.

Muchos al escuchar esta larga lista de logros y de reconocimientos tenemos la tentación de tratar de identificar cuáles son las claves personales que han llevado a este nivel de excelencia profesional y empresarial a nuestro doctor de honor. El talento se puede definir como la capacidad que tiene una per-



sona para realizar una tarea, por ejemplo, para liderar una empresa. El talento tiene que ver con lo que sabemos hacer, pero lo que acaba marcando las grandes diferencias tiene que ver con la personalidad y la actitud para afrontar retos y dificultades. Así, tener más estudios de postgrado, leer más libros o estar mejor informado no nos va a permitir alcanzar las cotas de reconocimiento y prestigio de Ignacio Sánchez Galán, pues lo que acaba identificando quiénes son los mejores entre los mejores son componentes de la personalidad y de la actitud que difícilmente se pueden adquirir o copiar en la edad adulta.

Hay varios rasgos de la forma de liderar de Ignacio Sánchez Galán que a mí entender han marcado esa diferencia. Destacaré cinco de ellos. Como decía antes, son características difíciles de imitar, aunque son algunos de los ingredientes de la forma de ser, pensar y actuar que tratamos de contagiar a nuestros estudiantes en Comillas.

El primero consiste en tener sentido crítico, cada vez más necesario en una sociedad en la que más que estar informados estamos “infxicados”. Se trata de no dejarse arrastrar por las opiniones generales del sector o las estimaciones de los analistas. Se trata de confiar en la intuición y de ser fiel a las convicciones propias. Hace unos años se debatía sobre el futuro de las redes ante la proliferación de la generación distribuida. Los expertos hablaban de la “espiral de la muerte” de las redes en un escenario de decaimiento de la generación centralizada. Sin embargo, Ignacio Sánchez Galán insistió en invertir en redes. Con el tiempo llegó el consenso, hoy nadie discute que para que crezcan las renovables hacen falta más redes. No sabría decir si es solo sentido crítico o sentido común o la suma de ambos. En cualquier caso, el sentido crítico o se desarrolla de joven o no se desarrolla y la sensatez forma parte de nuestra forma de ser y se tiene o no se tiene.

El segundo tiene que ver con la autenticidad. Ignacio Sánchez Galán dice lo que piensa y hace lo que dice. Es directo en la comunicación y coherente en la actuación. Esa forma de ser auténtica también se ha reflejado en su constante preocupación por sus equipos y por todas las personas de la compañía. Quienes trabajan con él destacan que quiere conocer personalmente a cuantos más empleados mejor, y son notorias las medidas que ha promovido para el desarrollo del talento a través de programas de formación, impulso de la igualdad y la conciliación, promoviendo una carrera profesional compatible con la maternidad. Por citar un ejemplo, Iberdrola fue pionera en el Ibex al incorporar en 2007 la jornada intensiva para todos los empleados.

El tercero habla de la capacidad para distinguir lo que importa de lo que no importa. Esta habilidad es clave para tener visión estratégica, y más en una compañía que no tiene en su organización una dirección de estrategia. En

ingeniería y en economía se usa con frecuencia la ley de Pareto para explicar que con el 20% del esfuerzo se logra el 80% del resultado y que para alcanzar el 20% restante hay que gastar ese otro 80% del esfuerzo. Saber diferenciar lo que importa de lo que no es otra característica imprescindible en los líderes que sobresalen y que, año tras año, llevan a sus empresas a crecimientos superiores a los que tiene el sector. Sobre todo, cuando las decisiones de máximo rendimiento conllevan situaciones difíciles pues otro sesgo muy humano es tratar de evitar situaciones dolorosas en el corto plazo aun sabiendo que son las mejores a largo plazo. Dicen los que le conocen bien, que muchas de sus mejores ideas, las que dan en la diana de lo relevante a largo plazo, surgen los fines de semana cuando está en el campo. Inspiración, búsqueda de soluciones eficaces y eficientes y el lunes a primera hora a discutir las con su equipo.

El cuarto tiene que ver con querer mejorar y aprender de los errores. Es demasiado frecuente en el *homo sapiens* la negación del error propio; nos aferramos a explicar por qué no fue un error o por qué no fue nuestra culpa. Esto tiene que ver con otro sesgo cognitivo que trata de proteger nuestra autoestima nublando nuestro sentido crítico cuando pensamos en nuestros errores. La ausencia de este sesgo y sobre todo la necesidad de querer aprender de los errores es otro ingrediente de la personalidad que no se aprende. Ignacio Sánchez Galán recuerda que en su época de Airtel decidió lanzar de forma muy ambiciosa ofertas conjuntas de fijo, móvil e internet y fue un gran fracaso del que aprendió que saber cuándo el mercado está maduro es más importante que tener una buena idea innovadora.

Y el quinto es preferir la palabra “difícil” a la palabra “imposible”. Si de niños aprendemos a decir “esto es imposible” nuestro cerebro nos dirá “tranquilo, deja de esforzarte, no se puede hacer”. Sin embargo, si desde que somos niños, y también en la universidad, aprendemos a pronunciar la palabra “difícil” ante las dificultades de la vida nos diremos “esto es difícil” y nuestro cerebro nos responderá “esfuérzate que se puede conseguir”. Hace 20 años los expertos decían que el viento nunca sopla cuando hace falta, que la fotovoltaica no tiene inercia, que la energía verde no se puede vender porque la energía no tiene color, o que si aumenta la penetración de renovables el sistema se volverá inseguro. El tiempo ha demostrado que un fuerte desarrollo de las energías renovables no era imposible, que era difícil pero posible, tal y como Ignacio Sánchez Galán proponía.

Con esto ya estaría todo dicho. Nada hace falta añadir para justificar la concesión del doctorado *Honoris Causa* a Ignacio Sánchez Galán. Sin embargo, en Comillas es tradición apreciar el vínculo del Doctor *Honoris Causa* con nuestra Universidad.



La relación de Ignacio Sánchez Galán con Comillas comienza con sus estudios universitarios en ICAI y en ICADE. Fue profesor de ICAI. Es un *alumni* colaborador siempre dispuesto a ayudar, y es patrono de la Fundación Universitaria Comillas-ICAI. Sus hijos también han estudiado en esta casa. Pero por encima de todo, Ignacio Sánchez Galán es un verdadero embajador de la formación de Comillas en todo el mundo. Siempre que puede destaca la formación rigurosa del ICAI y los valores de Comillas.

