



SEMINARIO PERMANENTE DE
ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL
(2015/2016)

NUEVOS
CAMINOS DE LA
RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y
EMPRESARIAL

FUNDACIÓN **É**TNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES



SEMINARIO PERMANENTE DE
ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL
(2015/2016)

NUEVOS
CAMINOS
DE LA
RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y
EMPRESARIAL

FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES

Dirección

Jesús Conill Sancho

Edita

Fundación ÉTNOR
Valencia, 2017

Diseño

Lapinyacreativa.com

Maquetación

Olelibros.com

Revisión de textos

Joaquín Brotons

Fotografía

Eduardo Alapont

Impresión

Olelibros.com

I.S.B.N.

978-84-617-8127-0

Depósito legal

V-342-2017

Impreso en papel

Coral Book ahuesado



Las opiniones y juicios que se expresan en este libro representan las ideas de los autores/as, con las que no necesariamente coincide la Fundación ÉTNOR

4

Presentación

Enrique Belenguer

6

1. ÉTNOR: 25 años impulsando la ética en la economía y en la empresa

Adela Cortina

24

2. ¿Asaltar los cielos? Perspectivas de la nueva situación política

José Ignacio Torreblanca

52

3. RSE en perspectiva ética

Domingo García-Marzá

76

4. Ética pública, Transparencia y Democracia

Manuel Alcaraz Ramos

86

5. La empresa responsable del futuro. Hacia dónde va la empresa y cómo se relaciona con la sociedad

Antonio Vives

124

6. La RSE y la distribución comercial: tres miradas hacia la responsabilidad (Mercadona, El Corte Inglés y Consum)

Luis Plá, Carlos Alfonso y Javier Quiles

138

7. El gobierno corporativo y los bancos malos en el seno de la UE

Isabel Giménez

152

8. Por un futuro más sostenible para TODOS: una oportunidad de negocio que se trabaja en equipo

Mercedes Gutiérrez

166

9. Hacia un Gran Pacto por la Ética: empresarios, políticos y ONGs cruzan sus visiones

Adolfo Utor, José María Vera y Ximo Puig

NUEVOS CAMINOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL

Nuestra fundación promueve una ética de las personas, de las organizaciones y de las instituciones. Una ética de la convicción y de la responsabilidad; del interés generalizable, el de todos los afectados por la actividad empresarial. Una ética que trata de juntar lo prudente con lo justo, que abarata costes de conflictos porque va en serio, porque procura crear buenas relaciones en la sociedad. Esta es nuestra tarea, poner todos los ámbitos al servicio del ser humano, y no al revés.

Hay cosas que acabamos sabiéndonos de memoria porque son importantes para nosotros. La historia de ÉTNOR es una de ellas, y hoy tenemos razones para recordar y celebrar: nuestra fundación cumple 25 años. Desde inicios de la década de los 90, recién caído el muro de Berlín, hemos venido haciendo una historia compartida, de personas y organizaciones, del ámbito empresarial y del ámbito académico, que nos hemos ido congregando en la búsqueda de vías hacia una sociedad más justa, más humana, que vaya adelante reintegrando los diferentes sectores de la sociedad.

Muestra de ello es el documento que hemos decidido lanzar para nuestro aniversario. *Sociedad Valenciana Año Cero* representa unos mínimos que exponemos para ser dialogados y conciliados entre todos –desde nuestra vocación pluralista–; mínimos que han sido debatidos especialmente en las nueve sesiones que integraron nuestro Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial 2015-2016. Esas fecundas sesiones dan origen a esta publicación que, año a año, desgrana las ponencias presentadas para dejar semillas sembradas que otros puedan cultivar.

La vigésimo quinta edición del Seminario se tituló “Nuevos caminos de la responsabilidad social y empresarial”, y no en vano presta su título a esta publicación. Hace un cuarto de siglo iniciamos un camino;

hemos visto cambios de época, cambios de gobiernos, hemos visto marchitarse buenas iniciativas y malas acciones, hemos visto triunfar buenos proyectos y malas gestiones. “La inocencia retrocede al comprender que en la vida real la injusticia puede golear a la verdad”. Sin embargo, hemos visto que lo que al comienzo era apenas una voz a veces mal recibida, hoy en día es una exigencia patente en muchos lugares del mundo, en muchos ámbitos de la sociedad, una convicción que gana voces, aunque siga habiendo oídos sordos, aunque siga habiendo fuerzas en contra. 25 años es buen momento para hacer recuento, para reflexionar juntos, ¿cuáles son las vías que se nos abren, tras todos estos años apostando por el trabajo conjunto del ámbito empresarial y académico, tras un continuo de reflexión y acción, y con todo lo bailado?

¿Pesimismo? No. Realismo en los pensamientos y optimismo en los proyectos. A lo largo del año tratamos diferentes temas. En el ámbito político discutimos sobre el fenómeno del populismo en España producto de la crisis económica, política y social que hemos venido sufriendo desde el 2008 y que nos acompaña hasta la actualidad. Ligada a la crisis también encontramos a la corrupción, la cual pudimos caracterizar como una suma de microgolpes de Estado, como un acto de violencia simbólica suscitada, en parte, por la hiperfinanciarización de la economía y por un consumismo manipulador.

En el marco de la ética pública, hablamos de transparencia y virtudes para generar un clima anticorrupción, seguido del sistema financiero, las entidades financieras, en especial los mal llamados bancos malos (agencias especializadas AMC), su papel en la reestructuración bancaria a escala internacional y la necesidad de reformular la arquitectura de gobierno corporativo para prevenir y supervisar, más que para sancionar o regular.

Recordamos cómo se relacionan la ética empresarial y la RSE, analizamos la situación actual de la RSE, su evolución, las críticas más importantes que ha recibido y la forma de operativizarla, en especial en relación con los sistemas de ética y cumplimiento. ¿Más RSE? La verdad, sí, más y mejor. En los años 80 muchos académicos y empresarios trataron de negarle sentido y lugar en el mundo a la RSE. En 1994 vio la luz el esfuerzo de Adela Cortina, Jesús Conill, Domingo García-Marzá y Agustín Domingo de elaborar una propuesta de ética empresarial, fundamentada, clara, válida y aplicable. Todavía entonces algunos lo tomaban a broma o lo menospreciaron. Hoy en día los ciudadanos en general lo tenemos asumido como un deber ser, y nos quejamos porque no logra sus objetivos, lo vemos mal, lo estimamos como inmoral, nos indignamos. Eso es también un logro, del pensamiento y de la acción, con sus humanos y modestos alcances. Hoy por hoy, tras la reflexión contrastamos con la acción, y ha sido posible invitando a las empresas a que nos hablaran de sus experiencias y esfuerzos en: materias primas sostenibles, ahorro energético, seguridad alimentaria, calidad, evaluación continua, desarrollo humano y tecnológico, innovación, confianza, cooperación y, por supuesto, de las tres dimensiones de la RSE: económica, social y medioambiental.

En cada seminario procuramos debatir los puntos del decálogo que correspondieran con cada tema tratado, y en la última sesión unimos en su corresponsabilidad a los tres sectores para que respondieran a tres sencillas preguntas, como tendrá ocasión de leer nuestro lector: ¿qué significa la ética en su ámbito de trabajo?, ¿cómo intenta cada uno implementar en ese ámbito las exigencias éticas? y ¿qué beneficios se obtienen de hacer apuestas éticas y de hacer prácticas éticas, en cada uno de sus ámbitos?

Lo dicho, realismo en el pensamiento y optimismo en los proyectos. Seguiremos con el Seminario ÉTNOR, al que os invitamos para que lo hagáis también vuestro, creando esos espacios para la reflexión. Seguiremos procurando cumplir con nuestra obligación moral de dar razones para la esperanza. Pero, como dice nuestra Directora, Adela Cortina: no razones cualesquiera, sino unas razones fundadas, que faciliten acuerdos, sinergias corresponsables de todas aquellas personas, organizaciones e instituciones, públicas y privadas, que pueden y deben trabajar en conjunto para la construcción de ese mundo más justo.

No puedo despedirme sin antes mencionar a Fundación Bancaja pues, gracias a su colaboración, es posible realizar el Seminario todos los años; y también agradecer a todos los ponentes de enorme calidez humana que comparten todo su conocimiento y profesionalidad con nosotros: Adela Cortina, Jose Ignacio Torreblanca, Domingo García-Marzá, Manuel Alcaraz, Antonio Vives, Luis Plá, Carlos Alfonso, Javier Quiles, Isabel Giménez, Mercedes Gutiérrez, José María Vera, Adolfo Utor y Ximo Puig.

Seguiremos pensando, dialogando, y actuando.

Enrique Belenguer

Presidente ÉTNOR



-

1ª SESIÓN

19 DE OCTUBRE DE 2015

-

ADELA CORTINA

ÉTNOR: 25 AÑOS IMPULSANDO LA ÉTICA EN LA ECONOMÍA Y EN LA EMPRESA



ADELA CORTINA

Catedrática de Ética y Filosofía Política de la Universitat de València y Directora de la Fundación ÉTNOR. Miembro de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Doctora *Honoris Causa* por ocho universidades. Su último libro es *¿Para qué sirve realmente la ética?* (Paidós, 2013).



Muchas gracias a todos los presentes por estar aquí esta tarde. Creo que es un auténtico milagro que una fundación de nuestras características esté resistiendo durante 25 años y que lo celebremos. Uno de los miembros de nuestra fundación, Pedro Coca, cuenta que su padre decía: “Efemérides, que no se nos pase ni una”. Y nosotros tenemos una efeméride, que es el 25 aniversario de ÉTNOR. No se nos puede pasar, sino que tenemos que celebrarlo a lo grande, porque es un motivo suficiente como para que lo celebremos.

No vamos a tener más remedio que empezar con la conocida sesión del Catón. Todos los años, desde hace 25, empiezo yo el Seminario, pero no porque tenga un afán desmesurado de hacerlo, sino porque todos acaban diciendo: “Bueno, cuéntanos el Catón”. Y es que cuando el Dúo Dinámico cantaba y cantaba las últimas canciones, la gente decía: “¿Y por qué no canta aquello de «15 años tiene mi amor»?”. A la gente nos gusta que nos canten las canciones bonitas, o las que ya conocíamos, y eso de que venga una canción nueva no nos hace demasiada gracia, nos gusta que se repita la canción de siempre. Porque hay algunos que son nuevos y hay otros que llevan mucho tiempo compartiendo, y nos gusta darnos cuenta de cuál es una historia compartida, que creo que merece la pena recordar.

Dicen los que entienden de estas cosas que la memoria es una de las facultades más importantes para desarrollar la inteligencia, y nosotros tenemos archivos que nos permiten recordar nuestra historia, pero tenemos memoria en nuestros corazones y en nuestras cabezas, y creo que esta primera sesión sirve un poco de memoria y actualización de qué es ÉTNOR, qué ha sido y qué quiere ser. Ese sería el punto del cual vamos a hablar a continuación.

Este año hemos puesto un título un poco espectacular, no el de mi charla, sino el que hemos puesto en general para toda nuestra presentación, que es el de Valencia Año Cero. Dentro de la Fundación misma, algunos dijeron: “Pero no existe el año cero”. Efectivamente siempre hay precedentes, siempre hay raíces y siempre hay historia. La novedad, que es con lo que voy a empezar para después recordar la historia, es la de que nuestra Fundación es una fundación para la ética de los negocios y las organizaciones. Y hay que recordarlo porque a veces no se recuerda, y la idea de la Fundación era que las organizaciones son muy importantes para el desarrollo. Y que hay organizaciones empresariales, pero también hay organizaciones políticas, solidarias, universitarias y educativas, es decir, el mundo es de los ciudadanos, de las organizaciones y de las instituciones. Desde el principio pensamos que merecía la pena ponerle un título muy amplio, que fuera: “ética de los negocios y de las organizaciones”, pensando que se podía ampliar la reflexión ética a todas las organizaciones de la vida social, porque a fin de cuentas estábamos y

seguimos estando convencidos de que todas las actividades humanas tienen una dimensión ética, y era bueno poder ir extendiendo la reflexión ética a las distintas organizaciones. Durante estos veinticinco años realmente lo que hemos ido es congregando a gente que viene de distintos sectores de la vida social, desde las distintas organizaciones; gente que ha hablado, que ha participado, que hemos reflexionado juntos y, al cabo de veinticinco años, ha ido cristalizando la convicción de que para que una sociedad vaya adelante es imprescindible la articulación de los distintos sectores de esa sociedad.

Se suele hablar del sector político, el sector económico y el sector social; se podría debatir mucho sobre eso, pero nosotros estamos convencidos de que sin la articulación y el concurso de esos tres sectores, una sociedad no va a poder seguir adelante. Y por eso, lo que hemos querido poner como año cero, ha sido más bien el decir: esa articulación se tiene que hacer ya. Lo novedoso es que, desde las raíces, nos demos cuenta de que cualquier problema que se nos plantee tiene que tener una solución en la que trabajen conjuntamente políticos, empresarios y ciudadanos. Creemos que es un momento muy oportuno para hacer la propuesta de “hagamos esa articulación ya, de todos los sectores”, y no solamente a nivel global, sino empezando por lo local, en esta Comunidad Valenciana nuestra, que ha tenido malas experiencias en los últimos tiempos, como todos los presentes saben, y que es una comunidad que quiere salir adelante, que tiene gente muy buena en el mundo de la economía, de la política, en el mundo social; hay gente muy buena, hay organizaciones muy buenas y creo que todos estamos interesados en poner sobre el tapete que lo somos y que queremos seguir adelante y construir algo bueno.

Yo no sé si los presentes tienen la misma experiencia que yo de ir por bastantes sitios y escuchar: “¿qué os pasa en la Comunidad Valenciana?”. La verdad es que ya estoy un poco harta; y siempre digo: “¿y qué os pasa a vosotros?”. Creo que llega el momento de esta comunidad, y creo que muchos estamos de acuerdo en decir: “vamos a sacar a la luz todo lo que podemos y queremos hacer, uniéndonos”. Por supuesto hay gentes que han sugerido articulaciones, pero nosotros queremos hacerlo de una manera muy explícita, y a eso nos referíamos con el año cero. O nos ponemos de acuerdo todos esos distintos sectores y trabajamos codo con codo, o no va a haber modo de salir adelante. Enrique ha leído unos puntos, 10 puntos de lo que llamamos una ética mínima. Esos mínimos éticos que cualquier grupo de la sociedad política o civil puede compartir en una sociedad como la nuestra, porque nos parece que el *capital ético* es fundamental. Los pueblos tienen distintas formas de capital; uno de ellos es el capital ético, el capital de esos valores en los que nos podemos poner de acuerdo, y nos parece que hay que debatir, hay que discutir cuáles creemos que son esos valores, esos mínimos,

y ponerlos en negro sobre blanco, asumir el compromiso de encarrillarlos en los distintos sectores de la vida social, la vida cotidiana.

Efectivamente, como aquí hemos dicho en muchas ocasiones, se trata de unos mínimos que nos parece que son de justicia, que todos los sectores podrían compartir. Por eso hay que debatirlo, por eso hay que hablarlo y por eso hay que decir en cuáles estamos de acuerdo y en cuáles no. Nuestra comunidad es afortunadamente plural y diversa, y nuestra fundación también lo es. Cuando nació ÉTNOR, fue con la vocación de ser una fundación pluralista, en cuyo seno hay gentes de distintas religiones y de ninguna, de distintos partidos políticos, de distintas propuestas sociales. Nacimos con vocación pluralista.

Hay algunas fundaciones que están ya en un determinado sector. Nosotros nacimos con esa convicción de que la ética cívica es la que queremos incorporar en nuestra fundación, y con el tiempo nos vamos dando cuenta de que definitivamente eso es lo más unificador que puede haber dentro la diversidad. La diversidad es enriquecedora; es –por supuesto– respetable y potenciabile, pero encontrar unos mínimos nos parece que en este momento es de primera necesidad. Y por eso, como nosotros nacimos con esa idea pluralista y la hemos seguido manteniendo a lo largo del tiempo, creemos que podemos invitar a la sociedad a comenzar una discusión que luego iremos materializando, discutiendo con sectores determinados, etc., pero debemos lanzar esa propuesta, esa invitación a discutir sobre los mínimos éticos de nuestra sociedad.

Como siempre, al final habrá un coloquio. Y durante el coloquio el micrófono lo tendrán los presentes. Me parece que sería muy oportuno empezar ya a debatir si parece una propuesta buena, mala, regular... Por supuesto, lo que hemos lanzado es un borrador, porque siempre es mejor tener un borrador que empezar a partir de cero e ir aglutinando discusiones. Nuestro borrador efectivamente es discutible, pero nos gustaría que se pudiera discutir sobre él, porque este momento es muy particular. ¿Por qué es muy particular? Todos los presentes lo tienen en mente: no solo porque hayamos cumplido veinticinco años, sino porque en este momento hay cambios desde el punto de vista político, económico y social en la Comunidad Valenciana y en toda España. Por supuesto, también en la Unión Europea y en todo lo que se quiera, pero muy especialmente en España y en nuestra comunidad.

Es una época de cambios políticos, y todos tienen en mente a qué me estoy refiriendo. Desde al menos las últimas elecciones europeas, han entrado en liza otros partidos políticos y en este momento, de cara al futuro, hay un interrogante sobre qué es lo que puede pasar. Pero sí hay una cosa que parece bastante segura, y es que son tiempos de negociaciones, de pactos y

de diálogos. Cuando hacen falta negociaciones, pactos y diálogos, se necesita como nunca políticos responsables y ciudadanía madura. Si vamos a ir al pacto, a la negociación o al diálogo, es importante que sean gentes cargadas de pilas éticas las que estén dispuestas a negociar, a pactar y a debatir, y que los procesos deliberativos que llevemos adelante lo sean por parte de una ciudadanía no solo activa, sino también madura, y por parte de unos políticos no solo activos, sino también maduros. Es un momento muy importante para reafirmar una ética desde el punto de vista político.

Desde el punto de vista económico ligado al político, creo que se nos presentan unos retos que a mi juicio convendría y sería muy importante priorizar. ¿Cuáles son los puntos que habría que priorizar como retos? Yo diría los siguientes: por una parte, el hambre y la pobreza; por otra parte –en el mismo nivel si se quiere–, el empleo, la creación de empleo, para que los jóvenes no se tengan que marchar; también los refugiados políticos y los inmigrantes económicos, que vienen a nuestro suelo porque en sus tierras no se puede vivir, y cuya acogida es elemental desde el punto de vista de una ética de mínimos, acoger a los que vienen de fuera porque no pueden estar en su tierra; el medio ambiente sería otro de los puntos clave que tendríamos como retos fundamentales.

Podemos discutir después sobre ello, pero creo que son unos mínimos que están retando a la política, a la economía y a la ciudadanía. O nos articulamos, pensando que esto tiene que ser prioritariamente resuelto, o me parece que no vamos a salir adelante. Y desde el punto de vista de la sociedad civil, es decir, desde los ciudadanos, pues sabemos todos los presentes que, gracias a Dios, hay una efervescencia de la sociedad civil por la que cada vez las gentes están más en el plano deliberativo, en el plano de la discusión. Se elaboran informes, hay una gran cantidad de propuestas, de asociaciones y de foros en los que las gentes quieren poner sobre el tapete qué es lo que opinan, qué es lo que creen que se debería hacer. Es un momento óptimo para convertir esas oportunidades, aprovecharlas e ir hacia delante para continuar. Porque en algunas ocasiones hemos dicho, y yo sigo creyéndolo, que es una obligación moral dar razones para la esperanza. Pero dar razones fundadas. Es decir, no aquello que te preguntan: “¿es usted optimista?”. No me diga tonterías. No soy ni optimista ni pesimista, sino todo lo contrario. Lo que hay que dar son razones fundadas para la esperanza en un mundo que pueda ser mejor, y lo podemos hacer porque tenemos materiales más que suficientes, humanos y de todo tipo, para llevarlos adelante.

Esta es de alguna manera nuestra humilde propuesta, que ya iremos comentando porque muchos de los presentes ya son de este gremio, de ÉTNOR, y otros espero que se agremien. Que se agremien en este futuro

próximo, porque creo que tenemos que ir trabajando unos con otros para organizar reuniones que en ocasiones sean más sectoriales y en otras ocasiones sean más plurales, pero reuniones en las que además del seminario vayamos hablando todos de cuáles son esos mínimos y cómo podríamos ir hacia adelante.

Para proyectar el futuro hay que tener en cuenta el pasado en la memoria. Yo llevo ahora el apartado de la historia de nuestra fundación, no porque ya me haya convertido en el famoso abuelo cebolleta del DDT que, si algunos recuerdan el DDT, siempre estaba contando historietas a sus nietecitos; no se trata de eso, sino de que es muy importante la memoria de lo que se ha hecho para proyectar el futuro y porque, además, la memoria de ÉTNOR no solo es la de una fundación determinada, la nuestra, sino la memoria de veinticinco años de la historia de la Comunidad Valenciana y de España dentro del contexto de la Unión Europea. Es decir, son veinticinco años que compartimos, y este recuerdo no es solo nuestro, sino de muchas otras cosas y de muchos otros retos que se nos han presentado.

Yo suelo empezar mi sesión de catón trayendo la primera carpeta de ÉTNOR que se dio en el primer seminario, el de mil novecientos noventa, porque efectivamente llevamos veinticinco años. Pero me la he dejado en el taxi y no saben lo mal que me sabe, porque además de la carpeta, me he dejado dentro lo que quería decir. Pero como notarán me lo sé de memoria. La carpeta está allí, y me ha pasado exactamente igual que en las oposiciones que hice, en el famoso ejercicio llamado “Encerrona”, cuando dejan al candidato estar con un montón de libros y puede prepararse un tema; la gente dice: “¡Ah!, pues entonces está tirado”. Bueno, tras tres años, en tres horas lo único que haces es ponerte nerviosísima si no lo tienes más que preparado, porque primero empiezas a pensar qué tema, luego empiezas con no sé cuántos y al final... Bueno, yo el tema lo había preparado hábilmente y me había salido muy bien, y cuando llegué a exponerlo me había dejado todos los papeles en la sala, Jesús es testigo de que fue así. Entonces, llegado el momento, dije: “Me he dejado los papeles”, y añadí: “Pero es igual, me lo sé de memoria”. Pues a repetir jugada, porque hay cosas que se las acaba uno sabiendo de memoria, porque para uno son muy importantes. Para mí la historia de ÉTNOR lo es.

Todo el mundo recuerda que los cuentos empezaban con “Érase una vez”... Érase una vez una boda. ¿Cuántas veces lo habré contado? Los que ya lo han oído, bueno, pues como “Quince años tiene mi amor”, ¿lo recuerdan? Intentaré hacerlo de una manera atractiva y que disfruten un poco. En una boda –la boda de Antonio Duato, por supuesto, no hay ningún secreto que guardar–, Antonio tenía dos amigos, cada uno por su lado. Uno era Emilio

Tortosa, que está sentado allá detrás, discretamente, al lado de Lola, que está igual de discreta sentada ahí. Antonio me presentó a Emilio, y entonces Emilio me dijo: “Bueno, tenemos una reunión en la que discutimos sobre cuestiones de economía, de ética y tal. ¿Por qué no nos vienes a dar una charla”. Y yo le dije: “pues no, no me interesa dar una charla, creo que sería más interesante que tú pensaras en un grupo de empresarios y yo pensara en un conjunto de académicos, y que juntos pensáramos sobre la ética de la empresa, porque en Estados Unidos la ética de la empresa en los años setenta empezó con mucha fuerza, está ya muy extendida por Europa, y sin embargo en España no se está trabajando en ética de la empresa”. Y creíamos, tanto Emilio como yo, que las empresas tienen que ser éticas, es decir, que las empresas no están más allá del bien y el mal moral. Nos parecía importante hablar sobre la ética de la empresa, pero con una condición: que se hablara desde las empresas con ayuda de las gentes que están en la academia, trabajando codo con codo. Porque, al fin y al cabo, lo que pasa en una empresa lo saben las empresas y lo saben los afectados por las empresas. Y es mucho mejor empezar a hablar de ello desde ese lugar que desde un despacho de la universidad, en la que uno se puede imaginar qué es lo que pasa en una empresa, pero no es lo mismo que si se vive desde la actividad empresarial.

Esa fue la idea, y efectivamente se materializó en la fundación Bancaja, que entonces era la Obra Social y Cultural de Bancaja. Estuvo dispuesta a acoger ese seminario, y empezamos en una preciosa sala, la sala Moriscos, que tenía todos los cuadros aquellos de los Moriscos –El destierro de los Moriscos, etc.– y allí nos reuníamos un conjunto de gentes del mundo de la empresa y de la academia. El primer seminario llevó por título: “La ética es rentable para la empresa” porque era la gran clave, que la ética era rentable. Fue un seminario muy bueno, al que vino gente de primera, como han venido a todos los seminarios durante veinticinco años. Hay que reconocer que hemos tenido apoyos de Bancaja, claramente, y los seguimos teniendo, gracias a Dios. Y que no decaigan. Sí, hemos tenido apoyos, pero es verdad que les hemos sacado también rentabilidad, porque la gente que ha venido ha sido gente de primera, de todos los niveles. Y allá empezamos con el gran tema de si la ética es rentable para los negocios o no. La primera discusión fue la de que había gentes que pensaban que ética y negocios son aceite y agua, que no puede haber ética y negocios de ninguna manera. Esa experiencia sigo teniéndola hasta ahora, porque cada vez que voy a dar una charla en algún sitio hay alguien que me dice: “Pero si las empresas no pueden ser éticas de ninguna manera”. Sigue en el imaginario colectivo la idea de que empresa y ética no tienen nada que ver.

Afortunadamente hay muchos empresarios que no piensan así, y muchas otras gentes, pero sigue esa idea de que economía, ética y empresa no tienen nada que ver. Y fue la que tuvimos desde el principio, tuvimos que discutir sobre ese tema. Nuestra respuesta en aquel tiempo venía a ser que no da igual que una empresa sea más o menos ética.

No existe la perfección, por supuesto que no, en nada. Pero sí que existen el más y el menos. Hay empresas que son más éticas y otras que lo son menos. Si uno elimina la posibilidad de que haya ética en la empresa, quiere decir que todas son exactamente igual de amorales, lo cual es verdaderamente injusto. Recuerden la diferencia entre inmoral y amoral. Inmoral es alguien que, según un determinado código, cumple muy poquito de ese código o nada. Amoral quiere decir que está más allá del bien y el mal moral, y que no se le puede responsabilizar moralmente de nada porque no es un sujeto de moralidad. Así es con los animales, los árboles, etc. Pero los seres humanos, son todos más o menos morales, y las actividades humanas también lo son.

Con esa condición empezamos, y nuestra tarea consistió primero en tratar de determinar qué vamos a entender por empresa y qué vamos a entender por ética. Nos ha llevado muchos debates, pero voy a hacer una síntesis pequeñísima: por empresa no entendemos una máquina de hacer dinero, sino un grupo humano que presta a la sociedad unos servicios, unos bienes, unos productos a través de la obtención del beneficio. Efectivamente, el mecanismo necesario es la obtención del beneficio porque si no la empresa no puede funcionar. Pero lo interesante de la empresa es que proporciona a la sociedad unos bienes que la sociedad aprecia mucho. Si quisiéramos pensar en qué bienes, pues el producto que ofrezca esa empresa, los servicios que pueda ofrecer, pero evidentemente empleo, evidentemente trabajo, en una sociedad que lo necesita enormemente. Las empresas ofrecen una riqueza que no dan otros cuerpos sociales. Así, es importante para la sociedad que haya empresas que generen buenos productos y que lo hagan de buena manera, y entendemos por empresa ese grupo humano que oferta esos bienes y servicios a través de la obtención del beneficio.

En ese punto voy a recordar que el primer “congresito” que hicimos fue un congreso de EBEN España. Hay una asociación, la asociación EBEN, que tiene una dimensión española, y en EBEN España hicimos un congreso que salió muy bien, la verdad. Y el tema que planteamos es el siguiente: “¿Qué es la competitividad empresarial?”. Porque claro, uno de los temas que había salido en esta línea fue que si las empresas tienen que ser competitivas, porque tienen que obtener beneficio, no pueden ser éticas porque competitividad quiere decir intentar arrojar, desalojar a todo el mundo del mercado. El primer congreso trató sobre qué quiere decir competitividad, porque si quiere

decir eso, si hay que desalojar a todos del mercado de cualquier manera, no podemos hablar de empresas éticas. La conclusión a la que llegamos –y vinieron gentes muy eminentes del mundo empresarial, sobre todo empresarios, y empresarios de mucha calidad– fue que “competitividad” quiere decir que una empresa consigue una buena relación entre la calidad y el precio de lo que oferta, de tal manera que sigue en el mercado creando nuevos clientes. Por lo tanto, no se trata de desalojar a todo el mundo. Algunos de los empresarios presentes decían: “No, esa es la tentación que tenemos todos, la de desalojar a todo el mundo”. Se podría discutir más adelante, pero de entrada la cuestión sería si la competitividad consiste en ofrecer un buen producto con una buena relación calidad-precio, de tal manera que se consiguen nuevos clientes y se permanece en el mercado, y se siguen ofertando todos esos bienes que hemos dicho antes que son fundamentales para la vida de las sociedades. Eso es lo que entenderíamos por una empresa, por lo que es competitividad de la empresa.