Institucionalmente, Iberdrola es una de esas compañías de las que podemos decir con propiedad que es una institución amiga de Comillas. Esa amistad no se construye en un año o por una sola persona, pero el papel de Ignacio Sánchez Galán en los últimos 25 años ha sido decisivo.

La amistad verdadera, la que supera dificultades y desencuentros, que también los ha habido, significa entre otras muchas cosas compartir, colaborar y ayudar. Así, hemos compartido muchos proyectos de investigación y transferencia, contratos de I+D realizados por el IIT para Iberdrola, proyectos conjuntos logrados en convocatorias competitivas nacionales e internacionales, y tres cátedras universidad-empresa: la primera dedicada a la ética empresarial, la segunda a la innovación en el sector de la energía y la tercera al desarrollo de vocaciones STEM entre las mujeres.

Hemos colaborado de forma muy estrecha en programas de formación singulares como el *MBA in the Global Energy Industry* o el *Master in Smart Grids*. Son incontables los estudiantes de ingeniería y de otras facultades que han realizado prácticas en Iberdrola. Hoy también se hace muy evidente el vínculo Comillas-Iberdrola a través de los cientos de *alumni* que desarrollan su carrera profesional en Iberdrola o de profesionales de Iberdrola que enseñan en Comillas como profesores asociados. Muchos estáis hoy aquí. Comillas también agradece de corazón la generosa ayuda que Iberdrola ha prestado a nuestros programas de becas para que estudiantes con dificultades económicas hayan podido formarse con nosotros.

Termino como empecé, con palabras que no son más. José Ignacio Pérez Arriaga, maestro de muchos de los que hemos hecho el doctorado en el IIT y profesor de incontables profesionales del sector eléctrico ha destacado de Ignacio Sánchez Galán que “siempre ha sabido compaginar la necesaria viabilidad económica y solidez tecnológica de las empresas que dirige con el liderazgo en contribuir a un modelo económico más sostenible”².

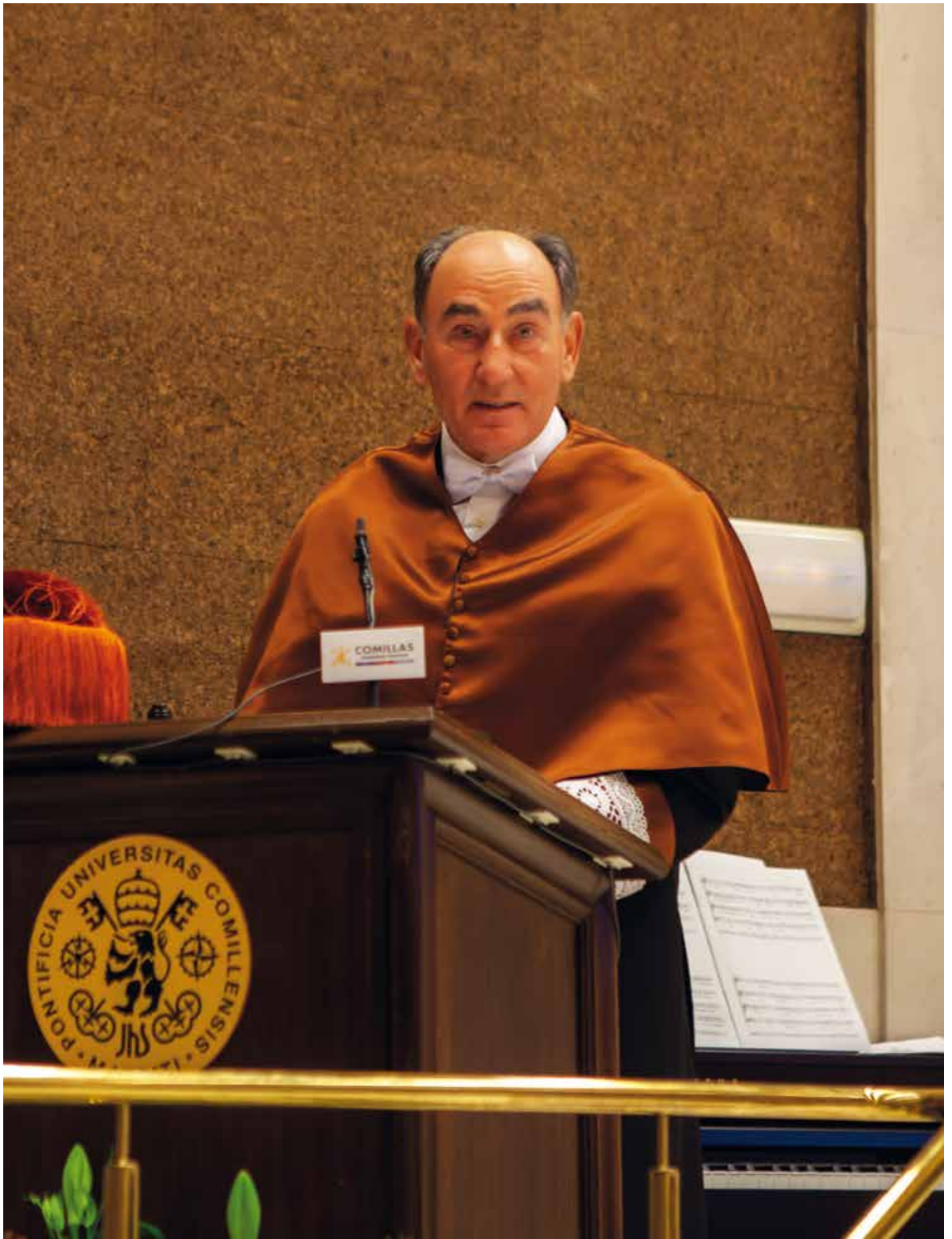
² Con motivo del nombramiento de Ignacio Sánchez Galán como Miembro de Honor del Instituto de la Ingeniería de España en 2018.

“ASÍ PUES, CONSIDERADOS Y EXPUESTOS TODOS ESTOS HECHOS, DIGNÍSIMAS AUTORIDADES Y CLAUSTRALES, SOLICITO CON TODA CONSIDERACIÓN Y ENCARECIDAMENTE RUEGO QUE SE OTORQUE A IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN EL SUPREMO GRADO DE DOCTOR *HONORIS CAUSA* POR LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS”.





V. LECCIÓN DOCTORAL



Rector Magnífico,
Dignísimas autoridades,
Claustro de profesores,
Alumnos,
Queridos amigos, que hoy me acompañáis en un acto tan entrañable para mí,
Muy buenos días a todos.