Y el otro lado de la cuestión sería: ¿qué es la ética? Nosotros –lo digo sin trampa ni cartón– somos un grupo que tiene una propuesta ética. No nos da igual cualquier ética, sino que tenemos una propuesta ética. Desde el punto de vista académico, las gentes que estamos más involucradas somos Domingo García-Marzá, que está ahí sentado; Jesús Conill, que está ahí; José Félix Lozano, que está ahí también sentado, y otros que estamos en este mundo académico. Nuestra concepción de lo que sería una ética apropiada para la empresa es, en primer lugar, que es una ética de las organizaciones, y no solo de las personas. Evidentemente, las personas tienen que ser éticas. Eso es bueno, irrenunciable, pero no basta con que lo sean las personas, porque si la organización es inmoral, la persona que trabaja en la organización tiene que ser un héroe para ser normalmente moral. Hubo un debate en aquellos tiempos: “lo importante es que los empresarios sean éticos”; “lo importante es que los trabajadores sean éticos”. Sí, claro, pero lo primordial es que la organización, como tal, tenga una configuración ética, un clima ético, que se sepa que en todos los niveles de la empresa se toman las decisiones teniendo en cuenta los valores de la empresa y no otros. Porque si no, las gentes que quieren ser morales dentro de la empresa en la que están, tienen que ser necesariamente inmorales porque no hay más remedio, o ser unos héroes. Ética de las personas y de las organizaciones, las dos cosas. Las organizaciones tienen no solo personalidad jurídica, sino también personalidad ética. En ese sentido, la organización tiene que tener una estructura ética.

En segundo lugar, una ética no solo de la convicción, sino también de la responsabilidad. Una ética de la convicción, saben ustedes, es aquella que consiste en pensar que hay determinadas acciones que son buenas en sí

mismas y hay que hacerlas, y determinadas acciones que son malas en sí mismas y hay que evitarlas, sean cuales fueren las consecuencias.

Es Max Weber quien dijo que, además de la ética de la convicción, hay otro tipo de ética. La llamada ética de la responsabilidad, que entiende que a la hora de valorar una acción, hay que tener en cuenta no solamente la acción en sí misma, sino también las consecuencias. El ejemplo que solía ponerse es el de la no violencia, que es el que utilizaba Max Weber: puede uno decir que la violencia es mala, por supuesto; pero en ocasiones, hay que calcular también las consecuencias de la no violencia, y los mismos no violentos dicen que una de las malas consecuencias de la violencia es la espiral de violencia.

Tener en cuenta las consecuencias que pueden seguir a las decisiones es razonable desde el punto de vista humano. Nosotros entendemos que la ética de la empresa tiene que ser una ética de la responsabilidad, una ética que tiene en cuenta las acciones y las consecuencias que siguen de las acciones, pero para el bien de los afectados por la empresa, porque eso era lo que añadía también Max Weber: los afectados por la empresa son efectivamente accionistas, trabajadores, proveedores, el medio en el que está situada, las gentes que están afectadas por ella... Para el bien de todo ese conjunto es para lo que hay que actuar y asumir la responsabilidad, que en ese sentido sería lo que nosotros llamamos una responsabilidad convencida.

Y en tercer lugar... solo voy a decir tres características, no se desesperen, pero son muy importantes, porque no nos da igual cualquier ética. La verdad es que la gente habla muchísimo de ética, y hay éticas de muy distinto tipo. Nosotros, sin trampa ni cartón, creo que es bueno que les digamos cuál es la ética que nos parece más adecuada. Además, no tenemos ningún inconveniente en decir que nació en los años 70, en el siglo XX en la ciudad de Frankfurt, con dos autores como Apel y Habermas, con los cuales trabajamos y seguimos trabajando en un grupo internacional porque nos parece que es la ética más adecuada que hay para sociedades pluralistas y democráticas como las nuestras. Es una ética que da unos elementos básicos que todos pueden compartir. Lo que estoy diciendo hasta ahora lo puede compartir cualquiera desde cualquier sector. Es un procedimiento básico de justicia que puede arroparlos a todos. El tercer elemento consistiría en decir que no es una ética del desinterés, sino una ética del interés generalizable, o interés universalizable, o interés común, como les guste decir.

Cuando se habla de ética, mucha gente suele pensar que las conductas éticas son las conductas desinteresadas. En cuanto se aprecia que alguien puede tener un interés, se dice: "No, lo hace por su interés, luego esa conducta no es ética". Bueno, si eso fuera así, las empresas tendrían que cerrar todas,

porque una empresa siempre tiene que buscar su interés. Pero no solo las empresas, tendríamos que cerrar todos los seres humanos, porque todos tenemos intereses y actuamos por intereses. Si dijéramos: “tiene que ser desinteresado”, pues no hay más que ser todos como la Madre Teresa de Calcuta. Que me parece extraordinario, lo digo desde ya, pero lo que hace la Madre Teresa de Calcuta es lo que llamamos en ética *supererogatorio*. Es decir, aquello que no se le puede pedir a todo el mundo. Es ese tipo de actuaciones excepcionales que hacen a una serie de gentes admirables, de las que decimos: “Es extraordinario que haya gente así. Ojalá haya más”. Pero no es universalizable, porque eso no se le puede exigir a todo el mundo. Y nosotros tenemos que hablar de una ética que sea universalizable, es decir, que se pueda exigir a todo el mundo, que la pueda vivir todo el mundo. En ese sentido es en el que tenemos mucho cuidado en decir que no es una ética del desinterés –que las gentes que actúen desinteresadamente será maravilloso–, sino una ética del interés de todos los afectados por la actividad empresarial. Son lo que se suele llamar “stakeholders”, horrorosa palabra que nadie sabe cómo traducir, se suele decir “grupos de interés”. Es decir, los que de alguna manera han apostado por la empresa, aunque en nuestro grupo de trabajo preferimos hablar de afectados porque habrá gentes que no habrán apostado pero son afectadas. Entonces, lo que hay que tener en cuenta no solamente son los que, efectivamente, se han interesado por actuar y se ha visto, sino también los afectados, que pueden ser tanto los afectados en una determinada sociedad como puede ser, por supuesto, el medio ambiente, pero los afectados sociales pueden ser muchos.

Así, nuestra ética tendría esas características y sería en ese sentido del interés universalizable o del interés de todos los afectados, dicho claramente. Nos parecía desde el principio que una ética de este tipo es rentable para las empresas. Es rentable porque una empresa que actúa así fideliza a la gente y genera aliados, no adversarios. Cuando los afectados se sienten bien tratados, como diría Domingo García-Marzá, cuando ven que sus expectativas legítimas son satisfechas, la gente se encuentra a gusto. Piensan: “esta empresa responde a lo que yo esperaba de ella”, y ese es el modo más sensato de fidelizar: el dar a la gente lo que está esperando legítimamente, no cualquier cosa. Entonces la gente se siente satisfecha y eso, por seguir citando a Domingo, sería lo que significan los recursos morales.

De verdad, que cada vez que damos una charla de este tipo, nos encontramos gente que dice: “Pero eso es cosmética”. Antes de que lo diga alguien, ya lo digo yo. Para empezar, si es cosmética, yo pienso que “Hágase el milagro, hágalo el diablo”. Es decir, si vamos a estar dispuestos, en esta comunidad nuestra, a acoger a las gentes que vienen porque no tienen dónde vivir, y

que se queden con nosotros, por lo que lo hagan, empecemos. Es decir, por la razón que sea, pero acojamos a la gente. Yo creo que hay que hacerlo por justicia, aunque otros tengan otras razones. Como dice mi maestro Apel: “lo importante es que lo bueno acontezca”. Hagamos lo bueno, y eso ya nos irá cambiando y nos hará ir dándonos cuenta de las cosas, aunque evidentemente yo entiendo que es lo justo. Lo bonito de esto es que se juntan lo prudente y lo justo, porque es prudente actuar de esa manera, conseguir aliados y no adversarios, fidelizar a la gente, y a la vez es lo justo. Se puede actuar por una cosa o por otra, o lo mejor: por ambas, prudencia y justicia. Dos de las virtudes clásicas que merece la pena conservar y rehabilitar.

En ese sentido es en el que nosotros opinábamos que la ética es rentable, porque creemos que las empresas que trabajan con prudencia y con justicia, en el medio y el largo plazo obtienen rentabilidad. Siempre decimos que el “cortoplacismo” nos mata, cuando uno tiene que actuar presionado por obtener un resultado muy rápido, pero es claro que en el medio y largo plazo este tipo de conductas resultan más rentables. Y desde luego, lo que no resulta nada rentable son las conductas inmorales. No voy a hablar de experiencias recientes, pero no puedo dejar de preguntarme por qué a alguna determinada marca en el top de la producción de automóviles y conocida por todo el mundo, con ingresos suficientes, se le ocurre realizar una actuación que es inmoral, además de ilegal e imprudente. Creo que las empresas tienen que apuntarse, aunque solo sea por la gestión del riesgo, ya que hay ejemplos a lo largo de la historia en los que llega un momento en que se descubre una actuación verdaderamente perversa que genera una gran cantidad de daños no solo para los mejor situados, sino sobre todo para los peor situados –porque si empezamos a cerrar, los que se quedan en la calle ya se sabe quiénes son–, y eso tiene unas consecuencias nefastas, y las tiene por una mala actuación y no medir la gestión de riesgo.

En una ocasión, pude hablar con un empresario español que no suele dar ningún tipo de entrevistas, y acababa de contratar a alguien para llevar el Departamento de Responsabilidad Social. Le pregunté: “¿Para qué has contratado a alguien?”, y me dijo que era por la gestión del riesgo. Porque es una empresa multinacional, que tiene cantidad de sedes por todo el mundo, y si de pronto aparece una organización solidaria que dice: “Oiga, que aquí hay trabajo infantil, que aquí hay explotación de mujeres, que aquí no sé qué y no sé cuántos...”, entonces, de pronto, llega un boicot. Y la verdad es que perder la reputación no es difícil, pero recuperarla es difícilísimo. Esto lo pensamos muchas veces. Y cuando uno no crea confianza, sino que la gente empieza a desconfiar, hay que hacer una cantidad de gastos impresionantes, no solo de dinero, sino de explicarlo en la televisión, de explicarlo en no sé dónde...

Hay que explicárselo a todo el mundo. La verdad es que, como decía en mi libro “Para qué sirve realmente la ética”, en el primer capítulo, la ética abarata costes. Cuando se funciona éticamente, uno se ahorra todas las explicaciones, todas las palabras, se ahorra todo; y las cosas salen mucho más baratas, en dinero y en sufrimiento, que me parece que es lo verdaderamente importante.

Pensamos que la ética es rentable para los negocios en este sentido y además pensamos –que es el otro lado de la cuestión– que toda sociedad necesita buenas empresas. Las sociedades necesitan buenas universidades, necesitan buenos institutos y buenos colegios, pero también necesitan buenas empresas. Y, para que una sociedad sea una buena sociedad, necesita que haya empresas que sean buenas. Y eso no lo digo yo, sino que eso lo dice nada menos que el premio Nobel de Economía, Amartya Sen. Él dice que el fin de la economía es ayudar a crear buenas sociedades. Una economía que no ayuda a crear buenas sociedades, es una mala economía. Y esa es la razón por la que la economía debería de ser ética, como diría Jesús Conill –que está sentado también en la segunda fila; como verán, voy a citar a todo el equipo. No te preocupes, José Félix, que ya te toca–. Creo que esos elementos son los que nos llevaron a pensar que, efectivamente, las sociedades necesitan buenas empresas, y la empresa necesita de las sociedades en las que vive, y con las que tiene que conducirse éticamente para fidelizar, porque sino no va a tener ningún éxito y ningún futuro.

Bueno, pues con esas ideas nos enfrentamos a una cantidad de retos que son los que han sufrido la economía y la empresa durante todos estos años. El primer reto fue el de la crisis del estado del bienestar; teníamos un cierto estado del bienestar cuando nacimos, cuando nació ÉTNOR, y de pronto empezó a ponerse en crisis. Nos empezamos a cuestionar, y los seminarios los hicimos en cada uno de los años sobre el reto que se planteaba en esa época. Evidentemente no les voy a hacer la faena de contarles los 25 seminarios, pero sí voy a decir los puntos centrales porque creo que es importante recordarlo, qué nos ha pasado no solo a ÉTNOR, sino a estas sociedades nuestras que han tenido que enfrentarse a una serie de retos.

Antes de entrar en el estado del bienestar diré que uno de los seminarios que hicimos, que pasó el pobrecito sin pena ni gloria y sin embargo fue excepcional, fue un seminario allá en los inicios sobre ética de la economía de la salud y de la empresa sanitaria. Vinieron los primeros espadas de España: vino Freire, vino Ortún, vino Vicens Navarro. Fue un seminario extraordinario, pero estábamos naciendo y parecía que eso de la empresa sanitaria, eso “sanitario” no es empresa. Mira que ha costado irse dando cuenta de que hay cosas que sí son empresas y que sí son organizaciones. Y decían: “pero eso no es empresa”. Las farmacéuticas, ¡¿pero cómo va a decirme que eso

no son empresas?! Pues se pensaba que no. Lo que sí recuerdo con terror es que yo era la directora, que José Félix era el que había organizado un poco el asunto y dos días antes le llamo y le digo: “Oye, ¿cómo va el seminario? ¿Se ha apuntado mucha gente?”. Y dice: “Bueno, no mucha. Hay dos”. Se me heló la sangre en las venas. Digo: “¿Pero cómo que hay dos? Aquí van a venir toda esa gente, que son gente de primera ¿y vamos a tener en la sala a dos personas? Por favor, haz lo del Evangelio. Tráete a los cojos, a los mancos, a los ciegos, tráete todo lo que encuentres por ahí y siéntalos aquí”. Y no sé qué milagro hizo José Félix, pero allí había gente. No sé qué es lo que pasó, si es que avisó a los bedeles o algo, pero efectivamente allí había gente. Aquel seminario lo menciono ahora con mucho cariño porque a veces lo había olvidado y fue buenísimo. Y creo que es tiempo de recuperar ese tema de la empresa sanitaria, de la empresa farmacéutica, ir viendo todo ese mundo de las organizaciones, que es muy amplio y tiene una incidencia verdaderamente mundial. Creo que hay que tener en cuenta ese tipo de empresas, pequeñas y medianas.

La primera publicación, para que los que quieran conocer nuestras pequeñas publicaciones, fue “Ética de la empresa”, de 1994, en la que pusimos estas ideas florecientes que estoy ahora sacando a colación, y es un libro que tuvo mucho éxito, porque tuvo muchas ediciones y porque el prólogo nos lo hizo José Luis Aranguren, lo cual para nosotros siempre fue una alegría y un honor. El segundo libro que sacamos fue este que voy a mencionar, el del “Estado del bienestar”, en Miraguano, y fue el resultado de todo el seminario, de toda la discusión que habíamos ido llevando adelante, y una de las piezas claves en aquel seminario, fue Ximo García Roca, que está discretamente sentado en la penúltima fila, y que fue uno de los que participó en aquellos seminarios y en el libro –y no me mires con esa cara porque es verdad–. Hicimos además un pequeño taller y una serie de cosas, y allá recogimos la preocupación por el Estado del Bienestar. ¿Clave de aquello? La clave fue: el Estado del Bienestar está en crisis, pero tiene un núcleo que no se puede arrojar por la borda. Entonces habrá que encarnarlo de otras maneras si no es posible de esas, pero no se puede echar por la borda lo de que los derechos básicos de la gente tienen que ser protegidos, y además de una manera digna. No, no con el mínimo, sino de una manera digna. Yo creo que esa es una de las prioridades que tendría que haber en esta propuesta nuestra al decir: “Pongámonos de acuerdo en una serie de elementos”, y esos elementos serían por ejemplo los de esas prioridades.

El siguiente paso fue el famoso congreso de EBEN, en el que nos pusimos de largo porque fue ya no nacional, sino europeo, internacional. Lo hicimos en Valencia. Y los mismos europeos –vamos a echarnos un farol– dijeron que era

el mejor Congreso que se había hecho en toda Europa, el nuestro. Yo creo que sigue siéndolo porque fue verdaderamente un congreso espectacular. Emilio sabe los esfuerzos que tuvimos que hacer para organizar aquel congreso y, efectivamente, conseguimos el apoyo de distintos grupos, etc. Aparte de que vino gente buenísima, que las sesiones fueron estupendas, tuvimos a un Premio Nobel, Amartya Sen. Y no fue por casualidad, sino que nosotros queríamos dar a entender con eso qué economía nos interesa. No nos interesa cualquier economía, sino una como la de Sen que, como saben los presentes, dice que la economía tiene que tratar de empoderar las capacidades básicas de las gentes para que puedan llevar adelante los planes de vida que tengan razones para valorar. La economía tiene una meta, y es empoderar a las gentes. Esa palabra en inglés, empowerment –que yo decía mucho tiempo hasta que caí en la cuenta de que a lo mejor existía en español– se me ocurrió mirarla en el diccionario y es empoderar; desde entonces digo empoderar y empoderamiento, porque ¿para qué lo tengo que decir en inglés si lo tengo más cerca? La idea de Sen es la de que la economía tiene que empoderar a las gentes para que lleven a delante los planes de vida que tienen razones para valorar y, además de muchísimas cosas importantes, dice que los móviles de la economía no son solamente el egoísmo, que es lo que entiende todo el mundo siguiendo a Adam Smith –aquello del cervecero...; es que Jesús es un defensor de Adam Smith, pero Adam Smith no sólo dice lo del cervecero. Además de ese fragmento, Adam Smith, como saben todos los presentes, escribió otro libro; no solo *Las Riquezas de las Naciones*, sino la *Teoría de los Sentimientos Morales*, donde dice que hay una virtud que es fundamental para los seres humanos, que es la simpatía. La simpatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Adam Smith hace una defensa de la simpatía y combina egoísmo y simpatía, pero Sen, que repite a Adam Smith siempre que puede –porque es un admirador confeso–, lo une en un tercer motivo que a mí me parece fundamental y que sigo manteniendo hasta los últimos tiempos, que es el compromiso. Así, Amartya Sen dice: “En la economía no solamente está el móvil del egoísmo y de la simpatía, sino también el compromiso”. Porque hay muchas gentes en el mundo económico y en el mundo empresarial que actúan por esos dos móviles y por uno más. Es decir, no es que uno tiene que arrojar al otro. No se quedan todos fuera, sino que puede haber distintos móviles, y la idea de Amartya Sen es que el compromiso es también un motor de la economía.

A nosotros nos interesa esa empresa y esa economía. Creo que sería bueno que las empresas y la economía se movieran por esos tres móviles, con la meta de empoderar a todos los seres humanos. De ahí salió evidentemente también una publicación, “Construir confianza”, que fue un texto que salió en Trotta, donde está la intervención de Sen y de otros de los que participaron.

La cosa era construir confianza en nuestras sociedades en la era de la información y las comunicaciones. No se desesperen que ya voy acabando. Ya estamos llegando a los últimos retos y a las últimas publicaciones, pero déjenme nombrarles las últimas publicaciones también, porque el año 2004 fue algo esplendoroso para las publicaciones del grupo. Domingo García-Marzá sacó “Ética empresarial” –le puso ese título para que no se confundiera con el anterior, que era “Ética de la empresa”– y tenía también un subtítulo, “Del diálogo a la confianza”, un excelente libro sobre ética de la empresa. Jesús Conill sacó “Horizontes de economía ética”, también en el 2004. El de Domingo era en Trotta; el de Jesús en Tecnos; y José Félix Lozano sacó sus “Códigos éticos para el mundo empresarial” también en 2004, con lo cual, como ven, fue un año absolutamente floreciente de publicaciones, que todos pueden seguir si les interesan.

Ya los últimos pasos son los de la crisis. Hemos pasado algunos seminarios hablando de causas de las crisis, y la pregunta era: “¿Qué es lo que nos ha pasado?”. Porque nos hemos dado cuenta de que, desde que empezamos hasta ahora, el mundo empresarial está lleno de términos éticos. Es increíble la cantidad de términos éticos que pueblan el mundo empresarial. Efectivamente, apareció la famosa Responsabilidad Social Corporativa – vamos a hablar de ella este año–, pero la responsabilidad social se puso muy, muy de moda ya por lo menos desde el 2000, desde el famoso libro verde de la Unión Europea. Se sigue hablando de ella por activa, por pasiva, por perifrástica. Todo el mundo tiene códigos de responsabilidad social. Pero vino el tema del Pacto Mundial cuando Kofi Annan lo lanzó en 1999 con un mensaje precioso, en el que dijo: “Pongamos los beneficios de la globalización al servicio de los valores que nos hemos dado, al servicio de los más desprotegidos, al servicio de todos los hombres”. Ese fue el lanzamiento que se hizo del Pacto Mundial. Los beneficios de la economía y la empresa tendrían que estar al servicio de todos los seres humanos. Después se abrió un capítulo sobre empresa y derechos humanos. Aquí en ÉTNOR hicimos la presentación del Pacto Mundial y vinieron gentes –¿os acordáis?– a firmarlo. “Empresa y derechos humanos” es uno de los temas que vamos a tratar también en este seminario, pero hay, como sabéis, banca ética, códigos éticos, auditorías éticas –hemos hecho una, ¿verdad?–, observatorios de ética, certificados de ética. Es que hay tanto. ¿Cómo se llaman las certificaciones que se hacen en los alimentos? También en los alimentos hay; verdes, rojas y de todos los colores. Es decir, el mundo está lleno de afirmaciones éticas o propuestas éticas y en los últimos años, después de la responsabilidad social, etc., apareció lo de los valores compartidos, apareció la economía del bien común y, lo último –que está entre la ética y el derecho,

como decimos—, sería lo del cumplimiento, la “compliance”, que vamos a tratar también en este seminario.

Y con tantos términos éticos y tanta ética, viene el dos mil siete y se nos derrumba todo. Y la gente dice: “¿Qué nos ha pasado?”. Los últimos tiempos han sido de analizar las causas de las crisis, teniendo muy en cuenta las perspectivas éticas, porque yo creo que, por primera vez en la historia, aparecieron economistas que dijeron: “las razones y las causas no son solo del mundo económico, sino también de pérdida de valores éticos, o de haber puesto en segundo término valores éticos”. Eso fue una novedad; los valores éticos se han puesto en segundo término, y también eso ha sido una de las causas de las crisis.

Aquí hicimos unos seminarios que salieron, a mi juicio, muy bien. Se analizaron muy bien las causas de las crisis. Agnès Noguera —que está por ahí— recuerdo que dijo algunas cosas muy interesantes, también Enrique. Bueno, no os voy a nombrar a todos, porque la verdad es que habéis intervenido todos y me acuerdo de los momentos —Emili, a ti también, y además como eres tan alto te estoy viendo—. Fuimos pensando en las causas de la crisis, y a continuación, el paso siguiente fue: “saliendo de la crisis”, que es donde estamos, saliendo de la crisis, motivos para la esperanza, construir el futuro. Es el momento en que ahora estamos, y por eso nos parecía muy adecuado ese lanzamiento: “Vamos a unir a toda la sociedad, porque no se trata de que sea cada uno de los mundos, sino que sean todos ellos juntos los que trabajen, porque hay que salir de la crisis, y efectivamente la sociedad lo merece”.

Antes de acabar, siempre en estos casos recuerdo a los que nos han dejado por el camino y que, sin embargo, seguimos llevando en el corazón. Hay personas que empezaron y que están desde la foto fundacional, y otros que vinieron después y que, sin embargo, nos han abandonado y se han ido. Pero nosotros los seguimos llevando en el corazón: José María Blasco, que creo que fue el primero que nos abandonó; fue también Pepe Gil Suay; fue también Genaro Tárrega; fue también Juan Molina, y todavía me queda alguien más que en este momento... ¡Álvaro, por Dios! “Agnès ¿qué puedo hacer? ¿Qué puedo hacer para Álvaro Noguera que está en la foto fundacional, junto con todos nosotros?”. Bueno, Álvaro Noguera, aparte de que está en la foto fundacional, llevó un seminario, un taller de buen gobierno, que todo el mundo recordamos todavía, y que hoy en día se ha puesto tan de actualidad que me parece que Agnès va tener que seguir la tarea de su padre, organizándonos, y ya hemos quedado en eso, un taller de buen gobierno, porque efectivamente es una trayectoria que para nosotros es indispensable. Quedaron por el camino, los llevamos en el corazón, pero han aparecido otros nuevos, que son los jóvenes. Hay jóvenes a los que yo no

voy a mencionar pero que están ya trabajando, y a los que hay que promover y movilizar para llevar esto, esta tarea nuestra, hacia adelante.

En este punto nos encontramos. Yo creo que esa es nuestra memoria. Agradezco por eso que estén aquí todos los presentes y, por supuesto, les digo lo que se dice en estos casos: cuando uno se sube al avión, le dicen que ponga los asientos en posición vertical y la mesa plegada, que se ponga el cinturón y que se prepare porque se va a despegar. Aquí vamos a despegar todos, no solo algunos van a intentar cosas, porque entonces no hacemos nada. Necesitamos el esfuerzo de todos, la colaboración de todos. Y vamos a despegar, entre otras razones –no puedo evitar decirlo– porque seguimos pensando que el gran mandato de la ética moderna es el que dice: obra de tal manera que trates a la humanidad, tanto en tu persona como en la de cualquier otro, siempre como un fin y nunca solamente como un medio. Esa es la expresión del imperativo categórico kantiano, es nuestra clave. Al servicio del ser humano, como decía Enrique antes, hay que poner absolutamente todo: la política, la economía, la universidad... porque tienen dignidad y no un simple precio. Y no hay que destrozarse ni a la naturaleza ni a los animales, porque tienen un valor. Esas son nuestras convicciones, con ellas nacimos, las hemos ido desarrollando como hemos podido y seguimos invitando a todos los presentes a continuar en esta tarea, que a nosotros nos parece que merece verdaderamente la pena. Muchas gracias.

A black and white photograph of an audience seated in a lecture hall, viewed from behind. The audience is looking towards the front of the room. The ceiling has recessed lighting and air vents. The text is overlaid on a white rectangular area.

● 2ª SESIÓN

23 DE NOVIEMBRE DE 2015

● JOSÉ IGNACIO TORREBLANCA
¿ASALTAR LOS CIELOS?
PERSPECTIVAS DE LA
NUEVA SITUACIÓN
POLÍTICA



ASALTAR
LOS
CIELOS
PROSPECTIVAS DE LA POLÍTICA
DESPUÉS DE LA CRISIS

FUNDACIÓN EL PASADO Y EL FUTURO
Fundación
Por una gestión eficaz
de empresas y organizaciones

FUNDACIÓN EL PASADO Y EL FUTURO
Fundación
"Asaltar los cielos"
Perspectivas de la
nueva situación
política

ASALTAR
LOS
CIELOS
PROSPECTIVAS DE LA POLÍTICA
DESPUÉS DE LA CRISIS
CON JUAN MANUEL
CERDAS



JOSÉ IGNACIO TORREBLANCA

Profesor titular en el Departamento de Ciencias Políticas y de la Administración de la UNED. En la actualidad es jefe de opinión de El País, investigador principal y ex director de la Oficina en Madrid del Consejo Europeo de Relaciones Exteriores. Su último libro es *Asaltar los cielos: Podemos o la política después de la crisis* (Debate, 2015).

Todo libro necesita una explicación. “¿Y por qué haces esto?”, te preguntas. “¿Por qué te metes en esto con todo lo que se publica?”. Creo que la única razón por la que uno escribe un libro es por puro egoísmo. No lo haces pensando en si te van a leer o no sino porque tienes la sensación de que quieres contar algo, pero que primero necesitas contártelo a ti mismo, necesitas ordenar tus ideas. Y en ese proceso de hablar con mucha gente o discutir tus ideas con ellos, de repente dices: "Necesito espacio y necesito tiempo para ordenar lo que pienso ante cosas que me parecen complejas". El periodismo te obliga a ensayar argumentos. Muchas veces te quedas frustrado porque no tienes el suficiente espacio para argumentar. Otras veces descubres un argumento que podría funcionar si te dieran ese tiempo. Otras veces te aseguras de que no vas a volver a escribir nada de eso porque te das cuenta que por encima de las 350 palabras se abre un vacío enorme y no vas a decir más que tonterías. En ocasiones alguien te dice: "Quiero que des una conferencia sobre esta columna que has escrito". Y dices: “¡Qué más quisiera yo poder dar una conferencia sobre esto!”. Una columna da el espacio para explicar cómo ves un problema, qué te preocupa, no sentar cátedra sobre el tema.