Decía San Ignacio de Loyola que “quien más recibe, más deudor se hace”. Quiero, por ello, comenzar estas palabras reconociendo mi enorme deuda de gratitud con esta Universidad y con la Compañía de Jesús. En el ICAI recibí mi formación como ingeniero y un código de valores que me han guiado a lo largo de toda mi vida personal y profesional.

Aquí comprendí también el verdadero concepto del compañerismo y fui tejiendo una red de amistades que se mantiene intacta desde entonces. Prueba de ello es la presencia de muchos compañeros en este acto.

Y, por ser esta mi verdadera alma mater, jamás he dejado de acudir a su seno, como profesor, colaborador, patrono de su Fundación y orgulloso padre de estudiantes tanto del ICAI como de ICADE. Espero que, en su momento, algunos de mis nietos me permitan también añadir la condición de “abuelo de alumnos”.

A estos lazos se suma hoy el grandísimo e inesperado reconocimiento de ser investido Doctor *Honoris Causa*.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a esta Universidad, a su Rector –querido Antonio–, a sus antecesores –queridos Julio y Enrique–, y a todos los miembros de la Junta de Gobierno por conferirme esta distinción.

Me gustaría agradecer también al doctor Ventosa por su generosísima laudatio, que cobra un valor muy especial al venir de un académico de prestigio internacional, pero también de un gran conocedor de la realidad del sector eléctrico en España y en Europa por su actividad en el Instituto de Investigación Tecnológica de esta misma Universidad. Querido Mariano, muchísimas gracias.

Pensaba precisamente al escuchar sus palabras que, si algo bueno he podido hacer en la vida, ha sido en realidad mérito de mi familia. De mi mujer, Isabel; de mis cuatro maravillosos hijos, María, Ignacio, Teresa y Pablo, y de mis ocho nietos. Gracias a todos ellos por acogerme, sostenerme, comprenderme y quererme siempre.

También quiero dar las gracias a mis colegas del ICAI y a mis compañeros del colegio Mayor Loyola; a todos los que a lo largo de los años habéis compartido conmigo esfuerzos como socios, proveedores o competidores, en Iberdrola y en las otras empresas en las que trabajé con anterioridad; al rector de la Universidad de Salamanca y a los doctores de universidades de España y de otros países que han querido participar de este solemne acto, tan lleno de significado para mí; y a todos los presentes. Gracias de corazón.

Pero una distinción como esta merece algo más que mera gratitud. Por ello, al recibir hoy este doctorado asumo el compromiso personal de preservar la dignidad que se me otorga y transmitir el legado que recibí de esta institución.

Comenzaré mi intervención de hoy tratando de esbozar brevemente ese valioso legado, y a continuación me detendré en las constantes que han marcado mi carrera en el mundo de la empresa y en el sector eléctrico en particular, para concluir describiendo el modelo energético hacia el que nos encaminamos y las ventajas que presenta para el conjunto de la sociedad.

El legado recibido de Comillas

Como decía, quiero empezar mis palabras honrando lo mucho que he recibido de esta institución. Aquí aprendí, allá por los últimos años 60 y el inicio de los 70, a trabajar cada día para convertirme en un agente de cambio social.

Un concepto cuya importancia era difícil de valorar por aquel entonces, cuando teníamos tanta esperanza por mejorar como incertidumbre sobre si íbamos a ser capaces de lograrlo, pero que hoy comprendemos perfectamente en esta vorágine de transformaciones aceleradas que vivimos.

En esta casa supe también que no venimos al mundo para estar, sino para hacer. Que cada uno de nosotros debe encontrar su misión en la vida, su proyecto vital, y llevarlo a cabo con valentía y fe hasta las últimas consecuencias.

Y que, para poder mejorar las cosas, debemos partir de valores sólidos, como los que nos inculcaron a través de su labor docente y social los padres Lequerica, López de la Rica, Sánchez-Blanco, Dou o López Yarto o los profesores García Crespo, García Pascual, Rodríguez Vigo o Sarabia, por citar solo a algunos.

Todos ellos fueron siempre ejemplo de ética, respeto, integridad, transparencia, honestidad, esfuerzo, humildad, entrega al prójimo y sentido de la justicia. O, en palabras del Padre Arrupe, “hombres para los demás”.

Ser digno de esa herencia, recibida de ellos y de tantos otros que les precedieron, es el propósito que me marco en este acto.

La parábola de los talentos y su aplicación a la empresa y la sociedad

Tal y como se relata en la Parábola de los Talentos, a cada uno de nosotros se nos dan unas habilidades –algunas innatas y otras adquiridas a lo largo de la vida– y nuestro deber es dar réditos con ellas.

Sin embargo, con los años he terminado por descubrir que este pasaje del Evangelio de San Mateo tiene también una indudable dimensión colectiva: la primera responsabilidad de cualquier grupo humano –ya sea una familia o una empresa– es desarrollar su acervo material, intelectual o espiritual, y hacerlo crecer en beneficio de todos.

Esa es la misión que he querido asumir en todas las empresas en las que he trabajado: liderar a un grupo de personas para que, a partir de la gestión eficiente de unos recursos económicos, tecnológicos, energéticos, y, por supuesto, también humanos, puedan generar valor para sus empleados, sus clientes, sus accionistas, sus proveedores y el conjunto de los ciudadanos.

Tres grandes ejes: personas, innovación, internacionalización

Con ese propósito, a lo largo de más de cinco décadas de carrera profesional he tenido la suerte de desenvolverme en sectores muy diversos: las baterías en Tudor, la aeronáutica en ITP, las telecomunicaciones en Airtel y, finalmente, la energía eléctrica en Iberdrola.

Y, para hacerlo realidad, me he centrado siempre en tres grandes ejes: las personas, la innovación y la internacionalización.

Las personas deben ser el centro de cualquier actividad, sea cual sea su naturaleza. Las empresas somos personas que trabajamos por y para las personas.

Por eso, al incorporarme a cada proyecto, mi primer empeño fue siempre integrarme plenamente con el equipo humano que lo formaba. Conocer y comprender a quienes iban a acompañarme en esa andadura. Y no solamente a los que me rodearían en mi día a día, sino también al conjunto de los trabajadores.



Dedicué, por ejemplo, mis primeros meses en Iberdrola a reunirme con cientos de empleados para escuchar su visión, sus opiniones y sus inquietudes. Y también realicé numerosas visitas a instalaciones donde pude conocer de primera mano los puntos de vista de quienes verdaderamente ponen en marcha con su trabajo diario ese complejo engranaje que es una empresa. Y sigo haciéndolo desde entonces, tanto en persona como a través de los medios telemáticos de que disponemos hoy.