Lo que pasó con Podemos es una confluencia de varias cosas. No soy un especialista en política española al uso, no es mi campo. He estudiado ciencias políticas y sociología, pero mi campo de especialización es la Unión Europea y los asuntos internacionales. Pero hubo un momento en el que sentí que necesitaba el tiempo y el espacio para escribir este libro por una serie de razones. Una tiene que ver con mi anterior libro. Cuando estuve aquí la primera vez fue antes de las elecciones europeas, hablando del auge de los populismos en Europa, de cómo tanto por la derecha como por la izquierda, por el Norte, por el Sur, en países pequeños o grandes, aparecían fuerzas que no sólo fragmentaban la capacidad de actuar de Europa en el mundo —que era algo en lo que había trabajado en mi primer libro—, sino que fragmentaban la política en Europa en una dimensión o en una serie de dimensiones que eran distintas, y cómo el proyecto europeo se iba estrechando, acosado desde los extremos.

En ese contexto te llamaban periodistas y desde el 2008 hasta ahora siempre te preguntaban: "¿Por qué en España no pasa nada?". “Miren los datos de la situación económica, política y social en este país. ¿Qué les pasa a ustedes? Todo esto es un barril y falta una cerilla. Algo va a pasar, pero ¿por qué no pasa?”. A los politólogos ya nos cuesta bastante explicar lo que ha pasado como para explicar lo que no ha pasado, pero siempre te tienta la curiosidad de intentar explicar algo a alguien que viene de fuera, sobre todo porque las miradas que desde fuera nos interrogan son muy esclarecedoras. Y a

mí me preocupaba que había una nueva tentación de volver al "España es diferente". Aquí nos gusta mucho flagelarnos con que somos diferentes, y a los extranjeros en el fondo les gusta también pensarlo. Porque es más exótico cuando vas a cubrir un país como periodista pensar que ese país es diferente, y a poco que te descuidas hasta el Financial Times y el The Economist te ponen otra vez el toro en la portada, y la bailarina, y volvemos a los tópicos. Es ahí cuando sale la deformación profesional como politólogo, que te lleva a pensar más en términos comparados, en lo que es similar, que en esencialismos, es decir, en las diferencias.

Como politólogo, me parecía que el surgimiento de Podemos era más fácil entenderlo en un contexto europeo comparado que en un contexto puramente nacional; o que había, al menos, que mezclar los dos tipos de explicaciones. Había, por un lado, un contexto europeo que es el de la crisis del 2008, que supone un descalabro enorme de muchas políticas y de muchos entendimientos que gobernaban la política, la economía en nuestras sociedades hasta entonces, y luego hay factores específicos a España. De repente, desde fuera de España, viendo las encuestas, inversores o analistas decían: "España ha pasado de la tranquilidad absoluta a un partido anti sistema que tiene la posibilidad de capturar la política, de sacar del juego político a un partido establecido como los socialistas y deslizarse en una senda como la de Grecia". Incluso se llegaba al alarmismo en función de unas expectativas electorales que de repente llamaban muchísimo la atención en los medios extranjeros. Y a mí me parecía que en el fondo, y todavía lo sigo pensando, las historias de lo que ha pasado en el sur de Europa, desde Grecia hasta Portugal, se podían mirar de otra manera.

Al principio de la crisis, observando las cifras tan altas de paro, hubo muchos agoreros que decían que las democracias no iban a aguantar. Que igual que en los años 30 la crisis económica se llevó por delante las democracias, empujando al surgimiento de totalitarismos, por la izquierda o por la derecha (fascismos o comunismos), se decía ahora que las democracias del sur de Europa no iban a sostenerse porque eran más débiles institucionalmente, porque estaban más expuestas, porque carecían de culturas políticas robustas y por lo tanto no iban a aguantar.

La realidad es que esto no ha ocurrido; las democracias en el sur de Europa han aguantado razonablemente bien. Más que desafección, el interés de los ciudadanos por la política ha aumentado. Ha habido un despertar cívico y ciudadano en todo el sur de Europa visible en las encuestas, es decir, la gente ha vuelto a la política y no lo ha hecho con propuestas antisistema, sino con propuestas reformistas. Sobre el 15M en España hubo una gran discusión acerca de si era un momento antisistema o no. En aquellas

discusiones con colegas sociólogos y politólogos, recuerdo decir: "Son movimientos transversales que reivindican una democracia representativa y una democracia liberal, no un cambio radical en los parámetros". De hecho, es en el norte de Europa donde, no diré que las democracias están amenazadas, pero la ruptura populista que estamos viendo en los países del norte y también desde Europa central y oriental me parece más preocupante desde el punto de vista de los valores democráticos. Es la reacción de los países acreedores, en términos de eurofobia, euroescepticismo, actitudes antiinmigración... la que quizá pueda tener consecuencias estructurales a largo plazo más importantes, no quizá sobre la calidad de sus democracias —que tampoco hay que descartarlo porque la integración de los inmigrantes en una Francia gobernada por la Marine Le Pen no va a ser la misma que en una Francia republicana al uso clásico—, pero sí también, desde luego, desde el punto de vista del proyecto europeo y la capacidad de vivir juntos. Algo que se daba por hecho, que la ruptura iba a venir del Sur y ser un peligro para la Unión Europea, al final se origina en la Europa acreedora. Es en Suiza, con una tasa de paro de 4%, donde triunfa un partido antiinmigración con el 22%. Es decir, la correlación es la inversa de la esperada: cuanto más pleno empleo hay, más crecimiento económico o más bienestar, más fácil es que prenda el populismo eurófono. Nos quedaba entonces caracterizar lo que estaba pasando en el sur de Europa, y también lo que no estaba ocurriendo, porque en Portugal hemos tenido un fenómeno de estabilidad bastante notable, aunque ha habido experiencias que se han entrecruzado respecto a la ruptura, como ha sido el caso de Grecia y de España.

¿Encaja Podemos en esta serie de rupturas populistas que atraviesan Europa? Caracterizaré en términos académicos a Podemos como un partido populista, y lo haré desde la propia definición de las estrategias de sus fundadores. Se trata de un término controvertido que se emplea en términos peyorativos en el debate político, pero también es un término que admite acepciones distintas desde el punto de vista académico, y por lo tanto, se puede utilizar con cierta legitimidad para explicar algunas de las cosas que tienen que ver con esas estrategias.

En España lo que hemos visto es que la ola de ruptura frente a sistemas de partidos tradicionales ha venido determinada primero por la cultura política preexistente, por el sistema electoral, y ha venido por la izquierda en lugar de por la derecha. Se puede hacer una reflexión, que sería un poco más larga y que daría para una conferencia entera, sobre el fenómeno de secesionismo en Cataluña también en sus aspectos populistas como reacción ante la crisis, ante el hecho evidente de que más de la mitad de los nuevos nacionalistas independentistas se han generado durante la crisis. No quiero decir que

haya una causalidad estricta, pero me parece que hay un contexto también europeo en el cual, quizá, el fenómeno independentista se alimenta de presiones que son homogéneas en otros sistemas y que caben bajo el título genérico de “ruptura populista”.

Sabemos que en países que tienen sistemas electorales muy proporcionales los partidos que luchan contra los partidos establecidos han entrado antes en las instituciones, incluso teniendo culturas políticas más avanzadas, como Países Bajos o Dinamarca. Cuando empleas un sistema proporcional representas exactamente la sociedad que tienes. Si tienes un 12% de xenófobos eliges a un 12% de xenófobos para el parlamento. Si pones una barrera electoral en un sistema mayoritario como el británico o como el francés, tapas los síntomas. El sistema electoral británico es como un gigantesco analgésico que impide que un partido como el UKIP de Nigel Farage, a pesar de tener un voto muy notable, obtenga representación. Y lo mismo con Marine Le Pen en Francia, que tiene mucha menos representación de la que realmente tiene. Sus líderes se enfadan con la Unión Europea porque dicen que es una peste antidemocrática, cuando es el único sitio donde tienen representación parlamentaria, porque hay un sistema proporcional. El único parlamento donde están es el europeo, ¿no es paradójico?

En España el populismo entra tarde y lo hace por la izquierda. El elemento que desde el punto de vista politológico mejor predice las actitudes hacia Europa es la xenofobia, y por lo tanto donde tienes culturas políticas que no son antiinmigración o que son benignas en términos de integración, es muy difícil que tengas un populismo de derechas nacionalista. España tiene una cultura política en relación a la inmigración algo más sofisticada que la del resto de nuestros vecinos. Por razones históricas, los españoles han sido emigrantes, han recibido inmigrantes y han vuelto a emigrar. Tenemos un entendimiento de la inmigración mucho más complejo que el de países de nuestro entorno que han vivido esto de una forma sustancialmente distinta. En España las presiones populistas no iban a romper por la derecha, iban a romper tarde debido al sistema electoral y lo iban hacer por la izquierda con un tipo de discurso mucho más basado en derechos sociales y en derechos democráticos.

Es en ese contexto en el que me parece sumamente interesante, e intento dar cuenta de ello en el libro, que un grupo de emprendedores políticos o de empresarios como son los líderes de Podemos, entienden que las características del mercado político español han cambiado a raíz de la crisis abierta en el 2008. La historia del sistema de partidos españoles durante los últimos 30 años es la de la alternancia, una alternancia en la que los dos grandes partidos –el Partido Popular y el PSOE–, se manejan en unos

porcentajes de votos que sobrepasan casi el 80% entre los dos. Por lo tanto es un sistema de bipartidismo imperfecto y de una democracia que parece casi mayoritaria a pesar de que su sistema electoral es proporcional en unas circunscripciones, en otros no. Pero el efecto del sistema, que no es solo tal por las reglas sino por la cultura política, por los propios partidos, es un efecto muy mayoritario. Es un país donde gobierna uno o gobierna otro. Y si uno no gobierna con mayoría absoluta lo hace con apoyos suficientes para conseguir estabilidad a lo largo de la legislatura sin tener que ir a elecciones anticipadas. Ese mercado político tradicional se rompe en 2011 cuando el Partido Popular no gana las elecciones porque consiga muchos más votos de los que tenía en el 2008, sino por el desplome del partido en la oposición, el PSOE. Y posteriormente, por lo que vemos en las encuestas, se produce el desplome también paralelo del Partido Popular. Es decir que se rompe el ciclo por el cual lo que pierde uno durante la legislatura lo gana el otro y así sucesivamente.

Pero si, como vemos las encuestas, la suma de los dos grandes partidos ha venido arrojando desde las elecciones europeas una media en torno al 50%, eso significa que hay un enorme mercado político donde muchos electores, como consecuencia de la crisis, se han desanclado de sus partidos tradicionales. También es verdad que para muchos sociólogos el eje izquierda-derecha es una reliquia de la guerra fría. Y por eso también nos cuesta a veces en el debate sobre Podemos o Ciudadanos, entender exactamente qué es y cuándo es importante hablar de izquierda-derecha, cuándo es importante o cuándo no es importante hacerlo. Y de hecho, precisamente por esta situación o por este diagnóstico de desanclaje, cuando hay muchos votantes que han dejado de sentirse identificados con una ideología o con unas siglas, es donde se crea un magma de votantes indecisos, abstencionistas, en busca de una oferta, en busca de alguien que les permita castigar o que les ofrezca, como en algunos momentos se ha dicho, una escoba con la que barrer la escena política. Y es en ese mercado político donde Podemos inserta en una nueva oferta política.

A grandes rasgos y por simplificar, se trata de una propuesta que intenta cambiar el eje de la competición desde la izquierda a la derecha para situarlo en un plano vertical de arriba a abajo. Trae la experiencia adquirida en América Latina, pero también en otros contextos en los que la izquierda –o a veces lo que llamamos la izquierda al cubo, que es la izquierda a la izquierda de la izquierda– ha intentado progresar electoralmente. Como desde Italia, que Pablo Iglesias conoce mejor por sus experiencias formativas, donde hay un partido comunista, que ha sabido ser un partido popular en muchos sentidos. Un partido del pueblo, un partido que ha salido de los dogmas

y de los núcleos de representación a los que te lleva normalmente una ideología obrerista, industrialista de las fábricas del norte del país donde hay condiciones objetivas de acuerdo con la teoría marxista para triunfar o para implantar, es decir una lógica de clase, de sindicatos, de trabajadores. Pero el partido comunista Italiano siempre fue un partido eficaz electoralmente. ¿Por qué? Por la legitimidad de tener un proyecto nacional detrás, el proyecto de la liberación del fascismo, y de poder hablar a amplias capas de la sociedad. Hay muy pocos partidos comunistas en Europa que hayan conseguido ese grado de legitimidad, esa capacidad de conectar por ese relato liberador. En parte, el Partido Comunista de España tuvo siempre esos problemas porque había sido parte de un relato liberador, pero de un relato liberador dividido. En América Latina, la inserción de esta propuesta vertical es fácil o relativamente cómoda en países donde hay sociedades duales, muy divididas, muy fragmentadas, con clases medias muy pequeñas y grandes masas desenganchadas alienadas o no participantes en el proyecto político. Es la experiencia tanto de Iñigo Errejón, que hace su tesis sobre Bolivia, como de Juan Carlos Monedero en Venezuela. Trabajan muy cerca de esos procesos de cambio.

A lo largo de la historia, y eso ha pasado con los movimientos de liberación nacional desde el Vietcong a cualquier otro movimiento de liberación nacional, la izquierda radical solo ha conseguido el poder, generalmente, por vías revolucionarias y cuando ha logrado una idea de nación o un proyecto político que identifique a una nación en su conjunto. Este es el hilo argumental que hay detrás del proyecto político de Podemos: intentar salir de las zonas de confort típicas de la izquierda e intentar entrar en ámbitos tradicionalmente vedados porque son más extensos, o nuevos porque implican también a jóvenes urbanos que están desenganchados de la política o que son parte de esa nueva propuesta.

Hay algo en ese mercado político sumamente interesante que hace Podemos: una lectura transversal del 15M en el sentido de que el 90% de la gente secunda las propuestas de la plataforma sobre la PAH, sobre las hipotecas y los desahucios. La demanda de democracia real o de "No nos representan" está exigiendo una regeneración del sistema político. Vemos que en España, además de una enorme crisis económica con unas tasas de paro y sobre todo de desempleo juvenil, que solo son superadas por Grecia, tenemos la erupción en paralelo de una crisis política institucional, donde a partir especialmente del año 12 la crisis política es el segundo problema que los ciudadanos mencionan en las encuestas. Y hay un tercer elemento, el que conforma la tormenta perfecta de la concatenación de esas tres crisis, que es la crisis social. Podemos pasar horas viendo gráficos, están en el libro y están

en todas partes pero es muy revelador que España sea uno de los países que ha conseguido que sus jóvenes estén en una situación más precaria que sus mayores. Tradicionalmente son los pensionistas los que en cualquier sociedad están en riesgo de exclusión. Pero cuando vemos los indicadores en España, hemos tenido casi una inversión generacional respecto a los riesgos de exclusión, pobreza, etcétera. Toda esa acumulación de desigualdades generadas por la crisis no se ha representado políticamente, ni siquiera por los partidos de izquierda tradicionales. Y por eso, aunque sea una ironía algo cruel, la primera víctima del fin del bipartidismo ha sido el partido que no era parte del bipartidismo, que era Izquierda Unida. Porque, desde el diagnóstico de los líderes de Podemos, el obstáculo primero para construir una propuesta integradora es que los partidos tradicionales de izquierda no están siendo capaces de representar esa nueva sociedad, no están siendo capaces de que la gente conecte la línea de puntos que va desde la crisis económica a la crisis política y de ahí a la crisis social. Podemos consigue hacer un relato integrador de esas tres crisis, encontrar de forma exitosa un culpable y plantear una reagrupación o un reordenamiento de los sentimientos, pero también de las identificaciones políticas en torno a esa crisis. El pueblo frente a la élite, la casta frente a la ciudadanía, etc.

Ese es el éxito inicial de la propuesta de "Podemos", que surge de una primera indignación: no la indignación contra la crisis, sino la indignación contra la incapacidad de la izquierda, en este caso en las elecciones generales de octubre de 2011. Si tenemos una crisis económica, política y social, ¿cómo es posible que se produzca una mayoría absoluta de un partido, como el Partido Popular, e Izquierda Unida no sea capaz de capitalizar el derrumbe del PSOE? Los líderes de Podemos, que vienen de Izquierda Unida, son los que intentan plantear esa propuesta. El punto álgido de los mejores resultados de Podemos coincide estadísticamente con el punto álgido de los casos de corrupción en España, donde nuestro país baja 20 puestos en el índice de corrupción que elabora Transparencia Internacional. Es el punto máximo de recortes de gasto público en relación al producto interior bruto, también de desembolsos en el rescate de diversos sectores del ámbito financiero. Por lo tanto, hay una lectura sobre la ruptura de un contrato social implícito y de la desvirtuación de los elementos básicos que han conformado la política desde el año 78, que son la democracia, la soberanía en términos de capacidad de decidir y los derechos sociales. Precisamente en ese sentido es donde Podemos sale del eje izquierda-derecha para hacer una propuesta no de izquierdas, sino de recuperación de la democracia, de la soberanía y de los derechos sociales.

El éxito de esa propuesta viene en dos fases desde el punto de vista electoral o demoscópico. En un primer momento, Podemos es sumamente exitoso en

llegar, no a los perdedores de la crisis, sino a los que tienen la capacidad de solidarizarse o de conectar esta serie de elementos que conforman la crisis. Son los jóvenes de clases medias, urbanas, con buenos niveles de estudios, los que forman este primer bloque. Pero donde las dificultades de Podemos aparecen es a la hora de intentar llegar a los sectores populares. En el momento en que Podemos sale de los núcleos urbanos, sale de las clases sociales más educadas y aumenta la edad, es donde tiene más problemas en encontrar soporte. El electorado de Podemos tiene dos tramos: ese primer tramo que parece siempre su suelo, y luego un techo que ha tenido en la medida en que ha sido capaz de desbordar esas zonas y salir de ellas. Pero lo ha conseguido más en las encuestas que cada vez que realmente se ha presentado en las urnas. Cuando se ha presentado en las urnas, como en Andalucía, su voto ha sido un voto que no ha conseguido salir de los grandes núcleos urbanos, avanzar en los sectores de edad y tocar a sectores sociales precisamente donde se supone que ese proyecto más popular debería entroncar con desempleados, gente con menos estudios o gente con cualificaciones más bajas. Y ese es un poco el éxito primigenio pero también el techo y el fracaso de Podemos a la hora de construir esa propuesta, que ha funcionado como un acordeón en el cual el fuelle que le permite expandirse está en los sondeos pero no en las encuestas reales, que son las elecciones. Esa propuesta de transversalidad se rompe cuando se somete al contraste de las urnas.

El éxito de Podemos, correlativo a su fracaso, es el intento de conseguir implantar esa propuesta, de mantener el eje de la competición en forma vertical frente a todos los demás que intentan volverlo a cambiar. La política es muchas veces una competición, no tanto por el qué se dice en concreto de algo, como por sobre de qué se habla y de qué no se habla. ¿Por qué a Podemos le cuesta mucho en las elecciones catalanas? Porque el eje dominante no es un eje que les convenga. Cuanta más izquierda y derecha haya en el debate, menos facilidades tiene Podemos. Cuanto más arriba y abajo sea el debate, más facilidades hay para Podemos. Tradicionalmente, los partidos intentan que se hable de aquellos temas en los que se sienten cómodos. Los partidos conservadores se sienten cómodos con la ley y orden, mientras que los partidos progresistas se sienten cómodos con la redistribución y las desigualdades. De qué se habla, por tanto, es mucho más importante que qué proponemos sobre cada cosa en concreto. Muchas veces, cuando estás hablando de determinadas cosas ya has perdido la batalla, porque en seguridad un partido va a ser siempre peor que otro, en desigualdad un partido va a ser siempre peor que otro, por mucho que lo intente.

La propuesta de Podemos tiene el mérito de ser muy arrojada, muy arriesgada, de intentar algo que no se ha intentado en España. Cuando se plantea en

Grecia, se hace sobre un mapa político distinto. En Italia la ruptura populista del partido Cinque Stelle de Grillo es también sustancialmente distinta a la que representa Podemos: es mucho más ambiguo sobre la inmigración, cuando no abiertamente crítico. El insuficiente rendimiento de Podemos a la hora de cambiar ese eje se debe al hecho de que nuestras sociedades no son sociedades donde puedas replicar de forma mimética las desigualdades Norte-Sur que existen en la globalización y que todos conocemos, y que se replican dentro de las sociedades del Sur, de los países menos adelantados o en vías de desarrollo.

El intento de dibujar una Europa dividida entre Norte y Sur en la que plantear una alianza de los pueblos del sur frente a los pueblos del Norte ignora la transversalidad europea, en el sentido de que hay trabajadores precarios también en el Norte. Ese eje de lucha, de competición, tampoco funciona bien en España. Toda propuesta populista necesita para triunfar un enemigo exterior más consistente: en el caso de Grecia era fácil porque Alemania tenía en la memoria histórica de los griegos un papel distinto y porque en Grecia hay un caldo nacionalista mucho más antiguo que tiene que ver con Turquía, con la religión, con el proceso de formación de su propio Estado-nación, y por lo tanto el discurso nacionalista frente al exterior prende más fácilmente. Pero en España ha sido muy difícil insertar esa propuesta patriótica. No ha funcionado en términos europeos. No ha funcionado contra la oligarquía y los poderes financieros. Frente a las tesis de César Molinas sobre las élites extractivas como causa del problema que hemos tenido en España, el caso de España no es un caso de élites extractivas —donde algunos oligarcas controlan la economía y ejercen una posición de dominio total en todos los órdenes de la vida política, económica y social—. En España, no tenemos una estructura oligárquica y de estructuras extractivas; al revés, tenemos procesos redistributivos que han colapsado por un exceso de competición electoral con procesos de endeudamiento insostenibles.

Tampoco funcionan todas estas apelaciones al pueblo, como vimos en alguno de los discursos de la marcha sobre Madrid de enero de 2015 cuando se apelaba al pueblo de Madrid en su rebelión contra la invasión napoleónica; es difícil sentirse conmovido por la liberación contra los franceses si era a cambio de restaurar el absolutismo. Pero también porque la apelación al pueblo glorioso de Madrid se hacía también ante gente que venía desde todas partes del territorio nacional. Ha habido bastantes experimentos dentro de Podemos sobre cómo jugar con esta idea de nación, o de pueblo, o de representación, pero ese eje popular no ha funcionado muy bien. Toda la elaboración teórica que había detrás de Podemos viene de Latinoamérica, de algunos teóricos como Laclau. La frustración de la izquierda latinoamericana

con el populismo había sido tradicionalmente que los populismos siempre eran de derechas, y la izquierda nunca sabía cómo hacer discursos populares. Los valores clásicos del populismo conservador han sido siempre la religión, la familia, la patria, el paternalismo, las sociedades patriarcales... Esos valores populistas o populares han sido siempre capitalizados por la derecha. La izquierda nunca ha encontrado fácilmente valores populistas de izquierda y cuando lo ha intentado, con todos estos significados tan amplios de democracia, derechos sociales... no ha funcionado bien excepto cuando puedes aglutinarlos en torno a un culpable, a un responsable, a una aristocracia u oligarquía culpable.

Lo que sí ha funcionado muy bien y lo hemos visto en los nuevos Partidos es el uso de los medios de comunicación, y especialmente de las televisiones, para generar una nueva oferta política. Lo que mejor funciona en los nuevos Partidos, y en este caso en Podemos, es el uso de la televisión que viene del empleo hecho por la derecha americana. Haces un coctel y juegas con elementos para experimentar: en el caso de Podemos te traes esta propuesta populista latinoamericana que viene de la izquierda y que es genuina en ese sentido, pero no funciona. Sin embargo, lo que funciona muy bien es toda la experimentación en creación de la opinión pública que la derecha digital televisiva americana venía haciendo en las últimas dos décadas. Las audiencias, como los electorados, se distribuyen de una forma normal, en el sentido de que es una campana donde hay mucha gente en el centro y, según te vas yendo hacia los lados, cada vez hay menos gente. En nuestras concepciones normales de la democracia, hay una cosa llamada votante mediano que es el que decide una elección, porque es el que es capaz de cambiar su voto, de una elección a otra. Y por lo tanto, es a donde se dirigen las campañas de los partidos: a ese votante indeciso que lo mismo puede votar a un partido en una elección que puede votar a otro. Por eso se dice que las elecciones se ganan en el centro. Se ganan en el centro porque hay más gente en el centro. Pero los partidos tienen poco interés en que los votantes cambien de voto y, por lo tanto, tienen que seguir estrategias de fidelización de sus votantes que se basen en técnicas muy agresivas de polarización o de identificación con la marca.

Lo que interesa ahora, por decirlo gráficamente, es romper esa distribución más o menos centrista del electorado y, donde tienes una U boca abajo, convertirla en una U de verdad, donde tengas mucha gente en un extremo y mucha gente en otro; y por lo tanto, los votantes centristas dispuestos a cambiar su voto sean muy pocos, y al revés, existan muchos votantes que bajo ningún concepto cambiarían su voto porque siempre van a votar al mismo partido, les haga lo que les haga su partido. Su éxito es que consiguen

movilizar un voto negativo: “mi voto sirve para que no gobierne el otro”. Ese es el efecto de la polarización del debate. Las televisiones son muy útiles para polarizar el debate porque lo que funciona mejor en las audiencias no son los mensajes donde la verdad está muy repartida y la realidad es muy compleja, sino donde los espectadores quieren ver una contienda en la que hay uno que dice una cosa, uno que dice otra y, por lo tanto, yo decido con quién me voy, quién tiene razón o quién no la tiene. Y el uso de los medios de comunicación, y especialmente de las tertulias en los programas de debate, es útil no solo en el sentido de dar a conocer los programas y los argumentos de los partidos y candidatos, sino en el sentido de polarizar el debate y de polarizar a los votantes para que ni se les pase por la cabeza cambiar de partido una vez que han decidido dónde está su enemigo.

Eso que ha funcionado muy bien en la televisión, funciona también muy bien en las redes sociales. En los nuevos instrumentos de comunicación —en Twitter, por ejemplo—, los perfiles de las personas que son más activas suelen corresponderse con varones con opiniones más extremas. De nuevo, aunque nos da la impresión de que las redes sociales son muy democráticas porque permiten el acceso a todo el mundo, hay una gran audiencia silenciosa que está viendo intercambiar mensajes radicales que pasan por encima. Por lo tanto, los medios son y han sido desde el principio un elemento muy importante para darse a conocer, pero también para polarizar. Y por eso Podemos se funda como un plató de televisión, con las emisiones primero de La Tuerka, luego de los diferentes programas y hasta que no se ha visto la capacidad de esa fórmula de implantarse exitosamente no se pasa, digamos, a la siguiente fase, que es la fase política.

El origen de Ciudadanos demuestra que las reglas del juego, pese a que parezca que hay partidos que surgen de la nada, son las mismas para todo el mundo, son igual de sucias, igual de difíciles. Y toda historia de éxito tiene acumulados muchísimos fracasos y muchísimas tensiones detrás. Y en el caso de Ciudadanos incluso la trayectoria es mucho más difícil y mucho más dura: las travesías en el desierto, los problemas internos, las peleas entre diversas facciones por capturar las audiencias, los errores estratégicos... Uno de ellos se nos olvida muy a menudo: el de las elecciones de 2009, cuando Ciudadanos va a las europeas con el bloque irlandés del empresario euroescéptico Declan Ganley, la Liga de las Familias Polacas y la derecha nacionalista francesa, con Miguel Durán de candidato. Un desastre absoluto, una propuesta que casi rompe Ciudadanos por dentro, con algunos de sus líderes desesperados porque Rivera tomó esa decisión unilateralmente porque se sentía fascinado por este empresario político irlandés y, sin mucho criterio, se arroja en sus brazos para espanto de quienes están a su alrededor, que le intentan

convencer de que es una insensatez posicionarse en Europa con este grupo. Y de poco no sobrevive el partido a sus peleas internas. A pesar de la innovación en muchos elementos, la lógica de la política es una lógica aplastante. Y eso desde el punto de vista organizativo vale para todos. Vale para Podemos, vale para Ciudadanos... Todos los partidos acaban siendo verticales, acaban siendo apisonadoras de los disidentes, acaban funcionando de una única manera, generando este tipo de vicios que son muy difíciles de controlar, o tendencias o inercias sobre las que es muy difícil actuar.

Cuando haces propuestas muy concretas, sobre materias concretas, vuelves a un eje de la política donde las cosas son comparables. Si tienes una propuesta sobre salario mínimo de 652 euros y yo la tengo de 658, pues yo ya estoy ofreciendo más que tú. Y por lo tanto el electorado tiene que averiguar si eres creíble a la hora de ofrecerme 658 o si estás mintiendo, pero estamos ya en una franja de competición muy estricta. Podemos intenta ser emocional, resignificar la política, reanclar o reidentificar a los votantes en un eje distinto de la política para que sea muy difícil de conciliar con la vuelta a un discurso tradicional de comparación de propuestas entre partidos, donde puedes alinear a todos los partidos exactamente en el mismo eje y obligarles a diferencias que son divisibles.

Nuestra política es una política donde la lectura que los ciudadanos han hecho sobre lo que ha pasado en los últimos años es que el problema ha sido que el ganador se lo llevaba todo. Y todo era todo: era el Gobierno, el Parlamento, la televisión, el Consejo del Poder Judicial, el Instituto de Encuestas y el Club de Fútbol del último municipio. Esa es la visión de la serie Juego de Tronos, donde se plantea que el que gana tiene la legitimidad de convertir su victoria en derecho. Y que todo derecho al final significa una victoria, o expresa la victoria de unos sobre otros. Tenemos la sensación de que el fallo institucional que hemos tenido es que el poder no estaba lo suficientemente dividido en nuestro país. En la Constitución de Estados Unidos no aparece la palabra democracia en ningún sitio porque los padres fundadores de Estados Unidos pensaban que la democracia era una cosa muy peligrosa e incompatible con el proyecto de conseguir la libertad, la felicidad y la propiedad, que eran los elementos que estaban en la Declaración de Independencia. La democracia es peligrosa porque, desde la tradición clásica hasta ahora, significa la apertura al Gobierno de la mayoría o la tiranía de la mayoría si no tiene los suficientes elementos de control. La historia de nuestras democracias liberales y representativas consiste en averiguar cuánto poder tiene que tener el que gana las elecciones. En Estados Unidos se prefirió optar por un sistema disfuncional de Gobierno, de separación de poderes, donde el presidente tiene una legitimidad, el Congreso tiene otra, los jueces

tienen otra, hay una sociedad civil fuerte y unos medios de comunicación fuertes. Y por lo tanto, cualquier Presidente, al día siguiente de ser elegido, tiene grandes intenciones de hacer grandes cosas y se encuentra con que tiene bastante poco poder para hacerlas, que no controla el presupuesto y hay muchísimas otras cuestiones que están fuera de su alcance.

En España, lo que hemos visto en estos años es la colonización progresiva por parte de los partidos de esferas de poder cuya propia lógica democrática hace que tengan que ser contra-mayoritarias. Los tribunales constitucionales y muchas instituciones tienen que ser capaces de formar una mayoría contraria a la de los Gobiernos, especialmente cuando su papel es controlar a los Gobiernos; no pueden ser instituciones que vayan con la mayoría.

En España podemos hacer una reforma constitucional, probablemente tardaremos mucho en hacerla y en ponernos de acuerdo, pero hay sistemas que introducen reformas que quizás no sean tan virtuosas desde el punto de vista de la ingeniería política pero sí lo son por la vía de los hechos. Cuando el poder se fragmenta o se divide, la fragmentación obliga a los pactos entre Partidos, y esto es algo que en nuestra cultura política no está presente. Lo interesante desde el punto de vista de la fragmentación es lo que va a pasar a partir del 20 de diciembre. Casi desde 2011 hasta 2014 no hubo ninguna elección. Desde 2014 hasta ahora ha habido muchas elecciones en todos los ámbitos. Si los actores piensan que la música ha parado y que las cartas están distribuidas cada uno tienen que jugar con lo que tiene encima de la mesa y tiene que implicarse en la tarea de Gobierno, pensando que es siempre mejor estar en el Gobierno que no estarlo para así intentar obtener políticas favorables a tus votantes. España es un país que no se gobierna muy fácilmente desde los Parlamentos, porque todavía tienen poco poder y probablemente el proceso de reconstrucción de los Parlamentos y de todas esas instituciones intermedias sea largo hasta que desde ahí se pueda controlar la acción de Gobierno en temas de corrupción, de transparencia o de cientos de cosas. Y por lo tanto veremos cuál es la disponibilidad de los nuevos partidos a integrarse en esas instituciones y ayudar a formar Gobierno.

Alternativamente, todos los partidos pueden pensar que el 20 de diciembre se abre un paréntesis de inestabilidad del que saldrá un nuevo reparto de cartas en unas siguientes elecciones anticipadas. Y yo creo que este es el escenario al cual estamos abocados. Los nuevos partidos, incluso los que pierdan, tendrán un incentivo para desvincularse del resultado del 20-D en la esperanza de que haya un resultado mejor a la vuelta de la esquina. La estrategia de Podemos es conseguir imitar lo que Syriza le hizo al PASOK, y la de Ciudadanos es plantear la misma estrategia con el PP, lo que llevaría a una reedición del bipartidismo. Y sin embargo quizá el escenario más

novedoso sería uno de cuatro partidos, no necesariamente iguales en pesos y en capacidades de formar, pero sí un ciclo político distinto donde la política se entienda de otra manera y los consensos surjan precisamente de esa distribución.

No importa tanto cuál es la sinceridad, o la insinceridad, o las motivaciones últimas de los actores, sino cuáles son las estructuras institucionales y los incentivos, desde el punto de vista del reparto de poder, para que puedan llevar a cabo determinadas prioridades o para que tengan que renunciar a ellas en función de otras. Si miramos lo que pasó en el tan denostado régimen del 78, lo relevante de aquellos acuerdos y de lo que ocurrió en el año 78 es que el poder estaba tan fragmentado después de la muerte de Franco y al comienzo de la democracia, que nadie pudo imponer a nadie sus preferencias. Y todo el mundo tuvo que renunciar a sus líneas rojas. El tener un ejército que aceptaba un partido comunista, un partido comunista que aceptaba una monarquía, unos socialistas que renunciaban al marxismo, un presidente del Gobierno que renunciaba a la Falange de donde venía y un Rey que traicionaba al dictador que le había nombrado y al cual había jurado lealtad. Toda esa suma de traiciones a los principios esenciales que uno había jurado ha conformado un país que no estaba nada mal. Y por lo tanto quizá conviene acabar con una nota optimista: que el marxismo, no de Marx sino de Groucho, de "estos son mis principios, pero si no te gustan, tengo otros y podemos sentarnos a hablar de ellos", no ha hecho tanto daño como el maximalismo de atenerse a esos principios.



●

3ª SESIÓN

14 DE DICIEMBRE DE 2015

●

DOMINGO GARCÍA-MARZÁ

RSE EN
PERSPECTIVA
ÉTICA

en perspectiva ética

Comunicación María
Universidad de



FUNDACIÓN ETNOR *Fundación*
Barcelo

Por una gestión ética
de empresas y organizaciones

www.etnor.org

La RSC en perspe

Domingo García M
Laboratorio de E

FUNDACIÓN ETNOR





DOMINGO GARCÍA-MARZÁ

Catedrático de Ética Empresarial en la Universitat Jaume I. Entre sus publicaciones destacan: *Teoría de la justicia. Habermas y la ética del discurso* (Tecnos, 1992); *Ética Empresarial: del diálogo a la confianza* (Trotta, 2004). Los resultados de estas investigaciones han encontrado plasmación en trabajos realizados para diversas empresas y administraciones.

Buenas tardes. Muchas gracias, Adela, por tu amable presentación. Son más de treinta años trabajando juntos, aprendiendo en mi caso. Es toda una suerte, y, como bien sabemos aquí, todo un reto y una exigencia intentar estar a la altura de tus enseñanzas. Muchas gracias por la confianza de la Comisión Ejecutiva de ÉTNOR al invitarme a estar hoy aquí, y sobre todo a ustedes por tener la paciencia de aguantar esta pequeña charla.

Empezamos hace 25 años en la Fundación ÉTNOR y hace 25 años justos cuando, recién llegado de St. Gallen –Suiza- de estudiar precisamente Ética Empresarial, tuve mi primer encuentro con el sector empresarial. Al presentarme al propietario de la empresa recuerdo que dije “venimos a hablar de ética empresarial”. Se quedó mirándome con cara de susto y dijo: “Lo que me faltaba”. Ese fue mi bautismo de fuego. Mucho han cambiado las cosas en estos años, pero el prejuicio de que la ética es un pasivo para la empresa sigue estando ahí.

Uno de los temas que ha cambiado en la forma de ver y entender la empresa es nuestro tema de hoy, la responsabilidad social. Pero este concepto que hoy forma parte de la cultura empresarial, de nuestra comprensión de la empresa, no ha tenido una fácil integración. Al principio de nuestra andadura en la Fundación ÉTNOR ya propusimos en nuestra Comisión Ejecutiva -corría el año 93- hablar de responsabilidad social y también en esta ocasión muchos de los empresarios presentes dijeron que no, que era un concepto que la empresa no asimilaba. Parecía que estuviéramos buscando culpables. Se referían a que el concepto de responsabilidad siempre se ha relacionado con culpa, con haber hecho algo mal. Pero esto es un error, puesto que también somos responsables de lo que hacemos bien. Responsabilidad viene de responder, de dar razón de lo que se espera de cada uno. En nuestro caso de la empresa.

Mi intención hoy es presentar un concepto de responsabilidad social empresarial capaz de convertirse en un activo de la empresa, en un recurso. Mi propuesta es que esto es posible sin asimilar ética y estrategia siempre y cuando se incluya este concepto dentro de un marco ético, de un criterio ético que nos permita diferenciar entre un uso instrumental y un uso ético de la responsabilidad social. Un uso capaz de generar confianza entre todos los grupos de intereses que conforman la empresa. Hablaremos así de la responsabilidad Social como un recurso moral.

Para defender este concepto de responsabilidad social integrado en la ética empresarial daré, básicamente, tres pasos. En primer lugar, trataré de aclarar brevemente la relación entre ambos conceptos y, por tanto, entre ambas realidades, entre la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa

o empresarial, como queremos llamarla –en adelante RSE–. En segundo lugar, analizaré cuál es la situación actual de la RSE y entraremos en el debate acerca de su desarrollo o, como piden algunos, su abandono. Repasaremos su evolución y analizaremos las críticas más importantes que se realizan hoy al concepto y a su utilización por parte de las empresas. Trataremos de responder a estas críticas, introduciendo algunas ideas acerca del papel actual de la ética empresarial. En tercer y último lugar, hablaremos de cómo volver operativa esta integración de la RSE en la ética empresarial aprovechando el avance actual de los llamados sistemas de ética y cumplimiento. Mostrando los riesgos que se asumen al no identificar y, por lo tanto, apreciar, el valor de la ética para la empresa.

Mi objetivo es que seamos capaces de ver y comprender la ética empresarial no solamente como un límite, como una restricción, sino como un empoderamiento, una capacitación, una facultad. La responsabilidad social empresarial representa una forma concreta de presentar y gestionar esta capacidad. Vayamos, pues, al primer punto.

No hace falta insistir en este foro que la ética siempre tiene que ver con nuestro espacio de libertad, con las posibilidades que tenemos para actuar y con las decisiones que tomamos, con el cómo afectan a los demás. Esta necesidad de responder del espacio de libertad que tenemos y de las consecuencias que producimos se predica de las personas, pero también de las organizaciones. También decimos de las empresas que han actuado bien o mal, que son justas o injustas, que podrían haber actuado de otra forma, etc. Y sobre estas percepciones y valoraciones apoyamos la credibilidad y la confianza que nos merecen.

Si tuviéramos que resumir qué es la ética, diríamos: “un conjunto de expectativas recíprocas”; o más fácil: “lo que esperamos unos de otros”; si quieren: “aquello que nos debemos unos a otros”. La idea que quiero destacar es que no solamente se habla de ética de las personas, sino también de las instituciones. También esperamos de la empresa determinadas respuestas, hemos depositado en ella determinadas expectativas. Si es capaz de responder de lo que se espera de ella, es cuando puede generar confianza. Si no es capaz, genera desconfianza y descrédito y, al final, pierde nuestro respaldo moral, su credibilidad, y desaparece.

Alguien podrá pensar: “no todos esperamos lo mismo de la empresa”. Vamos a poner un ejemplo, leyendo unas declaraciones de un líder empresarial hace un par de años: “El drama humano es duro, pero la realidad manda y es mucho más dura. Hay que tomar medidas, hay que ser imaginativo. ¿Por qué el trabajador no le paga 45 días a la empresa que lo despide por cada año que

la empresa le ha estado pagando un sueldo y le ha dado trabajo?”. No haría falta hacer aquí ninguna votación para saber que no estamos de acuerdo con que este sea el sentido de la empresa, lo que nosotros esperamos de una empresa. La prueba está en el estupor y la indignación que provocan tales afirmaciones.

Con esta pequeña introducción se aprecia mejor la diferencia entre la ética empresarial y la responsabilidad social. Al igual que ocurre con las personas también las empresas tienen un carácter, una manera determinada de decir y hacer, de comportarse. La ética empresarial se refiere a la construcción de este carácter. Decimos así que una empresa es competitiva, eficiente, productiva, etc., pero también decimos que es fiable, responsable, honesta, etc. Con estos valores lo que hacemos es describir su carácter, aquello que la distingue de otras empresas. Este carácter se consigue día a día, comportándose de una determinada forma, consiguiendo que las conductas cristalicen en buenas prácticas y después en hábitos. Entonces el carácter se convierte en fuente de motivación y fuerza para actuar, configurando así la voluntad y la reputación. No existe ninguna empresa ni organización sin carácter. Precisamente cuando decimos “que no tiene carácter”, estamos diciendo que no tiene una personalidad definida, o bien que no tiene valor o fuerza para acometer sus funciones. No tener carácter es un rasgo del carácter.

La palabra responsabilidad, sin embargo, tiene que ver con nuestra capacidad, personal o corporativa, de responder ante los demás de lo que hemos hecho o dejado de hacer, para justificar –ajustar– así nuestras conductas. La responsabilidad social empresarial se refiere a la respuesta que la empresa debe dar ante la sociedad, a justificar que ha cumplido con lo que se espera de ella, de los bienes –impactos se llaman ahora– que ha producido y que legitiman su actividad. Si la empresa no es capaz de dar razón ante la sociedad –sus grupos de interés– de los bienes producidos, pierde crédito y poco a poco se desfigura, dilapidando así el *respaldo moral* que la sustentaba.

Ya en los años setenta hablaba Davis de la “ley de hierro de la responsabilidad”, para referirse al hecho indiscutible de que es la sociedad quien concede poder y recursos a la empresa y si la empresa no los utiliza de la forma que la sociedad espera, la sociedad se los va a retirar. Es esta idea la que intenta concretar y gestionar el concepto de responsabilidad social empresarial.

La aportación importante de la RSE consiste en compendiar esta respuesta, en proporcionarnos una definición universalmente aceptada acerca del *qué* debe responder la empresa y del *cómo* debe hacerlo. Hoy sabemos, y por lo tanto esperamos y exigimos, que la responsabilidad empresarial no se

reduce al beneficio económico, sino que incluye también el beneficio social y el ecológico. También la empresa es responsable de su clima laboral, de las políticas salariales, del desarrollo económico del territorio en el que opera, de la contaminación producida, etc. Conocemos muchas empresas que ganan mucho dinero y, sin embargo, nunca diríamos que son responsables.

La responsabilidad social empresarial es, entonces, la manera en que cada empresa responde de su carácter o ética. Constituye una metodología, un camino si así queremos decirlo, para dar voz a este carácter en un lenguaje común a todas las empresas. Los códigos éticos, las memorias de responsabilidad social, los comités de ética y responsabilidad social, constituyen la gramática de este lenguaje de la responsabilidad social. El Pacto Mundial, Los Objetivos del Desarrollo, los indicadores del GRI o las ISO 26000, etc., definen el vocabulario, aquello de lo que debe responder la empresa.

La responsabilidad social sin la ética, sin que forme parte del carácter, del corazón de la empresa, es pura cosmética o, peor aún, un simple instrumento para la manipulación y el camuflaje de injusticias. Solo si la RSE forma parte del carácter de la empresa, de su forma de ser y hacer, estaremos ante un recurso capaz de generar confianza en sus grupos de intereses, de aumentar la credibilidad y mejorar su reputación. Ante un recurso moral. Por eso decimos que solo la ética empresarial nos proporciona un criterio para distinguir entre un uso instrumental y un uso moral de la RSE. De esta tarea se ocupan, como veremos en el tercer punto, los sistemas de ética y cumplimiento.

La diferencia entre *riesgo moral* y *recurso moral* nos permitirá entender mejor esta relación. Por riesgo moral entendemos la posibilidad de que una persona o una empresa no se comporte de acuerdo a lo que esperamos de ella. Los economistas hacen un uso derivado de este concepto, por ejemplo al analizar los seguros médicos, y lo entienden como “aquel riesgo que corre una persona con una decisión cuyas consecuencias las va a pagar otra persona”. No voy a entrar en esta restricción del concepto, pero lo que me llama la atención es que los economistas afirmen que es un concepto neutral, sin nada que ver con la ética, pasando acto seguido a relacionarlo con la deshonestidad, a hablar de expectativas morales y de inmoralidad. Nada de lo que hacemos las personas desde nuestro espacio de libertad es *amoral*. Dejemos entonces el concepto de riesgo moral como lo que originalmente es y representa: la falta de confianza en las actuaciones de los demás. Volveremos más tarde sobre este concepto.

Sin embargo, un recurso moral es lo contrario: la posibilidad de que una persona o institución se comporte de acuerdo a lo que esperamos de ella. Si tenemos firmes expectativas de que una empresa se va a comportar de la

forma en que nosotros esperamos, como proveedores, empleados, clientes, etc., lógicamente estaremos de acuerdo en otorgarle nuestra confianza. Esta es la idea central que nos permitirá entender la responsabilidad social como un recurso moral, como motor para la generación de confianza y reputación. La tarea de la ética empresarial es explicitar y gestionar los recursos morales que la empresa posee, entre ellos su capacidad de responder de lo que se espera de ella, la RSE. A mi juicio, uno de los problemas más importantes, por ejemplo, en la lucha contra la corrupción, es que no se ha sabido identificar ni gestionar el riesgo moral en las empresas. Volveremos sobre este asunto al hablar de los sistemas de cumplimiento.

Antes de entrar en el debate actual sobre la responsabilidad social empresarial y en las dudas que genera, permítanme analizar un par de cuestiones que nos ayudarán a comprender nuestra propuesta.

La primera idea se refiere a un prejuicio que a lo largo de estos veinticinco años que llevamos trabajando ha lastrado y sigue lastrando la aplicación de la ética empresarial. Me refiero de nuevo a la aparente neutralidad de la actividad empresarial, a la concepción de que beneficio y ética son dos cuestiones separadas. Cuando hicimos los Observatorios de RSE de la Comunidad Valenciana, recuerdo que se repetía mucho en algunos empresarios la frase: “Primero ganemos dinero y después hablaremos de ética”. Y no había forma de que se entendiera que hablar de ética es pensar cómo se había conseguido el beneficio y para quién había sido. No son dos cosas diferentes. Se tiende a diferenciar entre *beneficio* como algo objetivo o medible desde la racionalidad económica; y *ética* como algo subjetivo, fruto de una racionalidad moral, cuestión de valoraciones y juicios, de solidaridad. La ética empresarial trataría entonces de unir dos conjuntos disjuntos, que nada tienen en común. Pero la realidad, también la realidad empresarial, no funciona así. Acción social no es lo mismo que responsabilidad social.

La tarea de la ética empresarial es intentar que se tomen decisiones y que se realicen acciones que sean al mismo tiempo beneficiosas económica y moralmente. No intentamos unir lo que está separado, sino ampliar una intersección. Dice un refrán norteamericano: “dirigir la empresa pensando solamente en los beneficios es como jugar al tenis mirando solo el marcador y no la pelota”. La producción de bienes no puede medirse al margen de lo que entendamos por un bien, como vemos perfectamente cuando nos resistimos a llamar progreso económico a una situación donde la desigualdad solo hace que aumentar.

La segunda idea se refiere al escenario actual, a la nueva distribución de responsabilidades que implica el actual proceso de globalización. En este

nuevo escenario, el poder no está solo -ni básicamente en muchas ocasiones- en el Estado, sino en los mercados globalizados. Si es así, la empresa y el mercado no pueden mirar hacia otro lado cuando hablamos, por ejemplo, de empleo o de contaminación. La justicia ya no puede explicarse desde una distribución de tareas donde la empresa produce y el estado reparte. También la empresa tiene que asumir su propia responsabilidad, sencillamente porque la empresa tiene poder y es, lo quiera o no, un agente de justicia. Y como agente de justicia se la va a ver y entender, a valorar y considerar. En breve, hay que dejar de confundir la responsabilidad pública con la responsabilidad estatal. Como si fuera el Estado el único responsable de lo que significa respetar el medio ambiente o un empleo digno.

Hechas estas consideraciones, pasemos ya al segundo punto, al debate sobre la RSE. Han pasado muchos años ya desde sus primeras formulaciones y en la actualidad se distinguen dos direcciones claras. La primera dirección, en la que la fundación sigue trabajando, entiende que la RSE es un punto clave para definir las expectativas depositadas en la empresa, aquellas cuyo cumplimiento garantiza su reputación, su credibilidad y su confianza, también en contextos globales, fuera de las fronteras estatales. Un modelo de empresa que tenga el mismo sentido en un lugar que en otro, en una cultura que en otra. La confluencia de la RSE con los objetivos del desarrollo, la Agenda 2030, con su guía para la acción empresarial, es una buena prueba de lo acertado de esta dirección.

Sin embargo, hay toda una corriente actual que aconseja retirar el concepto de responsabilidad social. Frases como “La RSE ha muerto o está en punto muerto y hay que abandonarla”, muestran no solo el escepticismo sino el rechazo hacia la idea de la RSE y lo que representa. No solo se pide su abandono, sino su sustitución por otro tipo de concreciones de aquello que esperamos de la empresa. De repente aparecen diferentes conceptos como son las teorías del valor compartido, la economía del bien común, la responsabilidad civil, etc., que se presentan con la tarea de reemplazar y, por lo tanto, desbancar a la RSE de la comprensión y gestión de la empresa. A mi juicio, se está creando una confusión que no es buena.

Quienes defienden su abandono, las posiciones alternativas podríamos decir, afirman que la responsabilidad social no ha cumplido lo que se esperaba de ella. Y tienen parte de razón. Para muestra un botón: España es el país que más certificados, pactos y convenios sobre responsabilidad social empresarial tiene firmados. Es líder europeo en RSE y, sin embargo, no creo que haya sido el país que mejor haya gestionado la crisis, ni mucho menos. Más bien somos líderes europeos en corrupción y en desigualdad. Efectivamente, la responsabilidad social no ha servido para lo que se esperaba. De hecho, nos

dicen, la evolución del concepto de responsabilidad así lo muestra. Veamos esta evolución y lo que se esperaba de la RSE.

Aunque en España ya se hablaba de balance social, el punto de inflexión fue, sin duda, el *Libro Verde de la Comisión Europea* “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Desde esta declaración de principios hasta hoy han pasado 15 años. En este período la Comisión Europea ha seguido desarrollando el concepto con la publicación de diferentes directrices, aunque el optimismo que había en el año 2000 ya no lo tenemos hoy. El objetivo del tratado de Lisboa era, recordemos, convertir la economía europea “en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer de forma sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”. Hoy sonreímos ante tales pretensiones, precisamente porque más bien parece que vamos en la dirección opuesta. Por dar solo un ejemplo, el trabajo precario sigue siendo uno de los temas más importantes hoy en día a la hora de hablar de las empresas como agentes de justicia.

La definición ofrecida en el *Libro Verde de la Comisión Europea* en el 2001 se refería a “la integración voluntaria de los beneficios económicos, sociales y ecológicos” y los temas que ocupaba eran salud, seguridad laboral, desarrollo local, estrategias activas de empleo, medio ambiente, derechos humanos, etc. En 2011 se cambió la definición, reduciéndola a “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”. Se habla ahora de impactos. También Europa intenta utilizar cada vez más el concepto de sostenibilidad en vez de responsabilidad: crecimiento sostenible, transparencia del gobierno, comportamiento responsable, generación de empleo, etc.

Nadie niega que en estos 15 años de responsabilidad social ha habido avances importantes. El primero, que no es baladí, es que el concepto forma parte ya de nuestra comprensión de la empresa. Hoy ninguna empresa discute sobre si es socialmente responsable o no lo es. Lo que se discute hoy en día es cómo se miden los impactos producidos y cómo se justifica esta medición. Nadie defiende que el único impacto del que debe dar razón la empresa sea el económico, todos esperan que la empresa responda también de sus impactos sociales y medioambientales. Recordemos que en estas expectativas se apoya la reputación de la empresa y su capacidad de generar confianza. Este solo es un primer paso, pero es decisivo. Si no tenemos el concepto tampoco vemos ni comprendemos la realidad.

Un segundo aspecto muy importante, al que antes ya me he referido, es que ya no hay ambigüedad en el contenido, existe un acuerdo internacional sobre cuál es el contenido de una empresa responsable. Otra cuestión es en qué

circunstancias puede responder la empresa de estas expectativas depositadas en ella –si hay crisis, si los mercados son receptivos, si existe colaboración, etc.–. Desde el *Pacto Mundial*, las memorias de GRI –donde hay indicadores muy concretos de qué significa la responsabilidad social–, la ISO 26000, el SA 8.000, etc., ya no hay una discusión teórica acerca del contenido. Hace 15 años estábamos discutiendo sobre si la empresa era responsable de esto o de aquello y por qué. Ahora no, ahora las discusiones son de cómo gestionarlo y cómo evitar, que es el tema de hoy, su instrumentalización.

Un tercer aspecto muy importante que no debemos olvidar es que se está incorporando institucionalmente y extendiendo a otro tipo de organizaciones. Por ejemplo, se está desarrollando de forma rápida la responsabilidad social universitaria (RSU); la responsabilidad social de la administración (RSA); y, en general de la responsabilidad social de las organizaciones (RSO). Es un concepto que se está ampliando al resto de instituciones de la sociedad civil y también a la administración y al gobierno.

A mi juicio, desde esta evolución positiva, sería un claro error abandonar la RSE, sería dar un paso atrás en lo que ya hemos logrado respecto a la responsabilidad en la empresa. Esto no implica que no se pueda hablar de otros temas, claro que sí, pero no tienen por qué sustituir la responsabilidad social.

Sin embargo, estos logros no consiguen acallar las críticas y las demandas de abandono. Si bien el concepto se ha definido y desarrollado, su utilización parece que no ha dado el mismo resultado. Las críticas nos dicen que las intenciones puede que hayan sido buenas, pero su uso ha sido nefasto. Veamos tres de estas críticas.

La primera ya ha sido mencionada y se refiere a su carácter intrascendente y superficial. Es decir, que no ha servido para nada o casi nada. No ha conseguido ninguno de los logros para los que se creó e, incluso, se legisló. Vamos, que es simple cosmética. Un instrumento para vender más, para hacer más atractiva la empresa. Más aún, lo que es peor, solo ha servido de camuflaje. La nueva piel de cordero para ocultar las injusticias de la empresa. Esa crítica está ahí presente y, por supuesto, tiene parte de razón en muchos temas, sobre todo cuando hablamos de las grandes empresas con sus costosos y complejos departamentos de responsabilidad social.

La segunda crítica se refiere a su uso meramente estratégico. De hecho, en las propias declaraciones de la Comisión Europea nunca aparece la palabra “ética”, sino que se habla de un “argumento comercial”. La comisión europea no entiende la RSE como un compromiso con la justicia, sino con la competitividad. Siempre se entendido como un recurso estratégico, por lo

que cuando deje de serlo se olvidará. No acaban de ver que la ética es parte fundamental de la competitividad.

La última crítica nos lleva al terreno del derecho, puesto que se acusa a la RSE de servir de coartada para frenar las exigencias de mayor regulación jurídica. El gran debate existente desde el Libro Verde -en el que tuve ocasión de participar- era, y lo sigue siendo, sobre si voluntariedad o exigibilidad legal. Unos sectores pensaban que había que regularlo todo y había que dejar poco o ningún espacio a la voluntariedad, mientras que otros pensaban que eran temas imposibles de legislar y solo desde la voluntad de la empresa se podían asumir. Unos y otros confundían, y lo siguen haciendo, voluntad con discrecionalidad, como si fuera potestativo el ser o no responsable. Es decir, como si llamarle voluntario quisiera decir que cada directivo o propietario pudiera hacer lo que le venga en gana, cuándo y cómo quiera. Pero ya hemos hablado del riesgo moral y de cómo esta voluntariedad no es ni mucho menos tan fútil como parece, sino que también tiene sus consecuencias. Una voluntariedad obligatoria, salvo que aquí la obligación es moral y no legal.