Ello me ha permitido, además, inculcar los valores que otros me enseñaron y que considero esenciales para que una organización empresarial pueda cumplir sus objetivos y contribuir al progreso social. Porque los valores sólo calan de verdad cuando se transmiten a partir de experiencias compartidas.

Me refiero a la vocación de servicio o la honradez, que deben regir la interacción de las compañías con su entorno. Pero también a otros valores que son el fundamento de las relaciones internas en una empresa: el esfuerzo, el espíritu de equipo, el reconocimiento del mérito, la igualdad, la inclusión o el respeto de la diversidad.

Con talento, entusiasmo, valores como estos, y un equipo gestor que sepa actuar como guía, las empresas se hacen imparables. Así lo pude comprobar en Airtel, cuando a base de tesón fuimos capaces de construir una gran compañía de telecomunicaciones desde la nada en apenas unos meses, demostrando que no hay proyectos de éxito, sino personas que llevan al éxito los proyectos.

Una de las claves para lograrlo es buscar nuevas aproximaciones a los problemas y afrontar cada situación con espíritu creativo. La innovación es, precisamente, el segundo de los ejes de mi trayectoria empresarial, entendida como la aspiración de cambiar el mundo a mejor. Por supuesto, la tecnología es uno de sus pilares principales pero, en sentido amplio, la innovación puede sustanciarse también a través de otras herramientas, como la formación y la organización del trabajo.

Transformar la realidad desde una empresa requiere dotar a los trabajadores de los conocimientos y los medios necesarios para aplicarlos. De poco sirve la tecnología sin personas capaces de crear a partir de ella.

Ese fue el reto que emprendimos en los albores de la década de los 90 al poner en marcha ITP, una empresa en la que, gracias a la tecnología, pero sobre todo al trabajo de empleados provenientes de la reconversión industrial de los astilleros, llegamos a liderar un sector puntero y fuertemente competitivo a nivel internacional como la fabricación de motores de aviación.

Precisamente, el último de los ejes que han guiado siempre mi gestión empresarial ha sido la internacionalización, la apertura a las oportunidades que presentan los mercados exteriores. En aquella Tudor en la que empecé mi carrera profesional en los años 70, internacionalizarnos nos permitió expandir en apenas unos años nuestra producción y nuestras ventas a países como el Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Rumanía, India o Rusia, fortaleciendo así la empresa, diversificando sus riesgos, y creando más y mejor empleo.

Pero ha sido durante mi trayectoria de casi veinticuatro años en Iberdrola cuando he podido ver con más claridad el impacto de estos tres ejes en un proyecto empresarial:

- La excelencia y el talento de un gran equipo humano.
- El poder de una visión innovadora, como lo fue apostar por la electrificación con redes inteligentes, energías renovables y almacenamiento para cambiar el modelo del sector eléctrico.
- Y una historia de expansión internacional que nos ha llevado a estar presentes en más de treinta países en los que generamos ya dos terceras partes de nuestro negocio.

A lo largo de esta andadura hemos multiplicado nuestro tamaño por siete veces, hasta convertirnos en la mayor empresa eléctrica de Europa y una de las dos o tres mayores del mundo por capitalización.

Un gran proyecto plenamente consolidado que, sin embargo, afronta en los próximos años las mayores oportunidades de crecimiento de toda su historia.

Y lo hace sobre la base de un concepto pionero que introdujimos en nuestros estatutos hace 10 años, el del dividendo social, con el que nos obligamos de forma explícita a que nuestra actividad empresarial sea cada día fuente de empleo, innovación, cuidado del medio ambiente, contribución a las arcas públicas y protección de los colectivos más vulnerables.

En cumplimiento de este compromiso, en los próximos 3 años vamos a incorporar a nuestra plantilla a más de 10.000 personas, en su mayoría jóvenes que acceden por primera vez al mercado laboral, y, a la vez, sostenemos ya 500.000 empleos a través de nuestras compras a miles de suministradores.

Continuamos reforzando nuestra apuesta por la formación, proporcionando 73 horas a cada empleado al año, tres veces más que la media de empresas europeas. Y no solo para los más jóvenes, sino también para recapacitar a miles de trabajadores de todas las edades en empleos de futuro, dentro y fuera de nuestra empresa.



En materia de igualdad e inclusión, en un sector tradicionalmente copado por hombres como el energético, las mujeres ocupan ya un 30 % de los cargos de responsabilidad y la mitad de los puestos externos en el Consejo de Administración de Iberdrola.

Además, contamos hoy con más de 20.000 voluntarios que, en su tiempo libre, ponen sus habilidades, su experiencia y su entusiasmo al servicio de los más necesitados en una amplísima gama de actuaciones.

El futuro del sector energético y la parábola de los talentos

Creo que nunca en toda la historia ha sido más necesario dotar a las organizaciones empresariales de verdadera responsabilidad hacia las comunidades a las que sirven. Y más aún en un sector como el eléctrico, que es motor de actividad económica e industrial y, por encima de todo, de desarrollo social.

La literatura académica sobre el asunto es inequívoca: de acuerdo con la Universidad de Chicago¹, el programa de electrificación rural llevado a cabo en los Estados Unidos entre 1935 y 1960, que elevó el nivel de acceso a la electricidad del 10 al 96 % de la población, permitió duplicar el PIB per cápita. Y el plan que la India está llevando a cabo para electrificar 400.000 aldeas en las que habitan 23 millones de personas está arrojando un resultado similar.

Por su parte, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe² señala que la extensión del servicio eléctrico a la población del nordeste de Brasil, en la que por cierto Iberdrola ha sido un actor fundamental, ha permitido reducir el analfabetismo en un 25 % y que disponer de acceso a la electricidad minora la incidencia de enfermedades respiratorias en niños entre un 39 % y un 65 % por una menor exposición a la contaminación del aire.

Estos datos ilustran la dimensión de la oportunidad que supone el crecimiento de la demanda eléctrica mundial esperado para los próximos 25 años, en los que el consumo se va a duplicar, de acuerdo con las predicciones de la Agencia Internacional de la Energía.

Como indica Mario Draghi en su reciente informe sobre la competitividad de la Unión Europea, la electrificación contribuye a mejorar la productividad, facilitar el acceso a servicios esenciales como la educación y la salud y promover la inclusión social y económica.