Estas críticas tienen su parte de verdad, por supuesto. Pero en mi opinión parece que, por así decirlo, le estamos echando la culpa al bisturí por una mala operación o, peor aún, por un asesinato. El problema no es el concepto, sino su utilización, de cómo se ha utilizado la responsabilidad social. Creo que tenemos buenas razones para mantener el concepto de RSE, como forma de entender y gestionar la empresa. El problema es más bien cómo diferenciar de forma clara entre un uso meramente instrumental y un uso ético de la responsabilidad social. Esta es la tercera parte de mi exposición y entra en el núcleo de nuestra forma de entender y aplicar la responsabilidad social: siempre desde el marco de la ética empresarial.

Nuestra propuesta de trabajo consiste en seguir utilizando el concepto de responsabilidad social siempre y cuando forme parte del carácter de la empresa, la forma de ser y hacer de la empresa. Es decir, de forma más coloquial: "Que la empresa se lo tome en serio". Es decir, si no conseguimos que esa responsabilidad social, esa respuesta de la empresa sea parte de su carácter, solo tendremos un recurso estratégico, nunca un recurso moral. En términos de motivación, cuando la empresa actúa por compromiso y no solo por coacción jurídica o social o por interés.

Acción social, responsabilidad social y ética empresarial son tres conceptos que debemos aprender a distinguir de forma clara y precisa, si queremos evitar las críticas arriba mencionadas. La acción social responde a la pregunta: ¿qué hacemos con parte de los beneficios que hemos obtenido? Y eso, efectivamente, es una parte de la responsabilidad social. La mayor

manipulación que hoy en día estamos viendo con respecto al concepto de responsabilidad social es cuando se identifica con la acción social. Por ejemplo, una empresa que en temas de empleo no es capaz de responder de las exigencias mínimas que supone un empleo decente y que, sin embargo, invierte parte de sus recursos en temas de voluntariado o en fundaciones de ayuda a los necesitados.

La acción social, repetimos, es una parte importante de la RSE y bienvenida sea aquella empresa que dedica parte de sus beneficios a los más necesitados. Pero no confundamos la acción social con la responsabilidad social, que pregunta por el *cómo* se ha conseguido el beneficio y para *quién* ha sido. Esta responsabilidad, y ahí entra la ética empresarial, tiene que formar parte siempre de lo que es el carácter de la empresa, de sus valores, de sus sentimientos, de sus normas. Tiene que estar en su filosofía, en su cultura, en su misión y visión. Y, por supuesto, tiene que estar institucionalizada, tiene que conformar una infraestructura moral. Este tema nos lleva a la tercera y última parte de mi exposición.

La tercera crítica se refería a que la responsabilidad social había detenido la regulación. Pero en España se ha legislado sobre Responsabilidad social, y se sigue haciendo, y todos sabemos bien que no ha servido para nada. No es una cuestión de coacción legal, sino de autoobligación, de compromiso moral. Curiosamente la legislación que más ha influido en el avance y en la integración de la RSE ha sido, en el caso español, la modificación del Código Penal del 2010. Esta modificación ha hecho que, por primera vez, la empresa se convierta en un sujeto jurídico. Incluso habla de un concepto que hace tiempo que defendemos los que trabajamos desde una perspectiva institucionalista: “formación de la voluntad de la persona jurídica”. Esta modificación ha conseguido dinamizar, potenciar incluso, elementos de esta relación entre ética y responsabilidad que hasta entonces avanzaban muy lentamente. Por ejemplo, los códigos éticos y de conducta.

Este avance es debido a que la ley establece como *atenuante* el hecho de que la empresa pueda demostrar que, antes de cometerse el delito, tenía mecanismos activados para evitarlo. Se ha modificado hace muy pocos meses de nuevo el Código Penal y ahora se habla de *eximente*. Con lo cual se avanza en concreción al establecer las condiciones que debe cumplir la empresa, pero se retrocede en alcance y eficacia: basta con tenerlos para evitar la sanción. Estas condiciones son bien conocidas por la ética empresarial: la empresa debe tener bien claro, bien definido, a qué se compromete, lo que normalmente entendemos por código ético y de conducta; también debe tener bien claros todos los mecanismos de control y supervisión del funcionamiento de estos mecanismos, mencionando las comisiones o

comités encargados de la prevención de los riesgos penales; por último, se habla también de los sistemas de alertas, sugerencias y denuncias. Estas cuestiones son básicas para la ley: tener bien definidos los compromisos; poseer mecanismos de control; disponer de un presupuesto asignado para regular estos temas; y, por último, informar anualmente a sus públicos de cómo ha ido la cuestión. Si se demuestra que la empresa cumple estas cuestiones, puede pedir la exención del castigo penal que corresponda.

Sin embargo, si bien la legislación con estas exigencias de cumplimiento ha ayudado indirectamente a la promoción de mecanismos éticos de gestión, ha sido al precio –mira por dónde– de difuminar, de eliminar, la perspectiva ética. Veamos un ejemplo que nos llevará de nuevo al concepto de riesgo moral.

Hace poco tiempo tuvimos la ocasión de colaborar desde la Fundación con una empresa cotizada que deseaba revisar su sistema de cumplimiento, concretamente su guía anticorrupción, una guía de buenas prácticas contra la corrupción. Su sistema de cumplimiento estaba bien diseñado y establecido: un código ético y de conducta; un gestor ético –una figura que es bastante novedosa en el contexto español–; una comisión de prevención y control de riesgos penales donde trabajaba el departamento de calidad, el departamento de auditoría, etc.; y una línea ética muy bien establecida –whistleblowing como se conocen en inglés–, tanto externa como interna. Pero pronto averiguamos porque el sistema aunque bien definido no conseguía generar confianza.

En primer lugar, el gestor ético era nombrado por el presidente de la compañía, cuando la independencia debería ser absoluta. En segundo lugar, la guía anticorrupción hablaba de faltas éticas, de incumplimientos del Código de ética y de conducta que no son delitos penales, pero no existe ninguna comisión de ética, solo la de riesgos penales. Esto es, no han sido capaces de identificar un riesgo moral, un riesgo que puede llevar a consecuencias mucho peores que las derivadas del Código Penal. Una de nuestras recomendaciones fue que debían establecer algún tipo de mecanismos también de línea ética, así como comisiones que tuvieran que ver con las faltas éticas y no penales.

Parece que con esta reforma nos hayamos ido de la responsabilidad social a la responsabilidad legal y nos hemos dejado por el camino la responsabilidad moral. Además de los temas de cumplimiento, nos hemos olvidado de la parte de voluntariedad, de qué significa querer hacer las cosas bien.

Si queremos hacer operativa esta propuesta de integración de la RSE en la ética empresarial, debemos demostrar que “vamos en serio” y este compromiso no se justifica por el mero cumplimiento de unas condiciones

legales. En ética empresarial trabajamos con la idea, que Kant denominaba principio de publicidad, de que la confianza es directamente proporcional a la capacidad que tiene la empresa de justificar lo que hace. Para Kant este era el principio básico para pasar de la teoría a la práctica.

La diferencia clave con respecto a otros planteamientos es que este principio de responsabilidad no es idéntico a un principio de transparencia. La transparencia, queramos o no queramos, es fundamental, pero siempre es vertical. Siempre tiene que ser la empresa o la administración quien abra puertas y ventanas y deje pasar la luz, pero sigue siendo la dirección quien domina el proceso. La idea que estamos intentando aplicar desde la fundación es que este hacer público como criterio de responsabilidad moral, de compromiso, de ir en serio, exige tanto la transparencia como la participación.

La idea de participación es fundamental. Los diferentes grupos de intereses, las partes implicadas de la empresa, deben participar en este sistema de cumplimiento. Hace tiempo que venimos hablando de una infraestructura moral de las instituciones. Hemos avanzado en los códigos éticos y de conducta, estamos implantando líneas de comunicación que, con el nombre de *línea ética*, garantizan la comunicación de los diferentes grupos de intereses, en especial los internos, como canal para las sugerencias, alertas y denuncias del posible incumplimiento del código ético y de conducta, pero aún nos falta integrar dos elementos más para hacer operativo este principio de publicidad: el comité de ética y responsabilidad corporativa y la auditoría ética. Estos elementos constituyen lo que en la Fundación denominamos *un sistema de ética y cumplimiento*. Son peldaños que nos llevan, uno a uno, a la generación de confianza.

Esta es nuestra propuesta para la integración de la ética empresarial y la RSE. Por supuesto en el vértice está el Código Ético y de Conducta, porque sigue siendo necesario concretar los compromisos que la empresa adquiere ante la sociedad, ante sus grupos de interés. Pero lo que estaría regulando y supervisando ese Código Ético no serían solo los jueces y tribunales, sino un Comité de Ética y Responsabilidad Corporativa. Siempre con una idea fundamental: en ese Comité tienen que estar representados, en mayor o menor medida, las partes implicadas internas y externas. No puede quedar solo en manos de la empresa, es decir, de sus directivos o de su personal. Se trata, en definitiva, de un espacio de participación.

Por último, alguien tiene que evaluar desde fuera que lo que se está diciendo se cumple. Hay mecanismos de evaluación hoy en día, incluso tenemos indicadores aceptados internacionalmente, con los que se puede medir

aquello a lo que se han comprometido. Esta es la función de las *auditorías éticas*. Un instrumento aplicable tanto a las empresas privadas como a las administraciones públicas. Con esta idea entramos ya en una última consideración.

Si queremos elevar la altura moral de nuestras instituciones, en nuestro caso de la empresa, debemos aprender una lección muy sencilla: nunca se puede hablar de una responsabilidad individual, siempre hay que pensar y actuar en términos de responsabilidad compartida, de corresponsabilidad. La empresa no va a reaccionar si no reacciona el mercado; este no lo va a hacer si no entra en juego la administración; y esta no va a reaccionar si no presiona la sociedad civil. Por eso me parece tan importante la propuesta de *Sociedad Valenciana año cero*, que hemos lanzado desde la Fundación ÉTNOR. Se está diciendo que hay unos mínimos –que Adela define muy bien en su último libro- de los que debe responder no solo la empresa, sino todas las instituciones que estructuran nuestra vida en común. Incluidas las Fundaciones. Responsabilidad es siempre responsabilidad compartida.

Oímos que la responsabilidad social tiene que “estar en el ADN” de la empresa. De acuerdo, pero prefiero hablar de que debe estar, como insiste Adela, en el corazón. El corazón es un músculo, requiere ejercicio y movimiento. No es herencia, es voluntad. Hace falta coraje, valentía. Se puede hablar de la ética empresarial como un factor de innovación y de competitividad. Hay muchas empresas que lo están haciendo.

Para ello solo tenemos que recordar, que volver a aproximar una idea al corazón. Recordar que la empresa depende directamente de la sociedad que le ha dado sus recursos, su poder. Y si no cumple, la sociedad se lo va a retirar y en un plazo más o menos largo va a desaparecer. Yo no sé si efectivamente será posible alguna vez hablar de instituciones cordiales. Lo que sí sé, y sabemos todos, son las consecuencias de las instituciones que no tienen corazón ni sentimientos. Muchas Gracias.



A black and white photograph of an audience seated in a lecture hall, viewed from the side. The audience members are looking towards the front of the room. The room has a white ceiling with recessed lights and a white wall with a door and an exit sign.

4^A SESIÓN

20 DE ENERO DE 2016

MANUEL ALCARAZ RAMOS

ÉTICA PÚBLICA,
TRANSPARENCIA Y
DEMOCRACIA

*Por una gestión
de empresas y or*

www.etno

MANUEL ALCARAZ RAMOS

Es Doctor en Derecho y Profesor Titular de Derecho Constitucional de la Universidad de Alicante. Autor de más de 11 libros y más de medio centenar de publicaciones científicas. Actualmente es el Conseller de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación.

Muchísimas gracias por acudir esta tarde a mi conferencia: es para mí todo un honor estar aquí. Muchas gracias a la Fundación ÉTNOR, con la que, sin ninguna duda, vamos a colaborar muchísimo porque es un punto de referencia. En alguna materia yo diría que es *el punto de referencia* en nuestra Comunidad Valenciana y, por lo tanto, insensatos e ingratos seríamos si no trabajáramos de común acuerdo en todo lo que podamos.

Una opción a la hora de dictar esta conferencia sería la de explicar, en el momento todavía naciente de nuestra actividad, cuáles son los proyectos de la Conselleria. Sin embargo, la ciudadanía dispone de muchos instrumentos para conocer acciones e intenciones. He optado por otra cosa e intentaré una reflexión intelectual sobre la política. Para mí la política no tiene sentido si no es una actividad intelectual, y veo con auténtica preocupación que, por ignorar esa perspectiva, abunda la frivolidad a la hora de hablar de política. Y creo que es exigible, a los consellers, a todo cargo público, que traten de fundamentar intelectualmente su acción, y que eso sea conocido en la forma adecuada por la ciudadanía.

Ética pública, transparencia y democracia. El título, seguramente, es demasiado ambicioso, demasiado abierto. Para no tratar de desbordar la intención de la reflexión comenzaré por un punto de partida de triste actualidad: la caracterización de la corrupción. Creo que todos estaremos de acuerdo en que es muy grave, en sí, el desvío de fondos públicos a bolsillos privados, y que ello merece repudio y castigo. Pero creo que debemos intentar ir un poco más allá. La visión apuntada no deja de ser, si se me permite abusar del lenguaje, una interpretación *mercantilista*, "*liberal*" –con muchas comillas– de la corrupción; por lo demás, dadas las hegemonías ideológicas en nuestra sociedad, es bastante comprensible que sea la que primero apreciamos. Esta mañana leía un estudio según el cual España, en los últimos años, ha perdido 10.000 millones de euros por la corrupción. Pero si nos quedáramos simplemente en que la corrupción es un fenómeno económico podríamos caer en la paradoja de ayudar a legitimar algunos comportamientos corruptos. Luego volveré sobre esto.

Pero cabe otro enfoque alternativo -aunque no necesariamente contradictorio-: conceptuar la corrupción como *la suma de microgolpes de Estado*. Porque, en definitiva, un caso de corrupción suele consistir en que, de manera opaca, oscura, aquello que tiene que ser decidido a través de unos mecanismos públicos, regulados normalmente por el derecho y con el conocimiento de la ciudadanía y de los órganos de representación, se hace en un despacho, en un yate o por teléfono, de tal manera que las condiciones reales y completas del acuerdo se sustraen del conocimiento público y del debate cívico. Y se sustrae al órgano legitimado jurídicamente la capacidad de tomar una de-

cisión con absoluta libertad. Un golpe de Estado trata de subvertir un orden para que aquellos que tienen la legitimidad de tomar las decisiones políticas oportunas en una democracia no lo puedan hacer. Por eso esa concepción de microgolpes de Estado.

Esto es fundamental a la hora de entender porqué el Estado democrático tiene que defenderse radicalmente de la corrupción y de los corruptos. Pero inmediatamente surge otro hecho muy inquietante. Hemos visto con preocupación, y todavía lo seguimos viendo, cómo en reiteradas elecciones los corruptos volvían a ser elegidos, la ciudadanía vota a personas que eran incluso condenados, o estaban sujetas a procesamiento, o sobre las que recaen vehementes sospechas de corrupción, o tenían amigos peligrosos que habían sido condenados. ¿Por qué? Yo creo que muchas veces los políticos -no sólo los políticos- hemos cometido el error de pedir a la población que utilice su voto como elemento de castigo. Pero los ciudadanos no deben votar sólo para castigar. Cada ciudadano, cada ciudadana, hace un análisis de conjunto a la hora de votar. Y en su sufragio hay premio, castigo, adhesión ideológica, simpatía a estructuras de liderazgo, participación en formas complejas de identidad colectiva... Y en último caso, si alguien está predispuesto a elegir a alguien, aunque sospeche o aunque esté convencido de que es corrupto, siempre puede autojustificarse con un "todos lo hacen", "todos son iguales", "todos lo haríamos", o recurriendo a esa fantasmagórica "naturaleza humana" que, al parecer, implica que todo el mundo está llamado a la corrupción. Esto significa que la corrupción no solamente es un microgolpe de Estado, sino un veneno que deteriora la fibra moral entera de la sociedad.

Pero todo ello ha cambiado, al menos en parte, con la crisis. En general - hay excepciones-, esta vez no se han producido esos fenómenos masivos de volver a votar a aquellos corruptos sospechosos de corrupción -no entro al voto a partidos especialmente sospechosos de actuar sistemáticamente como casas de acogidas de corruptos-. ¿Por qué? No creo que sea por un mayor esclarecimiento en la ciudadanía, sino por la conjunción de una serie de circunstancias. En primer lugar, se ha roto la organización mental de las clases medias. Las clases medias han basado su discurso estructurante en el ascenso social. Mientras el ascensor social funciona, muchos están dispuestos a tolerar elevados niveles de corrupción, porque forma parte del aparato que permite que el elevador se active. Pero ahora la pobreza se ha extendido hasta alcanzar a los asalariados. Hoy es posible estar trabajando, y trabajando muchas horas, y ser pobre. Y todos tenemos en nuestro entorno gente que vive esta situación o, mucho peor, que vive en situación de paro, a veces de larguísima duración, o que tiene problemas con su vivienda, o con pagar

medicinas, o con la educación de sus hijos, o lo que sea. El ascensor yace roto, parado entre dos pisos, provocando una claustrofobia colectiva a la que no se le ve final.

De manera paulatina, en la sociedad española —y probablemente también en la de otros lugares de Europa— la corrupción ha ido transformándose en el imaginario colectivo: de ser el resultado de la presunta naturaleza humana pasa a ser un acto de *violencia simbólica*. Muchos sectores de la ciudadanía están viviendo como hechos de violencia el que, después de verse privados de su trabajo, después de ver restringidas sus condiciones de vida y sus expectativas, y aún después de ver restringidos sus derechos sociales y hasta algunos derechos civiles, encima todavía tienen que ver cómo algunos hacen ostentación de su riqueza obtenida esquilmando al sistema que debería garantizar aquello que ahora echa en falta.. Es como un auténtico latigazo en la conducta, en la intimidad y en la conciencia de cada uno. La estructura ideológica de la clase media en declive ya no es capaz de sintetizar este escándalo.

¿Puede suceder algo así sin contradicciones? No. ¿Cuál es el lado oscuro de esta renovada conciencia crítica? Que se inscribe en un marco interpretativo generalizable contaminado por otras concepciones ideológicas: Es un marco al que denominaré, sin pretensiones de originalidad ni de exactitud, como el marco referencial de *la cultura de la sospecha*. En ella, como primera reacción, los vicios del político pasan de la comedia a la tragedia. Aquello que era materia del chiste, ahora es vivido con auténtica rabia.

A mi modo de ver, todo el análisis de la corrupción se ubica en un punto relativamente indeterminado entre la realidad económica y la cultura política predominante. Por eso es esencial introducir en el análisis la crisis del Estado social, del Estado del bienestar, y la dialéctica de sus causas y consecuencias. Porque esa crisis, en las actuales circunstancias extremadas, nos sitúa ante nuevos horizontes de interpretación de la ética pública en relación con la acción política. Muchos de los segmentos fundamentales de la ética política de las últimas décadas se han inscrito en el marco relativamente pacífico y apaciguador del Estado social. Pero cuando la crisis se vuelve profunda y endémica no puede dejar de interpelar y de incomodar a la filosofía ética. El nuevo modelo socio-económico, basado en la hipereconomía financiera, hasta cierto punto desligada de un lugar físico y de la producción real de bienes y servicios, tiene como protagonista a una nueva élite. Una élite invisible, cosmopolita en un sentido inesperado, capaz de sobrevalorar la realidad democrática porque ésta es incompatible con la desigualdad que está inscrita en su bandera. Y este es uno de los grandes dramas de nuestra época. Sirva de ejemplo entre otros muchos el reciente estudio de Oxfam que muestra que la

riqueza de las 63 personas más ricas del mundo es igual a la de 3.600 millones de personas más pobres. Ante este hecho, la construcción de discursos éticos tiene que replantearse necesariamente, y tiene que hacerse de acuerdo con una escala y con una dimensión radicalmente distinta. Y tanto más cuando ese tipo de economía incorpora, al menos en Occidente, la exaltación del consumismo como un requisito para el beneficio masivo. Llegando a convertirse en un dispositivo de justificación moral de los objetivos cotidianos. Medida del éxito, sucedáneo del ascenso vital y lubricante de las economías especulativas de escala, el consumismo, relativamente desligado de su función primigenia, alcanza un nuevo sentido en la construcción de identidades y contaminando, incluso, el pensamiento crítico.

Bauman ha recordado que la ideología no es un credo articulado, sino procesos que impregnan los comportamientos humanos hasta ser concebidos y aceptados como inevitables, pues los actores sociales han de vivir entre ellos y esos acontecimientos condicionan decisivamente la planificación de sus acciones. Dice Bauman que en ese esquema la metáfora conspiratoria del *lavado de cerebro* ya no es necesaria, basta con la adhesión a una serie de principios y valores entendidos como inevitables para llevar una vida digna de ser vivida. Desde este punto de vista la incertidumbre del presente es una poderosa fuerza individualizadora que aísla a las personas de las demás. La fatalidad dependiente de las condiciones económicas —sigue reflexionando Bauman—, y en especial laborales, golpea al azar, lo que se aprecia dramáticamente con la desestructuración de las *nuevas* clases medias, quebrando la perspectiva de la existencia de intereses comunes. No hay suma posible de temores, ansiedades y quejas que converjan en un horizonte armónico, lo que incita colectivamente a que la solidaridad y la idea de justicia basada en la igualdad se difuminen, porque a una verdad mutua le es muy difícil echar sólidas raíces. Podríamos decir que esa imagen borgeana de la Lotería de Babilonia, que oprime y castiga de manera ciega, deja de ser una relación fantástica para parecer un manual descriptivo de la economía. En ese marco, los problemas más habituales que incitan a las personas al individualismo carecen de interconexiones que permitan encajarlos con los demás, ofreciendo un cuadro apreciable y comprensible por la mayoría. Ese esquema permite que los poderes públicos limiten su acción al respeto *pasivo* de los Derechos Fundamentales, desapareciendo acciones positivas en torno a derechos sociales, y el mismo concepto de derechos civiles si nos referimos a los *extranjeros*, los inmigrantes o los exiliados.

La cuestión se agrava porque los intereses y perspectivas marcadas por la exacerbación del individualismo invaden el espacio público, que es colonizado y banalizado por la exposición de la vida íntima. Son la población de *gran-*

des hermanos que asoma cada noche en nuestras televisiones. Desde ese punto de vista el principal mensaje que hoy divulgan los medios de masas, redes sociales y otros circuitos de transmisión cultural es –volviendo a citar a Bauman–, la esencial indeterminación y blandura del mundo, en el que todo es aparentemente posible si se dispone de los medios para el consumo exacerbado. Ello tiene su principal reflejo en la edificación de identidades individuales y, por extensión, colectivas, que en vez de erigirse poco a poco –Tony Judd demostró que en otros momentos las identidades políticas y comunitarias se edificaron por la adhesión de segmentos–, se imaginan como una construcción instantánea.

En definitiva, la manipulación de necesidades ocupa hoy, en buena medida, el lugar de la regulación normativa. La publicidad reemplaza al adoctrinamiento ideológico, y la seducción sustituye a la coacción en el mantenimiento del orden. De la misma manera, el grueso de la población es integrada en la sociedad en cuanto que masa consumidora.. El consumo no se limita a la simple reconstitución de fuerzas perdidas, sino que se convierte en un factor productivo de inversión. Por eso, con el masivo cambio de rumbo del ahorro de las economías domésticas hacia los títulos y las acciones, se produjo la plena subsunción de las vidas individuales en el mundo financiero, lo que explica la magnitud de la enorme crisis financiera que está en el origen de todas las crisis y que todavía nos golpea. El consumismo está en condiciones de convertirse en dispensador de prestigio, de felicidad, de bienestar, en un sentido muy distinto de aquel que prometía el Estado social. Acaba por constituirse en dispositivos ideológicos que favorecen el conformismo, la desregulación normativa e inciden en socavar la credibilidad del poder político, impotente ante la acumulación de demandas por un lado y la incapacidad de financiación para ofrecer respuestas.

¿Cómo evitar que toda esta deriva derrote a la política? ¿Hasta qué punto mucha indignación no recae en ciudadanos que defienden Derechos, sino en *usuarios de la política* que protestan por el mal estado de los productos democráticos? ¿No se corre el riesgo de que se tiren demasiado pronto a la basura esos productos democráticos o algunas instituciones tenidas por obsoletas al no ser capaces de solucionar los problemas inmediatos generados por una economía depredadora? ¿No corremos el peligro de que la democracia, llamada “formal”, sea entendida por muchos –incluso los llevados por el mejor espíritu crítico–, como un gran basurero de despojos venerables? Se impone una pregunta: ¿se está convirtiendo la democracia en un “no-lugar”? Como es sabido, esta expresión del *no-lugar* se debe al antropólogo francés Augé, que ha identificado como tales a sitios que existen territorialmente pero que desaparecen del imaginario en cuanto que pierden su cualidad de

ser fuente de significados. Así, habla dramáticamente de aeropuertos, de intersecciones de carreteras, pero también de campos de refugiados, por ejemplo. Son lugares sin ley moral a la que atribuir significado y adhesión al lugar. Lugares de paso, donde todos somos un poco extraños, pero con la presencia intensa de alguna clase de derecho penal coercitivo.

Las preguntas anteriores se relacionan con esa deslocalización de lo democrático generada por la disparidad entre los sitios de las grandes decisiones económicas y las pequeñas decisiones cotidianas, y que pueden fraguar una pérdida de capacidad democrática, de dotación de sentido, que se evidenciaría tanto en la emergencia de proclamas abstractas con poco contenido preciso como en el recurso a la mera formalización intocable, una formalización que parece no conocer de valores. En algunos de los debates actuales en España es preocupante la apelación continua al Estado de Derecho, transformado en realidad intangible. Pero la legitimidad del Estado de Derecho, que va aparejada a la legitimidad misma del Estado Democrático, se sustenta en la idea de que toda norma jurídica puede cambiar. Cuando los ciudadanos empiezan a apreciar que determinadas normas jurídicas nunca podrán cambiar porque están sometidas a una hiperprotección invisible decae, paradójicamente, su legitimidad.

La pregunta nueva que aparece aquí es: ¿puede subsistir una *democracia sin sentido*? ¿No es la democracia en sí misma un dispositivo histórico destinado a dotar de sentido a la convivencia y a los procesos regulativos que la hacen posible? ¿No sería eso que denominamos *ética pública* el combustible de ese dispositivo? Parece que la actual crisis económica ha traído consigo una crisis de mecanismos de legitimación que, con independencia de la mundialización de las causas y de su complejidad, nos deja desnudos en el ejercicio de la ciudadanía y de la irrenunciable esperanza de intervenir en esa dinámica. Constatar este hecho no es rendición, sino que debe ser una acicate para buscar nuevas fórmulas de acción propositiva. La ética pública no puede basarse sólo en la prescripción de prohibiciones sino que debe intentar ser proactiva, debe intentar trasladar al terreno político el enunciado de acciones positivas. A veces, el Derecho Constitucional ha olvidado que la regulación formal institucional no puede prescindir de la convicción de que la democracia presupone una serie de valores que marcan los objetivos de la cohesión que la Constitución procura y que limita las culturas políticas admisibles.

¿La transparencia puede ser una vía para la relegitimación democrática? La transparencia, aunque sea el gran tema político de nuestra época –porque parece que ahora sirve para todo, como un gran manto con el que se trata de ocultar muchas vergüenzas–, está inscrita en la historia de las ideas políticas en asociación con la idea del *buen gobierno*. Y ésta tuvo que hacerse

su lugar en la filosofía política de occidente que, más allá de los modelos políticos, definidos abstractamente como buenos o malos *a priori*, tuvo que aprender que lo importante es deducir y evaluar cuáles son los resultados, los efectos, de determinadas formas de hacer política. Ahí recae la decisión sobre si la política debe desarrollarse en entornos más o menos opacos o transparentes.