¹ University of Chicago: "Does Household Electrification Supercharge Economic Development?" (2020).

² Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe: "Electrificación para un desarrollo sostenible" (2023).

Pero lograr multiplicar por dos en tan poco tiempo la electricidad que producimos, distribuimos y suministramos va a requerir cambiar por completo nuestro modelo energético y, para ello, tendremos que aplicar todos los talentos con los que contamos.

Después de más de dos siglos, se ha hecho patente que un modelo basado solamente en la explotación de los combustibles fósiles es insostenible por sus efectos negativos en la seguridad, la autonomía y la eficiencia energéticas, los costes y, por supuesto, también en el medio ambiente.

Y tenemos a nuestra disposición otros recursos inagotables, como el sol, el viento y el agua capaces de satisfacer esas mismas necesidades, siempre que sepamos aprovecharlos de manera óptima.

Aquí entra en juego el segundo de esos talentos: la tecnología. Gracias a décadas de innovación y al esfuerzo de tantas personas (muchas de ellas formadas en esta misma Universidad), hoy somos capaces, por ejemplo, de producir energía eléctrica en grandes parques eólicos marinos con aerogeneradores de más de 250 metros de altura y más de 15 MW de capacidad cada uno, conectados a tierra a través de redes de corriente continua en alta tensión.

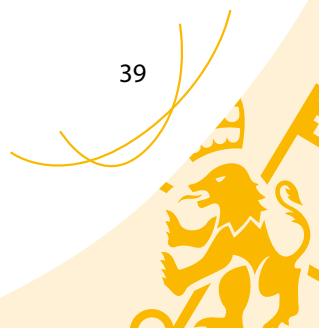
Podemos también aprovechar al máximo fuentes energéticas que son intermitentes, como la solar, gracias al almacenamiento de excedentes en giga baterías hidroeléctricas de bombeo que suministran energía al sistema justo cuando es más necesaria. Y sabemos distribuir esa electricidad de forma cada vez más eficiente y segura a través de redes digitalizadas y dotadas de inteligencia artificial.

Un sistema como este, basado en la explotación de fuentes renovables conectadas a través redes eléctricas robustas y digitalizadas y complementadas con almacenamiento, nos permite satisfacer con plena fiabilidad las necesidades energéticas actuales de millones de hogares y empresas y alimentar nuevas fuentes de demanda que crecen cada día, como los vehículos eléctricos o los centros de datos.

Ese el camino que están siguiendo las principales economías en expansión, como la de China, cuyo crecimiento va acompasado de un aumento vertiginoso del uso de la electricidad renovable en su mix energético.

En cada uno de los últimos tres años, China ha ido añadiendo una demanda eléctrica equivalente a todo el consumo de Alemania.

Con ello, la electrificación del consumo energético de China ha alcanzado ya el 25 %, superando en cinco puntos el de Europa o los Estados Unidos, cuando en 1990 apenas alcanzaba el 5 %.



Y, en 2023, las inversiones en energías limpias en el país asiático alcanzaron los 680.000 millones de dólares³, representando cerca del 40% del total invertido a nivel mundial.

Beneficios para las personas de un sistema energético electrificado

Comenzaba estas palabras refiriéndome a las personas como centro y fin último de toda actividad. Pues bien, quiero volver ahora a ellas, porque es en las personas donde se percibe de forma más clara la dimensión de la oportunidad que presenta la transición a un modelo electrificado.

La primera premisa de un sistema energético al servicio de la sociedad es la garantía del suministro. Todos hemos sido testigos en los últimos años de los negativos efectos provocados por la guerra de Ucrania en el suministro energético, pero desgraciadamente esa ha sido solo una de tantas crisis energéticas vividas en el pasado.

Basar nuestro suministro en recursos inagotables como las energías renovables nos dará mayor seguridad y autonomía y reducirá nuestra vulnerabilidad y nuestra dependencia de las importaciones.

Una vez asegurada la disponibilidad de energía, el siguiente paso es optimizar su consumo. Y hoy la tecnología nos permite mejorar la eficiencia energética con soluciones como las bombas de calor o los vehículos eléctricos.

Por esa razón, se prevé que, aun duplicando a 2050 la demanda eléctrica, reduciremos el consumo energético total en más de un 20% frente al del año 2023 al tiempo que alcanzamos los objetivos climáticos a los que la comunidad internacional se ha comprometido.

Pasando a la dimensión económica, la electricidad renovable permite ofrecer al consumidor precios estables, competitivos y predecibles, evitando la volatilidad provocada por la dependencia de las importaciones de combustibles fósiles. Según señala un informe de la patronal eléctrica europea, Eurelectric, incluso en un escenario medio de electrificación, las facturas energéticas de los hogares europeos se pueden reducir en un 45% a 2050, sustituyendo el petróleo y el gas natural por electricidad renovable.

Acometer esta transformación hacia un sistema energético más seguro, eficiente, limpio y competitivo va a requerir inversiones de más de 2 billones de dólares (con b) al año en generación limpia, redes eléctricas y almacenamiento y 2 billones adicionales destinados a electrificar la demanda, dando

³ Bloomberg New Energy Finance, "Energy Transition Investment Trends 2024".

además inicio a un proceso de generación de empleo que, de acuerdo con la Agencia Internacional de la Energía llevará a la creación de 14 millones de nuevos puestos de trabajo en energías limpias hasta 2030, por encima de los 36 millones actuales, más que compensando los que pueden destruirse en los sectores tradicionales. De hecho, esta Agencia estima que, por cada empleo perdido en actividades relacionadas con los combustibles fósiles, se crearán dos en el sector eléctrico.

Soy consciente, porque lo viví personalmente en el País Vasco en los años 80 y 90, de que cualquier reconversión industrial es tremendamente compleja, y por ello requiere de valentía, determinación y solidaridad.

Pero también sé que es la única solución posible ante un cambio de modelo económico como el que afrontamos.

Y, si se lleva a cabo de forma inteligente, su saldo positivo es incuestionable: gracias a aquella reconversión industrial de Euskadi, todos podemos contemplar hoy, a apenas unos metros de nuestra sede social en Bilbao, uno de los museos más modernos y prestigiosos de Europa y varios parques tecnológicos de primer nivel en una zona que hace 40 años estaba totalmente degradada por la crisis de los astilleros.

No quisiera terminar este repaso a los beneficios de la electricidad renovable para nuestras sociedades sin referirme a su papel fundamental en la extensión del servicio energético a los 800 millones de personas que aún carecen de él, como bien sabe mi queridísimo profesor Pérez Arriaga, que lleva décadas haciendo una labor verdaderamente titánica en ese ámbito.

Creo que la conclusión es clara: la transición energética pone a nuestro alcance la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de la población mientras damos un uso más racional a los recursos que hemos heredado y los preservamos para las generaciones futuras.

Un proceso realizable que ha comenzado ya

Para aprovechar todos los beneficios que este modelo nos ofrece, debemos alejarnos por igual del dogmatismo que demoniza algunas soluciones energéticas y del inmovilismo promovido por quienes ven peligrar un statu quo del que llevan décadas favoreciéndose.

En su lugar, nuestras guías deben ser el pragmatismo, la sostenibilidad –en el sentido más amplio del término– y la eficiencia.

Y quiero ser claro: no se habla aquí de abandonar la explotación del petróleo o del gas, que incluso en los escenarios de plena neutralidad cli-



mática, continuarán siendo necesarios como materia prima en multitud de aplicaciones.

Queda aún mucho camino por recorrer hasta alcanzar el sistema energético que he descrito. Pero existen señales claras para la esperanza.

La primera de ellas, la evolución de la demanda eléctrica, que se verá acelerada en los próximos años gracias al avance de la electrificación de más usos energéticos, la producción de hidrógeno verde o las elevadas necesidades de electricidad en centros de datos, incrementando la cuota de la electricidad en el consumo total de energía del 20 % actual a cerca del 30 % en 2030 y a más del 40 % a 2040.

Los dirigentes políticos de todo el mundo están respondiendo a estas tendencias con compromisos cada vez más ambiciosos y vinculantes: en la última Cumbre del Clima, celebrada en Dubái, se alcanzó un acuerdo unánime para una transición ordenada desde los combustibles fósiles hacia la electrificación con energías limpias, fijando el objetivo de triplicar la capacidad renovable global en apenas 7 años.

Porque establecer metas claras, asegurar los medios para alcanzarlas y maximizar sus beneficios potenciales son las claves para convertir cualquier reto en una verdadera oportunidad.

Eso es precisamente lo que, llevamos demostrando en Iberdrola desde que, hace más de dos décadas, tomamos la iniciativa para transformar el sector energético. Y es nuestra firme intención seguir contribuyendo a ese fin en el futuro, con inversiones que superarán los 45.000 millones de euros en los próximos tres años y podrían alcanzar los 100.000 en los próximos años.

Conclusión

Termino ya, reafirmando el compromiso con el que daba comienzo a mi intervención: seguir trabajando cada día para ser digno de la distinción que con tanta generosidad se me confiere hoy.

En mi vida personal, de la mano de mi familia y de tantos seres queridos que me acompañan en este acto.

En el apasionante proyecto de transición a un modelo energético electrificado que les he descrito, rodeado del magnífico equipo humano de Iberdrola.

Y también en mis actividades relacionadas con la comunidad universitaria, tanto aquí, en el Patronato de Comillas, como en la Universidad de Salamanca –cuyo Consejo Social tengo el honor de presidir desde hace más de



12 años—, en la de Strathclyde, en Glasgow, o en el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Y es que de la Universidad depende seguir promoviendo nuevas generaciones dotadas del conocimiento, la dedicación, la tenacidad y la valentía precisos para innovar y cambiar las cosas.

Necesitamos más personas capaces de aportar su conocimiento, pero también el empuje necesario para transformar el mundo.

Ya lo dijo el Padre Arrupe⁴: “la educación no consiste únicamente en adquirir conocimientos, sino en cultivar una actitud de servicio y compromiso hacia los demás”. Si lo logramos, si esa semilla del compromiso social llega a germinar, se mantendrá viva en nosotros para siempre.

Pero, para que continúe creciendo, deberemos alimentarla con entusiasmo renovado durante el resto de nuestra vida.

Con ese espíritu, acrecentado por el enorme honor que hoy se me confiere, quiero concluir reiterando mi agradecimiento y mi compromiso de continuar contribuyendo cada día a construir una sociedad más justa, fraternal, solidaria y sostenible.

Muchas gracias.

⁴ General de la Compañía de Jesús desde 1965 hasta 1983.





VI. PALABRAS DEL RECTOR MAGNÍFICO



Querido Doctor Sánchez Galán, Presidente de la Fundación y Patronos,
Autoridades Académicas, Profesores e Investigadores de nuestra Universidad,
Alumnos, Antiguos Alumnos y Amigos de Comillas,
Personal de Administración y Servicios, Señoras y Señores.

Acabamos de conferir el doctorado *Honoris Causa* por nuestra Universidad a propuesta de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería ICAI a D. Ignacio Sánchez Galán, presidente ejecutivo de Iberdrola y presidente de las sociedades del Grupo Iberdrola en el Reino Unido (ScottishPower), los Estados Unidos (AVANGRID) y Brasil (Neoenergía), artífice de la expansión internacional de la Compañía y de su crecimiento sostenible. Al darle la bienvenida al Claustro de doctores de la Universidad Pontificia Comillas, quiero decirle que nos sentimos profundamente honrados de contar entre nosotros con alguien de su excelente trayectoria profesional, alguien que no ha escatimado esfuerzos por servir a la sociedad desde sus talentos y recursos, y que ha puesto su inteligencia al servicio del bien común últimamente en un asunto tan fundamental como es el de proveer energía para el desarrollo social. Los numerosos premios y reconocimientos y la trayectoria profesional y vital del Dr. Sánchez Galán, aspectos que han sido glosados brillantemente por el Profesor Doctor. Ventosa, avalan con creces la decisión de la Universidad. Le ruego que por favor interprete el abrazo de acogida a nuestro Claustro de doctores como genuino y sincero símbolo de reconocimiento y gratitud de toda la comunidad universitaria comillense a la que ya pertenecía, dando numerosas muestras afecto y ayuda en numerosas ocasiones.

Quisiera empezar este discurso que quiere ser de agradecimiento y de ánimo con un testimonio sobre el nuevo doctor que recibí de un predecesor en mi cargo, el rector Julio Martínez, y que habla de una de las características que distinguen a un gran hombre. Dice el rector: "Sánchez Galán encarna muy bien el sentido del *magis* ignaciano; el de aspirar a grandes horizontes y no contentarse con lo mediocre, pero sabiendo que lo más grande pasa por



lo más pequeño y cotidiano, y que hay que cuidar lo sencillo con esmero. He visto que ya puede estar medio de grandes negocios o en un viaje transoceánico, que si hay alguna situación humana que le solicita, no pasa de largo. En ocasiones me ha llamado conmovido ante las dificultades que atraviesa alguna persona, queriendo sinceramente ayudar. Cuando la gente le ve en plena acción de alto ejecutivo empresarial ni se imagina esa faceta, pero yo doy testimonio de ello porque lo he visto con mis propios ojos y en repetidas ocasiones. Ahí encuentro yo señales evidentes que hablan de la “buena pasta” de un gran líder según el estilo que aspiramos a formar en Comillas.”