Las primeras representaciones de *un* buen gobierno no las encontramos en manuales de filosofía, sino en pinturas de las ciudades-Estado medievales italianas. Son los frescos de la capilla Scrovegni en Padua, de Giotto, cuando ilustra algunos efectos de la justicia o, sobre todo, en las maravillosas representaciones de Ambrogio Lorenzetti en el Palazzo Pubblico de Siena, sobre los efectos del buen y del mal gobierno. Son conceptos que bajan a lo concreto frente a las abstracciones del pensamiento clásico y escolástico. También hay algo interesante sobre esto en la obra de Maquiavelo, que si bien fue *secretario* florentino, guardián de los secretos, al mismo tiempo su republicanismo, en los discursos sobre la Primera Década de Tito Livio, introduce ideas importantes. Hace una afirmación admirable: lo más interesante de la política es discernir las diferencias en una persona cuando está en la plaza y cuando está en el palacio. Apurando, podría afirmarse que “El Príncipe” es el primer *portal de transparencia* porque, aunque prescribe movimientos precisamente basados en el secreto, la exposición pública que hizo del comportamiento *real* del político renacentista es un precedente de modernas concepciones sobre la transparencia. Y podríamos abundar en ese hilo rojo que atraviesa la historia occidental con estaciones necesarias en Descartes, y, sobre todo, en Kant. Es un hilo, no obstante, muchas veces cortado por las urgencias políticas, por los redundantes intentos de privatizar las dinámicas de lo público, a menudo en conjunción con fenómenos culturales o económicos muy complejos. Un buen ejemplo de contrametáfora de todas estas cosas es la idea de la *mano invisible* liberal: sería la exaltación máxima de la transparencia y, al mismo tiempo, su máxima negación porque, en definitiva, lo más contradictorio con la transparencia es la invisibilidad.

La transparencia emerge en épocas contemporáneas como respuesta a crisis democráticas y de apreciación crítica generalizada de la actuación de determinadas élites políticas, demasiado acostumbradas a jerarquizar el espacio público y el espacio institucional. El gran momento de la reivindicación de la transparencia, del conocimiento público, podemos situarlo en Estados Unidos en la década de los 70, al hilo de los asesinatos políticos, del Watergate, en el ambiente de los *papeles del Pentágono*, etcétera. Y, no casualmente, aparece ahora en España. De alguna manera, en España la reivindicación, incluso la legislación sobre transparencia, adquiere fuerza en el marco de una

impresionante crisis política y económica. Al mismo tiempo también emergen nuevos instrumentos comunicativos: si en los años 60 y 70 fue el gran momento de la televisión en América, ahora es la eclosión de nuevos medios tecnológicos, redes sociales, etcétera. Es un proceso de apertura lleno de contradicciones, y parte de ello se debe a su débil definición constitucional. La transparencia ni siquiera es un Derecho constitucional, aunque debería serlo. Hoy está a medio camino entre el derecho al acceso a la documentación pública de filiación administrativa y el Derecho Fundamental a recibir información veraz y objetiva -algo que está por redefinir en tiempos de internet-. Hay una cierta formalización en algunas leyes, incluida la de la Comunitat Valenciana, entre lo constitucional y lo administrativo. Y está avanzando el número y la calidad de los estudios doctrinales y los dictámenes de órganos de asesoramiento o control. Pero prácticamente carecemos de una sólida jurisprudencia.

Hay normas muy precisas... y otras muy abiertas. En nuestra Conselleria promovimos el *Código de Buen Gobierno*, conscientes de que no podemos ir mucho más allá de abrir un camino entre la prescripción ética y la prescripción jurídica. El Código se aprobó el 6 de mayo de 2016. Me atrevo a predecir que en muy poco tiempo, en muy pocos años, habrá cambios, cambios importantes en la conceptualización, en la concepción normativa, en los instrumentos técnicos. Probablemente lo que ahora estamos aprendiendo a conocer –al menos en España– habrá quedado relativamente obsoleto en poco tiempo, lo cual significa paradójicamente que debemos tener mucho cuidado para hacerlo bien, porque aunque quede obsoleto se trata ahora de poner unas bases sólidas.

Las virtudes *concretas* de la transparencia parecen evidentes. En primer lugar, generan un *clima anticorrupción*. Los tribunales alemanes han fijado el principio de que determinados comportamientos, aunque no sean estrictamente punibles como algunos de los delitos tipificados habitualmente como corrupción, sí que ocasionan que baje el nivel de exigencia moral de la sociedad, en instituciones políticas o en empresas, y ello permite una especie de tolerancia con fenómenos que acaban por desembocar en la corrupción. Lo que propongo es aplicar el esquema conceptual invirtiéndolo, aludiendo a mecanismos plurales de generación de instituciones en las que la corrupción se vuelva difícil, más allá de la amenaza de la pena.

Todo ello conduce a replantear el debate sobre la función de los valores, porque la invocación de la transparencia va siempre unida a la apelación a valores, al tiempo que permite ajustar el funcionamiento de los poderes y las administraciones públicas a nuevos criterios de eficiencia y de actividad. Hay que recordar, por ejemplo, que las leyes distinguen entre publicidad de

dos tipos: la activa y la pasiva. Hay una obligación de que existan portales de transparencia, potentes arquitecturas informáticas donde el ciudadano pueda, a la distancia de dos o tres *clicks*, acceder a cualquier información, pero también existe una obligación de garantizar una publicidad pasiva: la que se genera tras la solicitud de la ciudadanía. Todo ello es complicado en la fase actual, pero supondrá enormes innovaciones en el propio funcionamiento global y en la modernización de las administraciones.

En definitiva, la transparencia es un medio, aunque alguno lo convierta en un fin, y es un medio para relegitimar el sistema democrático. Todo ello se debe verificar para que la transparencia tenga su mayor potencial en servir de crítica activa a la *cultura de la sospecha* a la que antes aludía. O sea: es una ambición ético-política a la que no podemos renunciar los gobernantes, ni la ciudadanía crítica y activa, aunque no esté exenta de contradicciones.

Probablemente quien mejor ha abordado estas cuestiones sea Byun Shul Han, filósofo germano-coreano que, por ejemplo, ha escrito que: “en una sociedad que descansa en la confianza no surge ninguna exigencia de transparencia; la sociedad de la transparencia es una sociedad de la desconfianza y de la sospecha, que a causa de la desaparición de la confianza se apoya en el control; la potente exigencia de transparencia indica precisamente que el fundamento moral de la sociedad se ha hecho frágil, que los valores morales como la honradez y la lealtad pierden cada vez más su significación; en lugar de la resquebradiza instancia moral, se introduce la transparencia como nuevo imperativo social”. Nos encontramos, por lo tanto, con una paradoja. Muchos de los que hoy se manifiestan críticos con una política privada de ética usan constantemente, para sus intereses tácticos, la palanca de la desconfianza. Pero cabe la pregunta -moral y política-: ¿es posible a largo plazo una democracia sin confianza y sin esperanza? A partir de ahí es cuando podemos caracterizar la idea de que también la transparencia tiene límites y peligros.

En primer lugar, la idea de transparencia aparece en el marco de una cultura del espectáculo, un elemento esencial de nuestra cultura ampliada de masas: la espectacularización de la televisión, del fútbol, del uso de las redes sociales, etcétera. La transparencia sufre, por lo tanto, de una cierta trivialización de la realidad y algunos imperativos del exhibicionismo. De nuevo Han ha recordado que la política es una acción estratégica, por lo que precisa de una esfera secreta, de tal manera que una transparencia total la paraliza al negarle el papel de generación de un espacio abierto de juego, de libertad, porque la estrategia presupone espacios abiertos que se desvanecen si suponemos una condición de visibilidad potencialmente absoluta. Por eso deduce que la transparencia que se exige a los políticos no es muchas veces una deman-

da política de ciudadanos comprometidos, sino de espectadores, tan pasivos pero dispuestos a escandalizarse. Me parece que tiene parte de razón, sobre todo si trasladamos la idea a una escala de masas. Sin embargo, creo que no es del todo justa cuando se refiere a grupos críticos más reducidos o en el ámbito local. Entonces la transparencia se convierte en un instrumento nada desdeñable de ciudadanía y vertebración social. El debate se traslada entonces a las formas de participación social, o a la integración de la transparencia con otras fórmulas de la democracia deliberativa, en especial, ahora, en las redes sociales.

En segundo lugar, me parece que un peligro es la exacerbación de lo tecnológico. Creo que hay que aprovechar hasta el último resquicio las nuevas posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información. Pero también nos encontramos con una presión por el cambio constante a la que, a veces, no se puede dar respuesta, por carencia de recursos. Y no podemos dejar obsoleta una tecnología simplemente porque se inventa una mejora milimétrica el día después. Entramos así en un *estrés de lo posible* que lleve a pensar que todo lo que es posible es necesario y urgente.

Y en tercer lugar está el síndrome que denomino, parafraseando a Machado, de *la envidia de la virtud*. Es el neo-puritanismo, el sentimentalismo, la ostentación de la bondad, que a mi modo de ver conduce necesariamente a la hipocresía. Aunque no soy creyente, sí creo que es un imperativo moral útil aquello que “de lo que hace tu mano derecha, que no se entere la izquierda”. Lo otro es exhibicionismo moral.

Retomemos un hilo anterior con la pregunta: ante la corrupción, ¿castigar o prevenir profundizando la democracia? Es una falsa disyuntiva. Castigar, lo necesario. En la corrupción masiva siempre quedarán corruptos por castigar, o el castigo siempre será demasiado tardío y contaminado por sus implicaciones políticas. Lo que está por dilucidar es por qué en la reciente ola de corrupción, los corruptos se sintieron tan impunes. ¿Era un problema de normas o un problema de la relación entre las normas y la vida social? En realidad muchos corruptos lo fueron no porque ignorarán que eran delictivas sus acciones u omisiones o porque el ordenamiento jurídico penal o administrativo tuviera muchos agujeros -aunque los tenga-, sino porque en su entorno se confundían dos factores que propiciaban la impunidad.

En primer lugar, el éxito económico que obtenían podía ser tan notorio que la amenaza penal se volvía raquítica para quienes –al otorgar al éxito monetario la centralidad de la justificación de las acciones humanas– era posible vivir en el espejismo de que su tolerancia social, política y económica les volvía inmunes, distintos al resto de la ciudadanía. El resto de la ciudadanía sí que

tenía que ser perseguida, pero no ellos, que constituían esa élite. Pero ello no hubiera sido posible sin un segundo factor más importante: en el mismo hecho de su actuación encontraban una razón moral. Sentían que estaban siempre en el borde de una frontera, pisando una línea, tan peligrosa como sinuosa. Y sabían que al otro lado de la línea *era* el delito, pero opinaban que, en muchos casos, era un riesgo a correr para realizar una ética pública centrada obsesivamente en la generación ilimitada de riqueza. Es decir, llegamos a vivir en una sociedad en que lo que mejor justificaba muchos comportamientos ligados a multitud de cuestiones, desde la competitividad, a las formas de reestructurar los procesos educativos, era esa generación ilimitada de riqueza. Esa era la promesa que hace no muchos años: “esto no se va a acabar”, se nos dijo. Y *ellos* se burlaban ante las críticas y advertencias, porque *eso* no podía explotar nunca. Era metafísicamente imposible. ¿Cómo no se iban a crear buenos ciudadanos aquellos que precisamente lo permitían y fomentaban? Asumían que tenían que estar en la línea, pero asumían el riesgo con orgullo. Habría que estudiar mejor esa *estructura de justificación* que permitió que algunos corruptos dieran el paso. Es la aceptación de que, si la forma de medir el éxito es sobre todo la cuantificación económica, las líneas fronterizas se vuelven cada vez más invisibles. No es que no tuvieran valores, es que sustituyeron los valores anclados en lo público, por valores que exacerban el beneficio privado.

La prevención futura, pues, no puede centrarse en la prevención individualizada, sino en la emergencia de instrumentos colectivos que a la vez limiten los márgenes plausibles de ganancia, mejoren los controles concretos, establezcan sistemas de alerta temprana y de activación de medidas policiales y judiciales y reequilibren los aparatos del Estado, facilitando mayor transparencia y participación social, evitando la concentración del poder en unas pocas manos. En este caso me parece que también hay que dejar constancia de lo terrible que ha sido la colonización, por parte del bipartidismo, de organismos como el Consejo General del Poder Judicial y el Tribunal Constitucional.

Todo ello nos lleva a una reflexión final sobre los valores públicos en relación a la acción política. Me pronunciaré por una ética pública que tenga dos caracteres: en primer lugar –lo he dicho antes, pero quiero insistir–, positiva, proactiva, que no se limite a presumir que sus detentadores no delinquen o no rebasan límites morales difusamente establecidos. En segundo lugar, siguiendo en parte alguna idea de Habermas cuando defiende una ética discursiva, creo que cabe proponer una ética de tipo convencional, que entienda la democracia como un marco de reflexiones colectivas sobre lo aceptable y rechazable. Es normal la renovación de la convención sobre estos valores y,

por lo tanto, sobre ellos debe versar el discurso público, siempre a condición de que todos los actores comparezcan en situaciones de igualdad en el escenario público y que lo institucional se entienda, entre otras cosas, como la plasmación estructurada de esos sucesivos ajustes de valores.

Ese ajuste debe partir de los siguientes principios. El primero es que no pueden imponerse valores en democracia, es una contradicción. Algunos arbitristas que se empeñan en decir que *sus* valores son los de la democracia, y que los del otro no son los valores de la democracia, deberían repensar el aforismo de Foucault: “La ética es la forma reflexiva que adopta la libertad”. La democracia así puede ser entendida como una estructura que hace posible esa reflexividad. Pueden imponerse obligaciones en cuanto que se verifican normas jurídicas, pero no tienen sentido si se espera la adhesión entusiasta a valores. En segundo lugar, podríamos convenir –si se me permite parafrasear a Kelsen– la existencia de un “valor hipotético fundamental” en las democracias: la *autonomía* de la política. Me parece que es el único valor en que la convención debe funcionar apriorísticamente, porque si la política no tiene autonomía y es la simple realización de unos valores heterónomos, esos valores se imponen coactivamente a todos los que vivan en una situación democrática. Pero, en tercer lugar, para no caer en la pura abstracción, habría que admitir que ese valor hipotético no es posible si no se evidencia en la derivación de algunos valores inmediatamente subsidiarios, aquellos –y aquí se produce el contacto entre la ética y el derecho– que marcan y dotan de sentido a la Constitución.

En el caso de la Constitución española, a mí modo de ver, son cinco en este momento: la libertad, la igualdad, la justicia, el pluralismo y la dignidad de la persona. Creo, no obstante, que futuras reformas de la Constitución deberían ampliar ese elenco de valores. Así, al menos, con valores relacionados con la democracia paritaria, con la preservación del medio ambiente y con la hospitalidad. Esos valores cuentan a su favor con otra dimensión: la de ser susceptibles de haber organizado la universalización –conformar una *convención universalizante*– de la moral civil postilustrada más extendida en el mundo. Citando a Adela Cortina: “el sentido profundo de la moral civil descansa pues en unos valores compartidos que por verdaderos hemos aceptado explícitamente un buen número de sociedades, sin dejar un resquicio de posible acierto al hipotético contrario”. Me atrevería a apostillar que ese carácter *verdadero* encuentra una vía de legitimación esencial: la capacidad de estos valores, históricamente comprobada, de proporcionar convivencia perdurable y por lo tanto de favorecer las condiciones para alcanzar, individual y colectivamente, la felicidad. Conclusión: desconfiemos de los que traen debajo del brazo soluciones sencillas y mágicas. Es importante ampliar la reflexiones

multidisciplinarias para que se enfrenten a la complejidad de lo real. No hay realidad que no sea compleja.

Para concluir, unas palabras de Aranguren, fruto de unos trabajos de 1960: “La comprensión entre la ética y la política o, dicho en otros términos, la realización de la posibilidad de moralización de la política, ha de ser dramática. Comprensión dramática quiere decir afirmación de una compatibilidad ardua, siempre cuestionable, siempre problemática, de lo ético y lo político, fundada sobre una tensión de carácter más general: la de la vida moral como lucha moral, como tarea inacabable y no como instalación, de una vez por todas, en un estatus de perfección”. Es la esperanza en la perfección la que conduce al pesimismo melancólico; es la esperanza en la continuidad del conflicto moral, social y político lo que nos sigue manteniendo en la historia con un optimismo modesto, próximo a un escepticismo moderado que no exige, desde luego, de grandes gesticulaciones. Esta es mi conclusión.



-

5ª SESIÓN

15 DE FEBRERO DE 2016

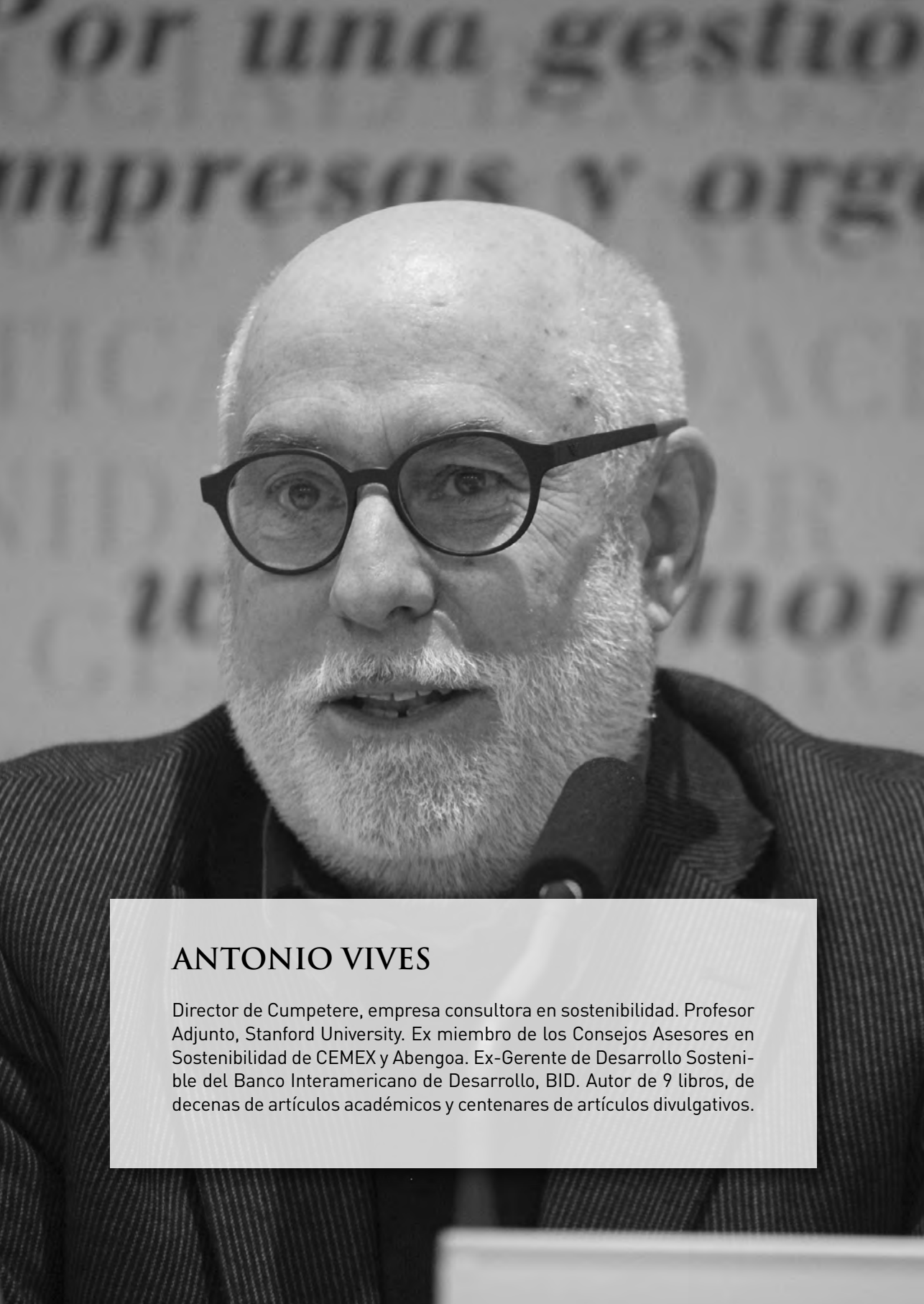
-

ANTONIO VIVES
LA EMPRESA
RESPONSABLE DEL
FUTURO. HACIA
DÓNDE VA LA
EMPRESA Y CÓMO SE
RELACIONA CON LA
SOCIEDAD



FUNDACIÓN E.T.N.O.R. Fundación
Por una gestión ética
de empresas y organizaciones
www.etnor.org





ANTONIO VIVES

Director de Cumpetere, empresa consultora en sostenibilidad. Profesor Adjunto, Stanford University. Ex miembro de los Consejos Asesores en Sostenibilidad de CEMEX y Abengoa. Ex-Gerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Autor de 9 libros, de decenas de artículos académicos y centenares de artículos divulgativos.

¿Cómo será la empresa del futuro? ¿Cómo evolucionará su relación con la sociedad? ¿Pueden seguir las empresas operando como lo están haciendo ahora? ¿Cómo será la empresa responsable del futuro?

Pueden seguir operando como ahora pero no deben. En el futuro las seguirá habiendo de todos tamaños y disposiciones, empresas responsables que lo parecen y que lo son, responsables que no lo son, pero lo parecen e irresponsables que parecen y son irresponsables. **Pero más que hablar de responsabilidad de la empresa, que se nos está quedando pequeño como concepto y se presta a confusiones, debemos hacerlo del papel de la empresa en la sociedad¹, un concepto más amplio, más incluyente. Y es que es la evolución de la sociedad la que determinará cual será el papel de la empresa.** Hablar de la responsabilidad social de la empresa tiene connotación de que el motor es la misma empresa. Hablar del papel de la empresa en la sociedad tiene la connotación de que es la sociedad la que lidera la acción. La realidad incluye ambas concepciones, pero para analizar la empresa responsable del futuro no podemos hacerlo solamente desde su punto vista. La sociedad cada día más está tomando acciones para influenciar ese futuro.

Este artículo ha sido dividido en tres partes para hacerlo más accesible al ocupado lector. En la primera parte analizaremos la evolución reciente y la situación actual y en el mediano plazo de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. En la segunda parte analizaremos las tendencias de las actuaciones de los tres grandes sectores, privado, público y sociedad civil y propondremos el modelo de empresa responsable del futuro. En la última parte analizaremos la factibilidad de este modelo de empresa.

Evolución del papel de la empresa en la sociedad. Dónde estamos.

Desde que a finales del siglo XIX se desarrolló la figura legal de la empresa como persona jurídica con deberes y derechos, como ente independiente de sus dirigentes, dueños y empleados, la empresa ha visto la necesidad de apoyar a la sociedad en la que se desenvuelve. Tradicionalmente ha sido como resultado de la transmisión a la persona-empresa de la responsabilidad como personas de sus dueños y dirigentes, lo que se ha manifestado mayormente a través de la solidaridad con segmentos de la población

¹ Para simplificar usaremos el término “sociedad” como incluyente de personas y medio ambiente.

más necesitados. Así se estableció la **tradición filantrópica**, en parte como continuidad a las actividades de la iglesia católica desde el medioevo y en América Latina desde la época de la colonia, que entre sus funciones estaba el **suplir algunas deficiencias de los gobiernos en atención a la población, especialmente a los más necesitados**. Con el surgimiento y avance de la sociedad civil, ésta ha absorbido algunas de estas actividades, financiada por la misma sociedad, los gobiernos y muchas veces en asociación con las empresas incluyendo sus propias fundaciones. **Esta evolución ha llevado a que se continúe confundiendo la responsabilidad de la empresa ante la sociedad con el asistencialismo, en su manifestación más elemental, la filantropía estratégica, en un nivel intermedio, y la inversión social a un nivel relativamente superior.**

Con la evolución de la sociedad y bajo el liderazgo de algunas empresas se ha **pasado a un nivel todavía superior donde las empresas se involucran directamente y emprenden acciones, muchas veces aisladas, de acuerdo a su percepción de las demandas y necesidades de sectores sociales**. Pero suelen ser acciones aisladas al fin y al cabo. Y es aquí donde se encuentran la gran mayoría de las empresas en América Latina y España. Muchas veces las acciones están determinadas por las **necesidades** percibidas de la sociedad, sus **expectativas** sobre lo que deben hacer las empresas y la necesidad de gestionar su **percepción**. Pero todavía prevalece una confusión entre asistencialismo, solidaridad y responsabilidad ante la sociedad.

Y en todo caso damos por descontado el cumplimiento con las obligaciones legales, que no son negociables. Pero estas mismas obligaciones no son estáticas, van evolucionado con el desarrollo de la sociedad y de los mismos gobiernos y no son las mismas en los diferentes países. Y algunas empresas más avanzadas se adelantan a lo que podrían ser estas regulaciones en el futuro o cumplen con regulaciones en vigencia en países con mayor desarrollo relativo.

Algunas empresas más avanzadas tratan de que esas acciones formen parte de una **estrategia integral, a efectos de mejorar la efectividad y eficiencia de sus intervenciones**. Algunas asumen la **responsabilidad por los impactos negativos** de sus acciones sobre la sociedad y el medio ambiente. Y las empresas más avanzadas no solo consideran los impactos negativos sino que **potencian los impactos positivos**. Y al nivel superior, que se acerca a la empresa del futuro, consideran **los impactos positivos que todavía no tienen pero que quieren tener para contribuir a una mejor sociedad** donde ellas mismas puedan prosperar. Estas últimas no lo ven como una actitud reactiva o protectora, sino positiva y proactiva. Estas son todavía una **minoría**, visible, buen ejemplo, pero minoría al fin, son la excepción no la regla. No

nos engañemos, la responsabilidad ante la sociedad **no está en el DNA** de la inmensa mayoría de las empresas. Debería, pero no está.

El futuro de la RSE está mucho más allá de reducir emisiones, empaques, consumo de agua, publicar informes de sostenibilidad, donar o apoyar una escuelita, hacer voluntariado, tratar bien a los empleados, atender bien a los clientes o plantar arbolitos. **No está en hacer “cositas”, es mucho, mucho más que eso.** Esto son solo manifestaciones parciales de la responsabilidad.

La mayor transformación en la naturaleza y gestión de la empresa que se está gestando es la de pasar de usar la sociedad como medio para conseguir sus fines a servir a la sociedad como su fin.

Solo ahora nos estamos dando cuenta de que lo relevante no es lo que la empresa hace para quedar bien, para minimizar sus impactos negativos y hacer el bien en el proceso de hacer negocios. **Lo relevante, que es el futuro de la RSE y de la empresa, es el papel que juega/jugará en el desarrollo de la sociedad.**

Poco a poco, y ese es el mayor progreso, nos hemos dado cuenta de que **la empresa opera en un contexto de la sociedad**, de que cada una no es una abstracción, de que cada una no es el sol alrededor de la cual gira el resto del mundo, de que deben dejar de mirarse el ombligo y levantar la cabeza. **“Yo a lo mío” ya no es una respuesta aceptable para ninguna empresa. Producir bienes y servicios, dar empleo, pagar impuestos, hacer donaciones, etc. no es suficiente. El nivel superior de producir bienes y servicios responsables, de forma responsable es el ideal actual, pero en el futuro no será suficiente. Lo sociedad demanda/demandará una mayor contribución.**

La sociedad se ha dado cuenta de que la empresa le debe su existencia y que forma parte integral de esa **sociedad y por ende tiene derecho a exigirle no solo responsabilidad por sus impactos sino que además tiene la responsabilidad de contribuir a su desarrollo.**

¿Hacia dónde vamos?

Pero, ¿hacia dónde va la responsabilidad empresarial? De nuevo **la pregunta más correcta es “hacia dónde va la empresa”.** Si nos seguimos concentrando en aquella pregunta la respuesta seguirá siendo el hacer cambios muy

puntuales, preocupados por no hacer el mal, por gestionar la reputación, independientemente de si es merecida o no, de tomar decisiones en función de los intereses cortoplacistas de algunos directivos e inversionistas y de profundizar algunas acciones para hacer el bien. **Pero esta relación con la sociedad no puede seguir así. ¿Por qué no? Porque parte de la premisa de que es la empresa la que dicta la agenda, es la que decide lo que hace.** Y esto está cambiando.

¿Basta con ampliar el ámbito o intensidad de la RSE? Sería un excelente logro. Pero en el largo plazo necesitamos más.

Y es al analizarlo desde el punto de vista del papel de la empresa ante la sociedad que nos damos cuenta de que es necesario un nuevo modelo de empresa. Cada vez que se lee “un nuevo modelo” la primera reacción es: ¡aquí viene otra utopía! Pero no seamos utópicos, es tan fácil decir “las empresas deberían ser así y así”. Deberían pero no lo son y no lo serán, a menos que existan fuerzas internas y externas que la fuercen. Las empresas tienen **como principal objetivo el hacer dinero de lo contrario no sobreviven, pero hay maneras y maneras** de hacer dinero. Si la empresa, o la entidad o la organización no son financieramente sostenibles no son sostenibles en el largo plazo y el hablar de la empresa responsable del futuro carece de sentido. **Esta debe ser rentable, responsablemente rentable.**

Antes de proponer cosas utópicas debemos entender la realidad en que operan las empresas. Lo que podemos proponer son las maneras de ser financieramente sostenibles pero siendo parte integral de la sociedad. Han surgido recientemente algunos modelos de empresas que tienden en esta dirección, calificadas con decenas de títulos que para simplificar agruparemos bajo el término de **empresariado social** (decimos empresariado social y no empresa social porque el primero tiene connotación primordial de emprendimiento, de innovación en tanto que el segundo connota una primacía en objetivos sociales).