Un jesuita anónimo en Amberes definió precisamente esta característica de la espiritualidad Ignaciana con un adagio latino: *Non coarctari maximo, contineri minimum, divinum est* (Cosa divina es no estar ceñido por lo más grande, y sin embargo estar contenido entero en lo más pequeño).

No hay nada, por grande que sea, que pueda limitar la imaginación de una persona que vive del magis ignaciano, del más, de la excelencia. Lo hemos visto en la historia de la Compañía de Jesús, en el atrevimiento con que algunos grandes misioneros de nuestra historia se han enfrentado a todo un continente con audacia e imaginación, de la que nos sentimos herederos. Esta máximo encarna un rasgo de nuestra espiritualidad que queremos transmitir a nuestros alumnos y que creo que el Dr. Sánchez Galán recibió junto a las matemáticas y otras técnicas, en las aulas de ICAI. El papa Francisco dice: “El valor de la persona se juega en lo pequeño, en lo que parece irrelevante, porque la magnanimidad se muestra en lo simple y cotidiano. Se trata de no tener límites para lo grande, para lo mejor y más bello, pero al mismo tiempo concentrados en lo pequeño, en la entrega de cada día”¹.

Es esta relación entre la gran visión de a dónde debemos ir, y el contexto cotidiano, es decir, los hombres y las mujeres que tienes delante, el mundo y las circunstancias que quieres transformar, es lo que hace los grandes líderes. Y es que los grandes líderes han de recorrer su propio camino, con ayudas, pero deben descubrir cuál es su propia manera de liderar que es única. Ya a finales de los setenta del siglo pasado, investigadores y profesionales comenzaron a reconocer que no existe un único estilo de liderazgo que sea aplicable a todas las situaciones y circunstancias. En 1967, Fiedler desarrolló la conocida “teoría de la contingencia del liderazgo”,² que sostiene que ciertos estilos de liderazgo son efectivos solo en contextos específicos. Posteriormente Hersey y Blanchard (1977) formularon su famosa teoría del “liderazgo situacional”³. Este

¹ Papa Francisco. Exhortación Apostólica *Gaudete et Exsultate* del 19 de marzo de 2018.

² Fiedler, F.E. *A theory of leadership effectiveness*. New York, MacGraw-Hill. 1967.

³ Hersey, Paul. *The situational leader*. New York. Warner Books, 1985.

enfoque reconoce que el liderazgo debe adaptarse a las particularidades de cada situación y contexto.

Aquí tenemos otra de las características que la cultura ignaciana quiere imprimir en su perfil del alumno egresado de nuestra universidad. Al leer las Constituciones de la Compañía de Jesús, uno queda impresionado por la repetitiva insistencia de Ignacio en añadir al final de una declaración la frase «según los sujetos, lugares, condiciones y tiempos». Cuando daba directrices a los Superiores sobre los criterios para tomar decisiones, sentía la necesidad de añadir frases similares. Preocupado por ser malinterpretado como enunciador de verdades absolutas o eternas sobre modos de proceder, Ignacio permite una gran flexibilidad en el respeto a las contingencias inherentes a la realidad. Dicho en lenguaje más sencillo, no hay recetas.

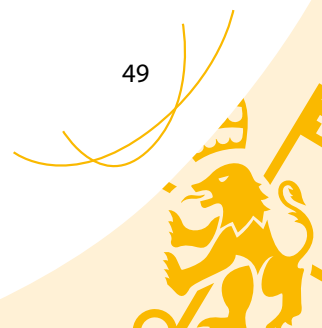
No se consolida una empresa como es Iberdrola, transformándola en líder energético global, el primer productor eólico y una de las mayores compañías eléctricas por capitalización bursátil, sin ser perfectamente consciente de cómo es el contexto global y, al mismo tiempo, el local y de tomar decisiones que no se han tomado antes, dirigiendo de un modo nuevo. Un buen líder sabe qué es lo que hay que hacer en cada lugar y en cada momento.

San Ignacio ya en su tiempo tenía una perspectiva global al fundar la Compañía de Jesús. Su visión era la de una organización internacional para responder a la llamada de lo que él llamaba el Rey Eternal. La dimensión de universalidad estaba muy presente en su mente cuando formuló los criterios para la elección de los ministerios a los que los jesuitas debían dedicarse. Para él, «cuanto más universal es el bien, más divino es» (Const. 622d).

Cada uno de los que entramos en contacto con el genio de San Ignacio, vamos tratando de saber cómo podemos ser fieles a ese espíritu en el momento y lugar que nos toca vivir. Honradamente creo que sólo si se tiene una visión global, y aún diría, una visión histórica, puede una embarcarse en la titánica tarea de estar en la vanguardia de las políticas contra el cambio climático, comprometiendo a una empresa como Iberdrola en las energías renovables, redes inteligentes y almacenamiento para contribuir a la transición energética.

Vuelvo a acudir al rector Julio Martínez que afirma: "Con su carácter dinámico y abierto al futuro, Ignacio Sánchez Galán, transmite una enorme capacidad para adaptarse en un mundo tan complejo, duro y cambiante, sin perder los fundamentos y la identidad que le nutre y sostiene."

No es tarea fácil, conseguir esto último que apunta el rector; adaptarse al mundo y no perder los fundamentos y la identidad. Es una de las bases, sino



la base, de la toma de decisiones: No diluirse en lo que es fácil, o en lo que se espera de nosotros, o en lo que las personas van a aceptar con más facilidad. Un líder es “Señor de sí” en términos de San Ignacio, es decir, con libertad interior. El buen líder sabe que nos debemos a una misión que es más grande que nosotros y que requiere tomar decisiones, sin dejarme mover por otra cosa que no sea aquello que queremos conseguir.

Como dice el P. Guibert, rector que fue de la Universidad de Deusto y hoy felizmente, miembro de nuestro claustro, afirma: “es en el trato humano, donde la libertad ante las personas marca un estilo. Lo que uno vive por dentro, esa libertad interior o las ataduras afectivas, marcan nuestra relación con los demás y nuestro estilo de liderazgo. Una persona libre, en el sentido pleno de la palabra, es un referente. Lo que uno es y siente puede ser una ayuda para los demás. Todos necesitamos modelos creíbles.”⁴

Estos líderes libres que beben en estas fuentes de la Compañía de Jesús van más allá de la orientación a la tarea y a las relaciones, son líderes creando su propio estilo de liderazgo. No es que los estilos de liderazgo, codificados en tests o en recetas, a veces excesivamente simplificadas, no sirvan. Es que lo que hace un líder grande es que sepa qué persona es, que fortalezas tiene, en qué debe ser complementado, qué necesita oír en cada momento. El Dr. Sánchez Galán transmite confianza, visión y sentido claro de su propio valor como persona dotada de talento, dignidad y potencial para dirigir. Desde ahí uno puede generar en su entorno ambientes ahormados por la lealtad, el afecto y el apoyo mutuo.

Todo esto está dirigido a la toma de decisiones. Es lo que hace un líder, en el doble sentido de la expresión. Es, por una parte, el trabajo que realiza y es, además, lo que le construye, lo que le define.

Hay muchas maneras de enfrentarse a la toma de decisiones. Nosotros tenemos la nuestra, que no es otra que el discernimiento

Chris Lowney, que fue jesuita y vicepresidente de JP Morgan, puso de moda el término “liderazgo ignaciano” uniéndolo, al discernimiento⁵. Esta moda no se si hizo mucho bien, ya que se simplificó el método, haciéndolo una técnica y olvidándose de que es un arte, relegando la dimensión humana, creativa y sentimental que los procesos de decisiones importantes ha de tener. Se piensa que, con aplicar ciertas técnicas, ciertos procedimientos, obtendremos la mejor decisión olvidándonos de que todas las situaciones en las que están involucrados seres humanos requieren, al menos, consideracio-

⁴ Guibert Ucin, José María, “Diccionario de Liderazgo Ignaciano”. Mensajero, Bilbao. 2014, p. 16.

⁵ Lowney, Chris. El liderazgo de los jesuitas. Sal Terrae, Santander. 2014.

nes éticas. Pero también nos olvidamos de que hay problemas que están muy bien estructurados (¿Debo estudiar derecho o teología?) y hay problemas que están muy poco definidos, por ejemplo “¿Cuál es la mejor manera de afrontar la crisis climática?”. En este segundo caso nos enfrentamos a un problema mal estructurado, y no podemos centrarnos demasiado en encontrar una única respuesta correcta, como ocurre con quien resuelve un problema bien estructurado. Lo que tenemos que hacer es examinar las distintas soluciones alternativas y, a continuación, ejercer nuestro juicio teniendo en cuenta nuestras mejores luces. En resumen, discernimos, y “cuando discernimos necesitamos habituarnos a la incertidumbre. Y con ella a la valentía; al coraje de apostar por lo que hemos visto que es mejor, más justo y, ojalá, más eficaz.”⁶

La vida de san Ignacio nos enseña que discernir es la capacidad de revisar los sueños que uno tiene. Se ha dicho que la diferencia entre sobrevivir a una crisis y fracasar está en la capacidad de re-formular y concretar los sueños que uno tiene. Es lo que le pasó a San Ignacio en Pamplona cuando su sueño de cortesano se truncó, o también lo que ocurrió con su deseo de vivir en tierra santa, o su aspiración a vivir en pobreza sin casa ni institución que le acogiera. Después de mucho tiempo se encontró en Roma, fundado una nueva orden, algo en lo que nunca había pensado.

Y es que el discernimiento tiene mucho de peregrinación. La vida del Dr. Sanchez Galán, que el profesor Ventosa nos ha narrado, que ha transcurre desde Salamanca al mundo entero, y el mismo camino de Iberdrola, todo habla de un proceso, de un devenir, de algo no acabado, de algo que se va haciendo.

Este acto D. Ignacio, no es un punto de llegada. Es un hito en el camino. Para usted, y para nosotros que esperamos seguir recorriendo nuestro camino con buenos amigos, como es usted, y trabajando para un mismo objetivo, quién sabe que nuevas metas podemos conseguir juntos.

EL P. Johnny Go, jesuita filipino, hablando del camino de la vida afirma: “Si lo pensamos bien, el discernimiento implica que nos comprometamos con un destino y un itinerario específicos, pero este compromiso debe ir acompañado de una apertura real sobre dónde podríamos acabar como resultado de la peregrinación. La apertura del peregrino es distinta de la del caminante sin rumbo y, a menudo, caprichoso, porque el peregrino está en busca de algo, y es esta búsqueda la que le lleva a la meta. Y es esta búsqueda –no el estado de ánimo ni el azar– lo que impulsa y da forma a la peregrinación.”⁷

⁶ Go, Johnny, sj and Cuyengkeng, Assunta. Leading with Depth. Bluebooks. Quezon City. 2024.

⁷ Go, Johnny, sj and Cuyengkeng, Assunta, o.c. p. 32.



Muchas gracias, Dr. Sánchez Galán, su cercanía y apoyo sin duda fortalecerán la propuesta educativa e investigadora de esta Universidad y nuestras búsquedas de un mundo mejor.

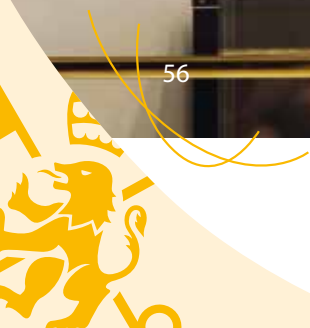
Y muchas gracias a los presentes por su aprecio y afecto sinceros a nuestro nuevo Doctor *Honoris Causa*, los sentimos como aprecio y afecto hacia ésta más que centenaria institución, la Universidad jesuita de Madrid. A todos, por su atención, muchas gracias.





VII. GALERÍA DE IMÁGENES





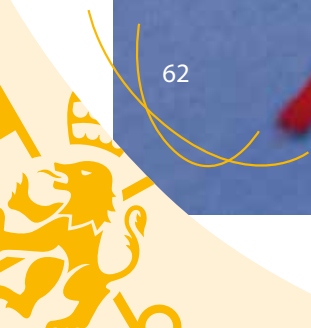
















Puede visualizar aquí el Acto de Investidura de D. Ignacio Sánchez Galán como Doctor *Honoris Causa* de la Universidad Pontificia Comillas.