Estas son empresas que nacen para atender un problema social, a diferencia de las que nacen para aprovechar una oportunidad comercial. Pero tienen en común que ambas nacen para atender un mercado, una necesidad y deben proporcionar productos y/o servicios responsables. Pero no nos engañemos, igual necesitan recursos financieros. **La misión social no los exime de ser financieramente sostenibles.** Muchas veces los productos o servicios sociales no son comercialmente factibles, por lo menos en el corto

plazo y mediano plazo y pueden requerir de fondeo en forma de **donaciones o subsidios**, por lo menos para cubrir los costos fijos de diseño y arranque. Y esos recursos deben venir de alguna parte: o de los impuestos que pagamos al gobierno, si este ofrece ayudas, o de los excedentes de los individuos u otras instituciones que los donan (el financiamiento comercial externo hay que devolverlo). La pregunta crítica para estas empresas es si es sostenible la dependencia de donaciones de terceros. **Eventualmente estas empresas deben ser financieramente auto-sostenibles en el largo plazo.**

¿Es que lo único que es viable es la empresa con el objetivo de maximizar sus ganancias? No. **Tampoco es viable en el largo plazo el modelo de empresa cuyo objetivo es exclusivamente financiero.** En la persecución de ese objetivo es muy probable que explote a segmentos de la sociedad o al medio ambiente. **Tarde o temprano perderá el apoyo de la sociedad**, que es tan necesario como el dinero para operar. Si no compramos sus productos o no queremos trabajar en ella porque no es responsable, la empresa no es viable. El problema es que estamos todavía muy lejos de que la sociedad reaccione en este sentido.

Y si las empresas no asumen sus responsabilidades ante la sociedad ¿**sería entonces deseable que los gobiernos regularan todos los aspectos de la responsabilidad empresarial?** Tampoco. Ello produciría grandes problemas para todos ya que la regulación debería aplicar, como lo hace ahora a todas las empresas, en todas las circunstancias (con contadas excepciones), lo que daría lugar a generalizaciones, ineficiencias y rigideces, coartando la creatividad, innovación y la competitividad. **Sí, hay que regular lo generalizable, lo que es innegociable, lo que aplica a todas las empresas, pero no se puede, no se debe regular todo el comportamiento empresarial.** Y si se hace las empresas se pondrán como objetivo el cumplir con el mínimo de las regulaciones (las que sean *enforceable*) y nada más. El foco de la responsabilidad empresarial pasaría a ser las regulaciones y los reguladores y no la sociedad.

En el largo plazo hay que buscar un balance. Hay que moverse de la empresa con fines exclusivamente de lucro financiero, a la empresa que sea financieramente sostenible y que maximice el agregado de los beneficios (nótese que no decimos “ganancias”) financieros y los beneficios a la sociedad y el medio ambiente.² ¿Es factible la maximización de estos “beneficios”? ¿Es utópico? Lo analizaremos a continuación.

² No, no es lo mismo que la reciente moda de Creación de Valor Compartido. Este consiste en una serie de acciones donde se crea valor para la empresa y la sociedad al mismo tiempo. Lamentablemente este concepto no incluye aspectos tan relevantes para el papel de la empresa en la sociedad como el impacto sobre el medio ambiente (contaminación, cam-



¿Nuevo papel de la empresa, nuevo modelo de negocios? ¿Cómo?³

La evolución será de la empresa responsable por compromiso consigo misma a la empresa con compromiso vinculante con la sociedad.

Hay que moverse de la empresa responsable, total o parcial, pero por compromiso consigo misma, con o sin certificación de terceros, hacia la empresa que adquiere el compromiso ante la sociedad de forma legalmente vinculante, por estatutos. No basta el compromiso consigo misma, entre sus

bio climático), su mitigación y mejora. Tampoco entran aspectos tan importantes como los derechos humanos, elusión fiscal, la corrupción, las políticas laborales y la responsabilidad del producto, el involucramiento de las partes interesadas (más allá de solicitar ideas para nuevos productos y servicios), transparencia, accountability y la producción de reportes de sostenibilidad para el público. Tampoco insta al cumplimiento de las leyes y regulaciones y al comportamiento ético (a lo mejor dirán que es tan obvio que no hay que recordarlo, como si se hace al hablar de RSE). Ver mis artículos sobre el tema en *RSE y creación de valor compartido: Mis artículos* en www.cumpetere.blogspot.com

³ Ver mi artículo *¿Visión sesgada o visión realista sobre sostenibilidad?* en www.cumpetere.blogspot.com.

dueños, ni con un grupo de certificadores, el compromiso debe ser con la sociedad. ¿Es factible? Veamos.

En principio podríamos decir que la diferencia entre responsable por compromiso consigo mismo y responsable por compromiso legal es la misma que entre la cohabitación y el matrimonio. En el primero es un acuerdo informal entre las partes mientras que en segundo hay un vínculo legal reconocido por la sociedad. El matrimonio de la empresa con la sociedad la comprometería a ser responsable y el divorcio (de la sociedad) podría tener consecuencias para la empresa.

La gran ventaja del compromiso legal individual sobre la regulación gubernamental genérica (que comentábamos anteriormente) es que si la empresa decide comprometerse legalmente, le aplica a ella, a su contexto, a su realidad, en función de sus posibilidades reales, de sus circunstancias, con flexibilidad. La empresa no debe comprometerse a una serie de medidas puntuales específicas, debe comprometerse a asegurar que la sociedad también se beneficia de sus actividades. En la concepción actual de la responsabilidad empresarial lo que hacen las empresas es completamente discrecional, pueden dejar de hacerlo de un día para otro, como en efecto lo hacen. El compromiso legalmente adquirido va más allá de no hacer el mal, la comprometería, legalmente, a hacer el bien.

Sería un modelo de empresa diferente al tradicional. Por una parte **el primer sector (sector privado)** está tomando cada vez más el propósito de hacer el bien para la sociedad, por ahora porque cree que le conviene, por ahora a través de acciones aisladas muchas veces para salir del paso, para evitar conflictos, para cumplir con regulaciones, para satisfacer algunos miembros internos que lo exigen, por presiones externas, pero la tendencia es hacia una actuación más integral.

Los mismos **gobiernos** (segundo sector) también asumen una mayor responsabilidad ante la sociedad y quieren o están necesitados de gestionar sus escasos recursos con fines sociales con la **mayor eficiencia posible** y se han creado alianzas público privadas (gobiernos y empresas privadas, con o sin la sociedad civil) para gestionar estos servicios. Por ejemplo en salud, educación, justicia y en servicios públicos como infraestructura (agua, transporte, energía).

Por otra parte **la sociedad ya no ve más a la empresa solamente como proveedora** de bienes y servicios o de empleo, sino que la comienza a ver como una parte integral de esa sociedad, que tiene responsabilidades, no solamente por los impactos de sus actividades, que es donde mayormente estamos en la actualidad, sino que además tiene la responsabilidad

de contribuir a su bienestar, como todo el resto de los miembros de la sociedad.

La sociedad civil organizada (a veces llamado el tercer sector) se ha ido desarrollando en dos sentidos. Por un parte para exigir mayor *accountability* (rendición de cuentas con asunción de responsabilidad) de los gobiernos y de las empresas sobre sus acciones. Ambos usan los recursos de la sociedad, muchos de ellos escasos, no renovables, para llevar a cabo sus actividades y se quiere que lo hagan eficientemente y que rindan cuentas. Por otra parte, la sociedad civil se ha visto en la necesidad de suplir deficiencias de los gobiernos y de las empresas. La forma más prevaleciente es la de la gestión de la filantropía, usando recursos de las tres partes, gobiernos, empresas y de la misma sociedad civil, incluyendo los individuos. **La sociedad también le está exigiendo *accountability* a las instituciones de la sociedad civil por la gestión de sus recursos, no basta que los coloquen,** deben hacerlo de forma efectiva y eficiente. Poco a poco las decisiones de asignación de los escasos recursos irán a las instituciones de la sociedad civil que demuestren que los pueden gestionar eficiente y efectivamente. Se les está pidiendo que dentro de su función social muestren disciplina, que usen algunas de las virtudes de las empresas, por ejemplo la gestión eficiente y efectiva, sin tomar sus defectos de avaricia y cortoplacismo. Estas instituciones del tercer sector se están moviendo a modelos híbridos donde tratan de combinar características del tercer sector y del primer sector y surgen conceptos como el emprendimiento social, el *filantrocapitalismo*, empresas cívicas, inversión de impacto, etc.

El modelo tradicional de la empresa que opera como si fuera el centro del universo, de los gobiernos que operan como si su función fuera meramente gestionar el estado y de la sociedad civil que opera como si no tuviera que considerar la eficiencia en la utilización de recursos de terceros y no es viable. Todos deben tener el objetivo común de usar los escasos recursos con la mayor eficiencia y efectividad posibles en bien de la sociedad. Eso es la esencia de la sostenibilidad.

Tendencias en los tres sectores

Las empresas, el primer sector, los gobiernos, el segundo sector y la sociedad civil organizada, el tercer sector están creando intervenciones e instituciones que buscan **capturar las ventajas comparativas de cada uno, y se están moviendo hacia estructuras que potencian su contribución a la sociedad.**

El sector privado considerando no solamente la mitigación de sus impactos negativos sino además para potenciar los positivos, **usando los recursos de la empresa para servir las necesidades de la sociedad**, por ejemplo creando productos y servicios que no solo hagan el bien, contribuyendo a mejorar la calidad de vida, incluyendo a las poblaciones menos favorecidas en la actividad económica, ya sea produciendo productos y servicios para sus necesidades ya sea **incorporándolos a la actividad productiva** de la misma empresa. Hay un movimiento desde las prácticas responsables ocasionales (donde están la mayoría), hacia las maneras como se obtienen las ganancias (donde están algunas empresas), hacia qué se hace con las ganancias para beneficio de la sociedad (donde están muy pocas).

En el sector público algunos gobiernos se percatan de que no todos los servicios a la sociedad que son de su responsabilidad los pueden cumplir con el **modelo burocrático tradicional de ministerio u oficina gubernamental** con criterios políticos y crean o contribuyen a crear instituciones, que pueden ser empresas públicas, donde también tratan de combinar la visión social con la eficiencia empresarial. No es que se gestionan con fines de lucro, pero si con el **objetivo de eficiencia en la utilización de los recursos públicos**, con los consiguientes incentivos para su gestión. En algunos países se han creado asociaciones público privadas para la gestión de los servicios públicos, cada uno ejerciendo la parte de la gestión donde tiene mayores ventajas comparativas. Por ejemplo, en el caso de salud, el sector privado puede encargarse de la construcción, equipamiento y mantenimiento del **centro hospitalario**, el tercer sector puede encargarse de su gestión día a día y el gobierno de su regulación y gestión estratégica para asegurarse el cumplimiento de los fines sociales. La sociedad está exigiendo cada vez mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La sociedad civil también se está moviendo en la dirección de mejorar su contribución a la sociedad. En este sector se han producido innovaciones recientemente en múltiples modalidades organizativas que pretenden mejorar la **eficiencia y efectividad de sus intervenciones**. Esto en buena parte es el resultado de la **combinación de la motivación innata de servir a la sociedad con la necesidad de gestionar los escasos recursos con eficiencia**, cuando ven que el modelo de usar recursos de donaciones es cada vez menos viable en el mediano y largo plazo. Algunas están impulsadas por las presiones de donantes que exigen **demostración medible del impacto logrado** en la transformación de su población objetivo, y no solo contabilidad de las actividades llevadas a cabo o del volumen de recursos colocados. La misma filantropía de empresas, fundaciones e individuos de gran riqueza está exigiendo **resultados tangibles**, que lleguen

a la sostenibilidad en el largo plazo, que se gradúen de la dependencia de donaciones y por ello son sometidas a la “**disciplina del mercado**” a veces llamada “*filantrocapitalismo*”. Otras organizaciones están creando o participando en asociaciones con terceros para producir productos y servicios que puedan generar algunos **ingresos sin abandonar los fines sociales y desarrollan organizaciones híbridas, con fines de lucro para suplementar las actividades sin fines de lucro**. Otros, como comentábamos anteriormente, crean empresas específicamente para resolver problemas sociales, que a veces surgen de iniciativas del tercer sector y a veces de iniciativas del primer sector. Empresas de bien común, cooperativas, corporaciones de desarrollo comunitario y empresas sin fines de lucro son algunas de las múltiples formas que toman estas organizaciones.

Y hay un movimiento unificador de los diferentes sectores. **Empresas con fines de lucro que para expandir su responsabilidad adquieren o se asocian con empresas con fines sociales**. En algunos casos la empresa tradicional tiene presión de la sociedad para ser más responsable pero su posición competitiva le impide transformarse completamente por lo que adquiere una empresa social, en algunos casos para aprender de su modelo de negocio e incorporarlo al suyo, otras veces para poder decir que tiene parte de su línea de productos o servicios dedicados al bien común y así proteger su negocio tradicional. En otros casos la empresa quiere hacer más efectivas sus actividades filantrópicas y que sean financieramente sostenibles y para ello se asocia con empresas híbridas que tengan experiencia. En el peor de los casos, algunas empresas adquieren a los competidores con criterios sociales para eliminar la competencia.



Estos movimientos de los tres sectores hacia la incorporación proactiva de la sociedad está contribuyendo a crear lo que podría ser **el nuevo sector, todavía muy difuso o confuso, el cuarto sector, donde se ubican las instituciones con fines de beneficios monetarios y de beneficios para la sociedad** simultáneamente. Se está fraguando un emergente cuarto sector que muestra la tendencia de lo que será la empresa responsable del futuro. **El segundo y tercer sectores, con objetivos del bien común, están siendo movidos por la necesidad de la eficiencia y efectividad. El primer sector, con objetivos de eficiencia y efectividad, está siendo movido por las demandas sociales de que esto se logre para el bien común. Y se encuentran en el cuarto sector.**

Por ahora **no todos los sectores de la actividad económica** son atendibles con instituciones del cuarto sector. Las mejores posibilidades están en servicios relacionados con salud, educación y otros servicios sociales, infraestructura y servicios financieros especializados (microfinanzas). No obstante cada día surgen empresas que se ubican en este cuarto sector, como algunas cooperativas, empresas híbridas, combinaciones de empresas con fines de lucro con instituciones sin fines de lucro (fundaciones, ONGs, uno que gana el dinero y otro que coloca los beneficios) y otros tipos. **La tipología no es tan importante como el concepto y la dirección hacia la cual se mueve la empresa del futuro. Si las empresas se denominan del cuarto sector es irrelevante, lo importante es lo que hacen.**

Y por supuesto desde el primer sector surge la pregunta obvia: Si estas **“empresas con fines de beneficios monetarios y sociales” son financieramente sostenibles, ¿no serán objeto de competencia por parte de empresas** que no se deben preocupar por la parte de los beneficios sociales y las sacarán del mercado? Sí, si son exitosas son vulnerables a la competencia, a menos que la sociedad, léase el mercado, lo reconozcan y favorezcan a las empresas con estos beneficios duales. No será fácil, la sociedad todavía requiere de mucha concientización y educación.

Y estas tendencias convergen en lo que podríamos llamar el **nuevo modelo de empresa, que es más que una empresa responsable por sus impactos ante la sociedad, que es más que una sociedad civil y un gobierno que gestionan eficiente y efectivamente los recursos.** Estos son los mínimos que se puede esperar y es la situación actual en muchos países o sectores. Pero el nuevo modelo va más a allá, es la empresa que persigue **beneficios para la sociedad con sostenibilidad financiera a largo plazo**, la que gestiona exitosamente el conflicto cotidiano entre ambos fines, sociales y financieros. Y va más allá de una certificación independiente a la empresa por sus acciones responsables. **En el caso de las empresas con fines de beneficios el compromiso es con**

la sociedad, al incorporarlo en los estatutos y adherirse al régimen legal pertinente.⁴

¿Es esto solo teórico o es también factible en la práctica?

Es factible en la práctica como lo han demostrado ya centenares de empresas que se han constituido y operan con fines de beneficios duales. No obstante, en las condiciones actuales todavía puede ser difícil, **hay muchos obstáculos**. Uno de ellos es la ausencia de legislación pertinente, otro la existencia de legislación no pertinente y el tercero es el acceso a recursos para financiarse.

En cuanto a la **legislación pertinente**, en EEUU a finales del 2015) había 27 estados que la tenían, que han creado la legislación que cubre este tipo de empresas, **especificando la obligación de tener en cuenta el impacto en la sociedad, actuar con criterios de transparencia, con formas especificadas de gobierno corporativo y la obligación de revisión independiente de la información sobre beneficios. Pueden incluir otras disposiciones relativas a aspectos fiscales y otros apoyos del estado**. No regulan como se deben distribuir los beneficios ni detallan cuales deben ser los beneficios a la sociedad. Algunos de estos detalles se establecerían en los estatutos de cada empresa. Estas legislaciones tienen el efecto de **establecer legamente las condiciones que rigen los beneficios de la empresa y así proteger a sus dirigentes de demandas superfluas de que no se han maximizado las ganancias monetarias**.

El caso de **Europa continental** es más sencillo en función de la tradición de apoyo a la sociedad de los gobiernos y empresas, en contraposición con el espíritu más mercantilista de los EEUU. **En aquellos países no existe la doctrina de la primacía de los accionistas y son poco comunes las demandas a los directivos**. Las presiones sobre los directores de concentrarse solo en los beneficios financieros son menores. El caso más paradigmático es **Alemania donde la constitución contempla que la "Propiedad impone deberes. Su**

⁴ Aunque la certificación puede ser parte del camino a recorrer, como es el caso de las B-Corps en EEUU o el Sistema B como se ha dado en llamar en América Latina en las que alguna institución certifica (en general B-Labs con sede en EEUU) que se han comprometido a ser responsables. Lo deseable sería que las empresas cambiaran por lo menos sus estatutos si la figura legal de empresa por beneficios no existe en el país. Lamentablemente en muchos países con sistemas legales basados en el derecho romano está apertura a los beneficio sociales puede no ser aceptada por las autoridades comerciales y el compromiso se limita a un acuerdo privado entre accionistas, legalmente mucho más débil. Ver mi artículo *¿Se puede ser responsable por estatutos?: Empresas con fines de beneficios y Empresas B* analiza las diferencias entre la certificación B-Corp y las empresas con fines de beneficios en www.cumpetere.blogspot.com.

uso debe además servir el bien común” Artículo 14, literal 2. (Handy 2002). Aun en Gran Bretaña, de doctrina anglo-sajona, el Código de Comercio del 2006 les permite a los directores tomar en cuenta los intereses de otros *stakeholders* además de los inversionistas.

En los demás países de Europa el potencial problema de discrepancia de algunos accionistas con los objetivos sociales de las empresas no existe y, en principio, no sería necesaria la legislación especial, aunque si bien las instituciones europeas estimulan esta responsabilidad social, no es vinculante. Por ejemplo, el Parlamento Europeo y la Comisión Europea estimulan a incorporar objetivos sociales en las empresas.⁵

En **América Latina** se han comenzado los esfuerzos para obtener legislación específica aunque todavía (finales del 2015) sin éxito.

Y hay **legislación impertinente**. Es la legislación sobre la gestión de la empresa expresada en los códigos de comercio, leyes de sociedades anónimas y de mercados de capitales, que no son pertinentes, pero que son citadas o aplicadas de forma equivocada por algunas partes. **Existe la mala interpretación, generalizada, de que la empresa tiene, legalmente, como objetivo la maximización de los beneficios financieros, de lo contrario los accionistas o dueños podrían demandar y/o reemplazar a los dirigentes por incumplimiento. En casi ninguna parte del mundo existe esta legislación, es un sesgo en la educación de muchas escuelas de negocios.** Lo que sí suele existir es la responsabilidad de los directivos de gestionar la empresa con criterios de eficiencia, con la mejor utilización posible de los recursos que les han sido encomendados. **Pero ello no obsta para que se persigan también beneficios a la sociedad, siempre y cuando se pueda demostrar que no son dirigidos a beneficiar a los mismos directivos y que redundan en el bien de la empresa en el largo plazo.**

Y esto nos lleva al tercer gran obstáculo que son las fuentes **de financiamiento**. Si la empresa puede autofinanciarse con los recursos de los dueños y las ganancias del negocio no se presenta el problema de conflicto de intereses entre gestores y dueños. El problema se presenta cuando la empresa depende de recursos financieros de terceros, ya sea del sistema financiero ya sea del mercado de capitales, que suele ser el caso de la inmensa mayoría de las empresas. **Para crear y operar la empresa con fines de beneficios se requiere que esos aportantes de recursos financieros estén de acuerdo con**

⁵ Un análisis más detallado se puede leer en mi artículo *El Cuarto Sector: Hacia una mayor responsabilidad social*, *Revista sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, Fundación Luis Vives, Madrid, no. 12, Sept.-Dic. 2012.

el modelo de empresa, lo cual suele ser aceptable en sus comienzos o si el crecimiento es moderado. Pero si necesita recurrir a los mercados financieros y de capitales tradicionales para financiar el crecimiento, puede encontrarse que las fuentes son limitadas, ya que compiten con las empresas con fines de lucro, que suelen ser consideradas, por lo menos en el corto plazo, como mejores sujetos de crédito o de inversión.

Hay que destacar, no obstante, que junto con estos progresos en los modelos de empresa hay **un progreso simultáneo en esos mercados que buscan oportunidades de colocar sus recursos en empresas socialmente responsables** y que dadas las tendencias, comienzan a estar interesadas en el modelo más avanzado de empresas con fines de beneficios. Estas empresas tienen ventajas para atraer estos recursos por cuanto tienen la obligación legal de ser responsables en tanto que las empresas tradicionales pueden cambiar sus prácticas responsables a voluntad. **La demanda estimula la oferta y la oferta estimula la demanda.** Sin embargo, y esa es **la prueba de fuego, todavía (finales del 2015) no hay una empresa con fines de beneficios que cotice en bolsa.**⁶

Si bien este modelo de empresa no tendrá un crecimiento explosivo, muestra la dirección hacia la que deben ir las empresas si quieren ser sostenibles, en el amplio sentido de la palabra, en el largo plazo. Hay que ir desde la empresa egocéntrica a la empresa responsable por sus impactos, a la empresa integrada a la sociedad. Sin duda que el camino es arduo ya que depende de la misma sociedad y como dice el Papa Francisco, **la indiferencia se ha globalizado.**

¿Cuántas habrá en el 2020? Algunas, dependiendo de las condiciones existentes en cada país y del interés de la sociedad. ¿Cuántas habrá en el 2050? Mas, pero todavía muy pocas para lo que la sociedad necesita. **¿Son la solución a sostenibilidad de la sociedad y el planeta? No, pero contribuyen.** ¿Desaparecen el primer y tercer sectores? Definitivamente no pero se armonizarán más con las necesidades de la sociedad.

En resumen

El futuro de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad no está en mitigar los impactos negativos de sus actividades o de intensificar las actividades que

⁶ Si hay empresas calificadas como B-Corp que cotizan en bolsa pero que no necesariamente están legalmente constituidas como empresas de beneficios, son empresa certificadas como responsables por una institución independiente (ver nota al pie 4).

pretenden hacer el bien. No está en hacer más “cositas”, más RSE. Está en el reconocimiento de que la empresa es parte de la sociedad y debe tener como objetivo el beneficiarla, pero manteniendo su sostenibilidad financiera en el largo plazo, de lo contrario no podrá hacerlo. Y este camino hacia el futuro de la empresa pasa porque la sociedad, incluyendo los gobiernos, exija esos beneficios sociales a cambio de favorecerla para que logre los beneficios financieros.

Esto requiere una concepción diferente de empresa que no base sus actuaciones en las regulaciones de los gobiernos, que suelen ser ineficientes y muchas veces inefectivas, ni en la discrecionalidad de las empresas, que suele ser inconsistente, dependiendo de las circunstancias. Se requiere de empresas que se comprometan, legalmente, en sus términos, a producir beneficios para la sociedad, siendo financieramente sostenibles. Solo así se puede garantizar la sostenibilidad total de las empresas. Se requiere de empresas con fines de beneficio, no con fines de lucro que pueden atentar contra la sostenibilidad de la misma sociedad, ni sin fines de lucro, que dependen de la misma sociedad y no son financieramente sostenibles en el largo plazo.

Aun cuando no se llegue al ideal de tener empresas legalmente responsables, este modelo muestra el camino a seguir y es válido como objetivo.

¿Cuáles serán las empresas del futuro? Las que se casan, legalmente, con la sociedad.

A black and white photograph of an audience seated in a lecture hall, viewed from the side. The audience members are looking towards the front of the room. The image is partially obscured by a white rectangular overlay containing text.

6^A SESIÓN

10 DE MARZO DE 2016

LUIS PLÁ,
CARLOS ALFONSO
Y JAVIER QUILES

LA RSE Y LA
DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL: TRES
MIRADAS HACIA LA
RESPONSABILIDAD
(MERCADONA, EL CORTE
INGLÉS Y CONSUM)



A black and white portrait of Luis Plá, a middle-aged man with dark hair, wearing a suit and tie. He is looking slightly to the left of the frame with a subtle smile. The background is dark and out of focus.

LUIS PLÁ

Director de la División de Calidad de Mercadona, englobando las áreas de seguridad alimentaria y calidad de producto a lo largo de toda la cadena de suministro. Es Miembro, entre otros, del Comité de Seguridad Alimentaria de AECOC, del Comité de Seguridad Alimentaria de ASEDAS, de la Junta Directiva de ENAC y Consejero de AINIA.

Mercadona es una empresa de capital 100% español, cuenta con 1.576 tiendas y tiene presencia en 17 Comunidades Autónomas. Está compuesta por 75.000 trabajadores, todos con empleo estable y de calidad. Trabaja junto a 125 interproveedores, más de 2.000 proveedores y cerca de 20.000 pequeñas y medianas empresas. Dispone de más de 8.000 referencias en sus lineales y más de cinco millones de hogares, hoy, realizan su compra en Mercadona.

Desde Mercadona, creemos en un modelo de calidad total y que aplicamos en toda la empresa. Este modelo de gestión consiste en satisfacer por igual a todos los componentes de la empresa. Primero, el jefe –es como llamamos a los clientes–, seguido del trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. *Somos totalers*. Es decir, captamos lo que quiere el jefe, los proveedores se encargan de hacerlo y nosotros de prescribirlo al jefe. Pero ahora queremos ir más allá, acudiendo directamente al sector primario, con el fin de conseguir una cadena agroalimentaria sostenible, Caspopdona, que actualmente nos permite trabajar conjuntamente con más de 7.000 agricultores, 4.000 ganaderos y 12.000 pescadores con el fin de que estos puedan ganar más dinero y tener mayor seguridad. Mercadona, en referencia a la seguridad alimentaria y de calidad, ha subido su nivel de exigencia junto a sus proveedores para garantizar la máxima seguridad alimentaria y la máxima calidad, siempre.

Nuestro modelo de seguridad alimentaria y calidad tiene la misión de cumplir con la regla de oro. La forma de lograr la mejor calidad en cada producto pasa por un proceso donde garantizar la seguridad alimentaria es fundamental. Así como, la calidad y calidez. Ambas forman un surtido tan eficaz que permite ofrecer el máximo servicio al mínimo precio posible, invirtiendo el menor tiempo en comprarlo. Los objetivos del modelo de seguridad alimentaria son prevenir riesgos en toda la cadena de montaje, ofrecer la máxima calidad intrínseca siempre y minimizar el efecto de los accidentes. Para poder cumplir estos objetivos contamos con tres estrategias: preventiva, reactiva y la de contrastar.

La estrategia preventiva consiste en la definición y exigencia de 31 métodos de aseguramiento de la calidad a lo largo de toda la cadena de montaje, 10 aplicados a los proveedores y el resto a Mercadona. El objetivo es garantizar la máxima seguridad alimentaria mediante la definición de las características del producto y garantizar estas desde el origen hasta nuestros jefes –desde la semilla a la mesa–.

En referencia a los métodos que utiliza Mercadona junto a sus proveedores, esto consiste en definir la calidad del producto –composición, envase y

calidez, entre otros—. Garantizar los procesos de elaboración y contrastar que lo que pensamos, decimos y hacemos en seguridad alimentaria es lo mismo. Todo ello, garantizando la máxima calidad intrínseca del producto y cumpliendo en todo momento con la legalidad. Herramientas, como la trazabilidad de los productos, que sirven para tener identificada cada una de las unidades de venta con su lote, desde las materias primas hasta que el jefe lo consume. Se estudian y elaboran modelos de actuación, metodologías referentes a los materiales, las personas y las máquinas muy precisos para garantizar que el proceso de producción se cumpla y garantice siempre la máxima seguridad alimentaria y la calidad de los productos. Se auditan todos los puntos críticos del proceso de producción –esterilización de la leche, pasteurización de los zumos, etc.–, con el fin de conocerlos y controlarlos de forma exhaustiva. La interacción con los proveedores es altamente productiva. Se ha definido un Decálogo de Seguridad Alimentaria que permite contrastar en cada fábrica cada detalle de todo el proceso de producción garantizando su eficacia y con el objetivo de valorar y verificar los niveles de seguridad alimentaria de forma ágil y continuada. Se establecen límites de seguridad, controles en la producción, en las materias primas, en la incorporación de cambios en los procesos, en la limpieza y manipulación o en las instalaciones.

También, existen estrategias –estrategia reactiva– basadas en la gestión de indicios en seguridad alimentaria a través de la información que se recibe desde diversos ámbitos. Mercadona y el proveedor trabajan conjuntamente mediante una cooperación constante. La información y la comunicación, en este sentido, es un elemento fundamental, que se convierte en una herramienta esencial y un elemento clave de cooperación. Tenemos protocolos definidos, pero como esto se queda en el baúl de los recuerdos porque casi nunca ha pasado, hemos decidido hacer simulacros. El año pasado se realizaron once simulacros para mejorar la preparación frente a posibles riesgos en seguridad alimentaria. Esta iniciativa ha permitido mejorar la coordinación de todos los actores que intervendrían en una posible contingencia. Estas prácticas han contribuido a mejorar la gestión de los indicios en seguridad alimentaria e incrementar todavía más los niveles para garantizarla.

Dentro de la estrategia de contrastar, en el año 2015 se han evaluado más de 500 instalaciones y procesos de proveedores, se han efectuado más de 1.000 controles de los productos frescos y la contaminación cruzada de alérgenos.

Además, el 97% de los interproveedores disponen de certificaciones IFS –la mayoría con *high level 6*– y BRC Global Standard for Food Safety. La compañía ha logrado finalizar el proceso para sustituir los parabienes de la formulación de sus productos de perfumería, proceso que se inició en 2011, y ha efectuado

más de 500 controles en sus procesos logísticos para verificar que el producto siempre está en condiciones de máxima seguridad alimentaria y calidad.

A lo largo de 2015, Mercadona ha reforzado su colaboración con las autoridades sanitarias de seguridad alimentaria y farmacia de las distintas Comunidades Autónomas. Además, se ha incorporado a la Junta Directiva de la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), con la que colabora estrecha y activamente. Ha participado en foros de referencia en materia de seguridad alimentaria, como los organizados por la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN) o la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC), entre otros, con el fin de seguir garantizando la máxima seguridad alimentaria en su surtido y en todo el proceso de producción, así como la máxima calidad.



CARLOS ALFONSO

Lic. en Derecho (UV) con estudios de postgrado. Ingresó en El Corte Inglés en 1988 al Dpto. de RRHH. Desde 1993 asume la responsabilidad de la Asesoría Jurídica interna en Valencia. En la actualidad es director de la asesoría jurídica del Grupo de Empresas de ECI en Valencia y Castellón y, así como de diversos cargos en instituciones privadas y públicas.

"Si no queda satisfecho le devolvemos su dinero". Estoy seguro que si les pregunto qué frase o eslogan publicitario es el que, a su juicio, más se identifica con la imagen de El Corte Inglés, la mayoría de ustedes habrían citado este.

Es, sin duda, una de las frases más extendidas y habituales hoy en el mundo de la distribución y, sin embargo, lo que ahora tenemos por un simple eslogan publicitario, en su momento fue toda una revolución en el comercio. Una revolución que constituyó, a mi entender, una de las primeras acciones éticas de un gran almacén dirigida a sus clientes. De las que hoy englobaríamos en la llamada Responsabilidad Social Empresarial –o corporativa–.

Hagamos un poco de historia. El gran almacén supuso el germen de la moderna distribución comercial y no solo por el hecho de reunir, bajo un mismo techo y por una misma empresa, una gran variedad de productos de distinta índole, sino porque derribó viejos axiomas y formas de hacer comercio que habían perdurado desde los tiempos de los fenicios. Tenemos varios ejemplos clarificadores, como es el caso de la introducción del precio fijo, o sea, que los productos tengan marcado un precio y sea el mismo para todos los clientes. Esto es algo que hoy nos parece tan normal y lógico pero no fue así hasta la llegada de los grandes almacenes, desde mediados del siglo XIX y principios del siglo XX. Aún hoy perdura la tradición del regateo en determinados países, básicamente del Tercer Mundo y en algunos sistemas de distribución donde todavía puede obtener ventajas económicas el comprador avezado. Sin embargo, esta fórmula ha desaparecido de la mayoría de nuestros establecimientos comerciales pues, en definitiva, no deja de ser una actuación discriminatoria de unos clientes frente a otros. El precio fijo permite dar un trato igualitario a todos los clientes y, sobre todo, les transmite la confianza de saber que está comprando el producto elegido al precio determinado por el establecimiento para todas las unidades de ese mismo artículo. Conviene no confundir este concepto con el de las ofertas comerciales, porque son otra cosa distinta.

Por otro lado, tenemos la implantación de la mercancía al alcance del cliente para tocarla, probársela y compararla sin necesidad de que un vendedor esté presente controlándole. En el comercio tradicional existía, y aún hoy existe, un muro entre el cliente y el producto llamado mostrador. El nombre es de por sí suficientemente clarificador, pues es lo que permite mostrar al cliente el producto que está solo al alcance del instruido vendedor. Es el vendedor el que decide qué debe enseñar al cliente, en función de lo que cree que podrá necesitar (por precio, gusto o apariencia), pues solo él sabe y conoce toda su oferta ya que no está a la vista del cliente. Hay un viejo aforismo comercial que dice: "El buen paño en el arca se vende". Los grandes almacenes, o tiendas por

departamentos, pusieron a la vista y al alcance de los clientes la mayor parte de su oferta comercial, confiriéndole, de alguna forma, una mayoría de edad a los clientes al pasar a considerarlos suficientemente adultos como para que puedan tomar sus propias decisiones de compra sin necesidad de dirigirlos.

Y la tercera gran revolución en el comercio introducida por un gran almacén fue la que hemos empezado explicando: la devolución del dinero en caso de insatisfacción del cliente con la compra realizada. Jurídicamente, se trata de la resolución unilateral de un contrato de compraventa por la simple voluntad de una de las partes, el comprador. Eso es algo que va en contra de las previsiones legales en materia de contratación. En las facultades de derecho se enseña que un contrato de compraventa, como acto jurídico bilateral, sólo podría resolverse por el incumplimiento de una de las partes o por la concurrencia de la voluntad de ambas. Sin embargo, en este caso una de las partes, el vendedor, renuncia a su derecho en beneficio del otro, el comprador-cliente, otorgándole un privilegio de manera voluntaria donde las leyes no lo hacían ni lo hacen. Y este derecho entronca, directamente, con el espíritu de confianza que en todo momento pretendemos que presida la relación con nuestros clientes. Deseamos transmitirle al cliente confianza en la empresa y para ello garantizamos la satisfacción en los productos y servicios que adquiere, dándole una respuesta ética a lo que en principio no sería más que un mero acto de comercio.

Tras este breve repaso a nuestra historia, más o menos reciente, me gustaría mostrarles los aspectos más visibles y recientes de las acciones emprendidas por El Corte Inglés en favor de la sociedad, que redundan de manera directa sobre sus clientes.

Nuestro modelo empresarial está sustentado sobre una serie de principios éticos y responsables con la sociedad. En este marco, se desarrolla nuestra estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Integrada en la actividad diaria de la compañía, la RSE implica a toda la organización en su conjunto, para lo cual existe un Comité de Responsabilidad Social en el que están representadas todas las áreas estratégicas y de gestión. Este Comité está apoyado por varios grupos de trabajo interdisciplinarios que se encargan de las diferentes materias relacionadas con la RSE. De este modo, se garantiza que nuestros principios llegan a todos los niveles de la organización.

El Corte Inglés está adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas, lo que supone asumir como propios todos los principios éticos y de respeto a los derechos humanos, laborales, medioambientales y contra la corrupción que integran este código internacional.

Nuestros principios son: ética y responsabilidad; comportamiento ético y responsable en todos nuestros ámbitos de actuación, lo que genera confianza y consolida nuestra reputación; garantía y servicio al cliente; calidad, servicio y garantía con una oferta comercial amplia, diferenciada e innovadora que nos permite mantener el crecimiento empresarial de nuestro modelo de negocio; relación y vinculación con el entorno; relación constante y fluida con todos nuestros grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, accionistas, competidores, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas y sociedad en general; respeto al medio ambiente y compromiso de respeto al medio ambiente que repercute en los diferentes ámbitos de nuestra actividad empresarial.

Si hablamos de la dimensión comercial, es necesario decir que 75 años de historia avalan nuestro modelo de negocio cuyos pilares, innovación y adaptación constante a las nuevas necesidades de la sociedad, están presentes en todas nuestras áreas de actividad. Desde el gran almacén como punto de partida, El Corte Inglés ha creado un grupo empresarial al que se han ido incorporando nuevas propuestas comerciales y de servicios que incluyen hipermercados, supermercados, bricolaje, ópticas, agencias de viaje y empresas de seguros e informática, entre otros. En todos ellos, se pueden encontrar una serie de rasgos comunes que caracterizan y diferencian a El Corte Inglés: comercio de calidad, una gran oferta especializada, servicios diferenciados y pensados para satisfacer al cliente y la garantía total en todas las compras.

Llevamos 75 años marcando tendencia, situándonos a la vanguardia, impulsando cambios, creando conceptos novedosos. Y lo hacemos en todos nuestros ámbitos de actuación: en tecnología, en procesos logísticos, en el desarrollo de herramientas informáticas y en la construcción de espacios y ambientes que desprenden diseño y evocan experiencias. Sugerimos nuevas formas de entender la moda, la cultura, la gastronomía, el ocio, la tecnología o la decoración. La innovación es una seña de identidad de la empresa y nuestro modelo de negocio está intrínsecamente vinculado a ella.

En este contexto, hemos creado relaciones de colaboración y confianza con nuestros proveedores y hemos establecido una vinculación permanente con la sociedad que nos rodea.

Por lo que respecta al cliente, es el eje de nuestro modelo de negocio y, por ello, toda nuestra estrategia comercial se desarrolla con el fin de conseguir su máxima satisfacción.

Nuestra mejor recompensa es la confianza que el cliente deposita en nosotros, lo que nos reafirma en nuestros compromisos y garantía y nos afianza en nuestro lema: "Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero".

Gracias a esta relación de confianza mutua que mantenemos con el cliente, nuestras tiendas mantienen una tendencia positiva de afluencia con más de 640 millones de visitas en 2014. También hay que destacar los 10,7 millones de personas que poseen la tarjeta de compra de El Corte Inglés.

Tenemos un compromiso con el cliente basado en fuertes pilares. Trabajamos para que la calidad esté presente en todos nuestros ámbitos de actividad. Hay calidad en alimentación, moda, hogar, ocio, deporte o electrónica. En los servicios que ofrecemos, en nuestros edificios, en sus instalaciones y en el ambiente que creamos para el cliente.

Otro de los pilares es el surtido. Contamos con una oferta comercial amplia, variada y novedosa en todo tipo de productos. Creemos en la libertad de elección del cliente y, por ello, en nuestros centros ofrecemos un amplio surtido de marcas, productos y modelos adecuados a todas las necesidades, gustos y posibilidades económicas.

También cuidamos al máximo el servicio. La atención personalizada y nuestra vocación de servicio nos diferencia como empresa. Escuchamos las sugerencias de nuestros clientes para darles la respuesta más adecuada y les ofrecemos una amplia gama de servicios en todas nuestras tiendas.

Por otro lado, tenemos un compromiso de garantía. Este compromiso recoge todos los anteriores porque con él garantizamos el producto y el servicio que ofrecemos en nuestras tiendas. Es la clave de esa relación de confianza que mantenemos con nuestros clientes.

Sin olvidar la especialización. La preparación de nuestros profesionales y la amplia variedad de productos que ofrecemos nos convierten en especialistas de cada área que trabajamos. Somos especialistas en moda, perfumería, alimentación, decoración, cultura y ocio, viajes, seguros o informática.

Así, nuestro trabajo diario está encaminado a la satisfacción del cliente y para ello necesitamos saber lo que opinan y quieren de nosotros. En este contexto se sitúa un barómetro interno que desde hace años elaboramos a partir de las encuestas que se realizan a nuestros clientes. En 2014 se llevaron a cabo más de 60.000 entrevistas obteniendo como resultado un alto grado de satisfacción.

La empresa es también analizada por compañías y organismos ajenos al grupo que complementan nuestra propia evaluación continua. Sus conclusiones confirman el grado de satisfacción de nuestros clientes y la alta valoración que la sociedad tiene de El Corte Inglés.

Y esto último es debido, principalmente, a que escuchamos y respondemos. Escuchamos de forma permanente a nuestros clientes para dar respuesta a

sus expectativas y sus dudas y ofrecerles aquello que necesitan. Nos interesa lo que piensan, lo que opinan y por ello mantenemos una comunicación fluida y constante a través de diferentes canales, desde el teléfono o el correo a las redes sociales o nuestra página web, que se suman a la atención directa y personalizada que ofrecemos en nuestros establecimientos.

Asimismo, las redes sociales y plataformas como Facebook, Twitter, y YouTube, entre otras, nos permiten mantener una relación inmediata e interactiva con el público en general, que nos hacen llegar sugerencias y comentarios, ayudándonos a mejorar cada día. Al mismo tiempo, nosotros les informamos de acciones puntuales, tendencias de moda, eventos en los centros, lanzamiento de nuevos productos, concursos o sorteos.

Estamos en comunicación permanente. Dan fe de ello más de cinco millones de llamadas telefónicas realizadas a clientes; más de tres millones de llamadas atendidas, 370.000 mensajes enviados a móviles o las 150.000 consultas atendidas por correo electrónico.

A todo ello hay que añadir nuestra comunicación publicitaria, acorde con las expectativas que genera una empresa responsable. La Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (AUTOCONTROL), que vela por la ética y la lealtad publicitaria en beneficio del consumidor, ha expedido un año más a El Corte Inglés el correspondiente certificado de responsabilidad social por sus buenas prácticas en el marco de la publicidad.

Por lo que respecta a la página web de El Corte Inglés, tengo que decir que a través de ella facilitamos información sobre todo aquello que pueda interesar al cliente: horarios comerciales, localización de los centros, actividades en nuestros establecimientos, promociones y ofertas de productos, facilidades de compra o financiación.

Durante 2014, la web de El Corte Inglés recibió más de 227 millones de visitas anuales, lo que supone un incremento del 46,7% sobre el año anterior, con más de 4,7 millones de usuarios registrados (un 12% superior al ejercicio precedente), lo que la convierte en un referente del comercio electrónico en España.

Además, contamos con otras páginas específicas de otras líneas de negocio como Hipercor, Bricor, Sfera o Viajes El Corte Inglés que se adaptan a las necesidades específicas de los clientes.

A black and white portrait of a man with a beard and glasses, wearing a suit and tie. He is looking slightly to the left. A microphone is visible in the foreground, partially obscuring the lower part of his face. The background is dark and out of focus.

JAVIER QUILES

Director de Relaciones Externas de "CONSUM, S.COOP.V." (Relaciones Institucionales, RSE, Comunicación Externa y Asesoría Jurídica). Lic. en Derecho (UV) con diversos estudios de postgrado. Coautor de varios libros y autor de numerosos artículos jurídicos. Ha sido profesor asociado en distintas universidades.

Presidente y directora de ÉTNOR, secretarías autonómicas, autoridades, amigos, buenas tardes a todos.

En primer lugar y como es preceptivo, quiero dar las gracias a la Fundación ÉTNOR por permitirme estar hoy aquí con todos vosotros, en una jornada en la que estamos hablando de responsabilidad social empresarial y en la que este concepto está tratándose desde la óptica de tres empresas referentes en el sector de la distribución comercial. Acabamos de escuchar las experiencias de Mercadona y de El Corte Inglés. Ahora trataré de dar la visión de Consum, como cooperativa que es y en la que el concepto RSE está implícito en su propia naturaleza societaria. Y, en cualquier caso, intentaré darle un enfoque final dirigido al emprendimiento, como parte de nuestra responsabilidad social.

Para comenzar, diré que Consum es una cooperativa polivalente en la que conviven dos comunidades diferentes de socios: la de consumidores y la de trabajadores. Ambos confluyen en una misma idea: la del crecimiento y consolidación del proyecto. Pero hablemos en primer lugar de los objetivos que nos fijamos en nuestro Plan Estratégico. La misión que nos propusimos es la de poner al cliente y consumidor en nuestro punto de mira y, por ello, el reclamo que utilizamos es el de: “Trabajadores comprometidos, clientes satisfechos”. Por su parte, la “visión” aprobada consistía en “ser un modelo de empresa referente en el sector de la distribución”, mientras que nuestros valores son los de escuchar para actuar como empresa responsable. Y si hablamos de actuar como empresa responsable, lo hacemos porque, de verdad, creemos firmemente en que nuestra empresa, nuestra cooperativa, es y debe ser una sociedad responsable socialmente porque formamos parte de la economía social. Esta es el referente natural de la RSE en el ámbito empresarial. De hecho, podemos encontrar un notable paralelismo entre los valores y principios del cooperativismo y los de la RSE. En cuanto a los **valores**, mientras que los del cooperativismo son los de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás, los de la RSE son la ética, la honestidad, el respeto a los derechos humanos y la transparencia. Es decir, en la práctica, casi lo mismo dicho de otra manera. Los **principios** del cooperativismo son los de adhesión abierta y voluntaria, control democrático de los socios, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad, mientras que, por su parte, los de la RSE son la integración, participación, transparencia y extensión, integración y sostenibilidad. De nuevo, una coincidencia mayoritaria entre ambos sistemas.

Consecuentemente, hablemos por tanto de lo que, desde nuestro punto de vista cooperativo, debe hacer una empresa para implantar la RSE en su

organización. Así, en primer lugar, debe desarrollar una herramienta que lo permita, la cual debe contemplar las tres dimensiones –o vectores– de la RSE, con su correspondiente concreción y desarrollo, como son dimensión o vector económico, ambiental y social.

El primero de ellos, el vector económico es el uso de recursos locales, gestión empresarial, democracia interna, gestión del capital, sistemas de calidad, marketing responsable e innovación.

La dimensión o vector ambiental supone una política ambiental: ciclo del agua, política de residuos, política energética, sistemas de emisión, materias primas e integración en el entorno.

Y por lo que respecta a la dimensión o vector social se traduce en igualdad de oportunidades, condiciones socio-laborales, formación interna, integración en la comunidad y relación con el colectivo cliente y con el colectivo proveedor.

Pero cabe preguntarse, ¿y el emprendimiento?, ¿dónde tiene cabida el emprendimiento en la RSE?, o más bien, ¿el fomentar el emprendimiento es una manera de hacer RSE? La respuesta es afirmativa, puesto que, de una u otra manera, un emprendedor puede formar parte de los grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa y, en el caso de Consum, es algo integrado y asumido. Uno de nuestros grupos de interés es el de los franquiciados que, en definitiva, no son más que emprendedores que se lanzan al mercado para competir en igualdad de condiciones y a los que Consum presta su apoyo, como luego veremos, contribuyendo a la mejora y crecimiento de la economía local del territorio en el que participa.

Pero sigamos con el plan de implantación de la RSE. Y debemos preguntarnos ahora, ¿cuáles son las acciones derivadas de la implantación de la RSE y que las empresas deben acometer? Muy sencillo: como resultado del diagnóstico inicial –necesario como paso previo–, deben ponerse en marcha las necesarias acciones correctoras y definir un plan de mejora. En Consum, todo esto condujo a la creación de un Comité de RSE, tras lo que se procedió a la identificación de los grupos de interés y a la aprobación de la Política de RSE que definimos como un instrumento a través del que queremos ser una empresa responsable socialmente, tanto en el plano económico y social, como en el relativo al medio ambiente, incorporando estos aspectos en nuestra estrategia empresarial, de acuerdo a nuestra voluntad de aplicar una mejora continua y constante en nuestra gestión. De esa política derivaron las acciones para la implantación de la RSE, que fueron las siguientes: definición de los indicadores de seguimiento del programa; definición y aprobación de la política de sostenibilidad (consejo de dirección 26 de marzo 2010); definición y aprobación del plan de igualdad (primer plan de igualdad

2010-2012); definición y aprobación del plan de conciliación y edición de la primera memoria de sostenibilidad: ejercicio 2005 –la del ejercicio 2015 será la número once–. La Memoria de 2014 ya ha sido auditada con calificación máxima de conformidad exhaustiva (antes, A+).

En cualquier caso, es totalmente lícito plantearse qué aporta una Memoria de Sostenibilidad a una empresa. En nuestro caso, nos aporta tres cosas diferentes: hace tangible la voluntad de Consum de ser socialmente responsable; evidencia el compromiso de diálogo con los grupos de interés y aporta información relevante, clara y transparente.

Cabe resaltar, pues, que Consum es la única empresa del sector de la distribución comercial que, en la actualidad –y desde hace ya mucho tiempo–, edita Memoria de Sostenibilidad y que está en posesión del certificado EFR (Empresa Familiarmente Responsable), expedido por la Fundación Más Familia con el aval del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, a través del que se certifica la buena gestión en políticas de conciliación y cuyo alcance es el de la totalidad de los centros de trabajo de la cooperativa.

Pero, sigamos. Los grupos de interés en Consum son seis diferentes, con los que se habla, una vez identificados, a través de los canales de comunicación implantados –diferentes para cada *stakeholder*– y a los que, periódicamente, se mide su índice de satisfacción. En concreto, estos son: socios trabajadores, socios clientes, clientes, proveedores/acreedores, franquiciados y las entidades –en las que englobamos a la sociedad civil, asociacionismo empresarial, ONG y Administraciones–. A título de ejemplo, en 2014 la encuesta de clima laboral realizada entre los socios trabajadores arrojó un resultado de 3,66 sobre 5, un 0,5% más que la anterior –se hacen con carácter bienal–, lo que es un dato muy positivo. O la encuesta realizada entre nuestros socios-clientes, que valoran en más de un 63% como muy positivas las comunicaciones que reciben y, sobre todo, el cheque regalo y el servicio gratuito a domicilio. Destaca también que, a nivel de proveedores, el estudio de 2014 revela que Consum ocupa el segundo puesto en el ranking comercial de las 20 empresas más valoradas por los 24 principales fabricantes de España, mientras que los franquiciados califican con un tres sobre cinco las iniciativas que la cooperativa tiene con ellos. En definitiva, grupos de interés y canales de comunicación debidamente atendidos que logran sus objetivos previstos.

Los datos que podemos hacer públicos hoy se corresponden con el ejercicio de 2014, dado que los de 2015 aún no han sido auditados ni hechos públicos a través de nuestra rueda de prensa de resultados, que realizamos de forma anual. Por tanto, los datos más destacables de nuestra cooperativa en ese ejercicio 2014, en materia de RSE, son los que a continuación repasaré.

En cuanto al colectivo de socios trabajadores, se ha realizado una inversión en conciliación por importe de 6,8 millones de euros, lo que supone unos 600 euros por cada trabajador, inversión que ha tenido sus efectos –siguiendo la de años anteriores–, reduciendo el absentismo en un 38% y aumentando la productividad en un 10%. Se han repartido retornos cooperativos –para entendernos, beneficios– entre el colectivo por importe de 17,4 millones de euros, destacando que el 90% de la plantilla de personal son socios-trabajadores y, por tanto, propietarios de la cooperativa. Se incrementó la base uno del anticipo laboral –salario– en un 1%, pero solamente para el personal operativo –que representa aproximadamente el 89% de la plantilla–, no aplicándose el mismo ni a mandos intermedios, ejecutivos ni directivos. Los ingresos medios mensuales de un socio trabajador operativo se situaron en los 1.434 € –incluyendo anticipo laboral, retornos e intereses del capital–. A nivel de medidas de conciliación, destacan la jornada continua para el 100% de la plantilla de plataformas y supermercados, la ampliación del permiso de lactancia de 6 a 23 días, la jornada laboral anual de menos de 40 horas semanales, las cinco semanas de vacaciones, la política de proximidad y las nuevas medidas aprobadas en materia de discapacitados –pagas para trabajadores o para hijos de trabajadores con discapacidad– o de violencia de género –paga anual para trabajadores que sean víctimas de dicha lacra–. Finalmente, es destacable que, de la encuesta de clima laboral, el factor seguridad en el empleo aparece en primer lugar de 16, mientras que el de retribución aparece, como es lógico, en último lugar –nadie se siente satisfecho, por lo general, con lo que le pagan por su trabajo–, y, sin embargo, el factor que más crecimiento tiene respecto de la anterior encuesta es este último.

En materia ambiental, destacan los 5,8 millones de euros invertidos en el ejercicio, que ha permitido reducir un 20% la huella de carbono. Nuestro consumo energético procede en un 65% de energías renovables –lo que está certificado por las compañías suministradoras–, mientras que el 71% de la red propia de supermercados tiene la consideración de eco-eficiente, con un ahorro energético anual del 25% respecto de un supermercado tradicional. A nivel de reciclaje, se han reciclado más de 1.400 toneladas de plástico y más de 16.200 toneladas de cartón.

Por lo que se refiere a la vertiente social de la cooperativa destaca, sobre todos, el Programa Profit de gestión responsable de alimentos, que ha supuesto la donación de más de 3.000 toneladas de alimentos, por un importe equivalente a más de 6,7 millones de euros. Dicho programa está implantado en el 100% de los supermercados propios y en todas las plataformas, así como en nuestras escuelas de frescos, y se realiza en colaboración con muchas

entidades sociales como Cáritas, Cruz Roja, Banco de Alimentos, Unicef o Casa Caridad, entre otras.

Pero avancemos un poco más y vayamos a la parte final de la reflexión. ¿Qué relación tiene la RSE con el emprendimiento? ¿Es la franquicia una forma de cooperar? El franquiciado, ¿es un emprendedor? Preguntas que deben responderse y en Consum, uno de sus grupos de interés es, precisamente, el de sus franquiciados. Luego, si es un *stakeholder*, es evidente que entra de lleno en la dinámica de nuestra política de RSE. La franquicia es una de las apuestas de Consum a nivel de cooperación en la RSE. Pero, ¿qué es cooperar en realidad? ¿Y qué es emprender? Pues, según el Diccionario de la RAE, “cooperar es obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin”, mientras que emprender es “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente, si encierra dificultad o peligro”. Por tanto, podemos concluir que el concepto de emprendedor está irremediamente atado a la idea de innovación y riesgo por parte de alguien que cree en sus ideas y que es capaz de llevarlas a cabo, de encontrar la manera de materializar sus sueños.

Por otro lado, yendo un poco más allá, debemos comprender cuál es el concepto de la cooperación empresarial, y esta definición la encontramos en el prólogo de un libro, *One Vision: una alianza de consultorías para el siglo XXI*, que he leído y del que tuve ocasión personalmente de estar en el acto de su presentación, interviniendo como presentador. Y se define así: “Proyecto conjunto entre dos o más empresas para obtener un fin común, no de una manera puntual o pasajera, sino a largo plazo, de modo estable y continuado”. Por tanto, se trata de un planteamiento estratégico y no meramente coyuntural. Por ello, cuando hablamos de colaboración, lo estamos haciendo de un proyecto puntual y pasajero, mientras que cuando lo hacemos de cooperación, nos queremos referir a un proyecto a largo plazo y estable, como lo es el de la franquicia Charter para Consum.

Para nosotros, esta forma de cooperar a través de la franquicia es una buena muestra de la aplicación práctica de la RSE en la empresa, porque creemos en esa fórmula de éxito, porque es un sector con futuro y, sobre todo, porque fomenta de una manera decidida el autoempleo, tan necesario en la época actual. El franquiciado encuentra en Consum un formato comercial atractivo, con una muy buena logística –no quiero ser pretencioso, pero de las mejores– que le da un magnífico servicio, con formación continua y asistencia semanal, además de proporcionarle la unión con el mejor programa de fidelización con clientes del mercado español –no lo decimos nosotros, lo dicen los especialistas en la materia–. Y todo esto, ¿a cambio de qué? Solamente le pedimos al franquiciado que sea emprendedor, que sea empresario y que

tenga idea de negocio. Pero no le exigimos ninguna contraprestación, ni inicial ni adicional –no le cobramos *royalties* por la cesión del *know-How*, no se le cobra ninguna cuota por publicidad. Solamente se cobra la mercancía que se le suministra y nada más–. No hay letra pequeña, hay ciertamente transparencia en esas relaciones. Además, Consum siempre tiene presente al franquiciado en sus negociaciones, por cuanto que cualquier avance o beneficio que obtengamos –por ejemplo, en comisiones de tarjetas de crédito– se le traslada de inmediato. Todo este sistema permite el fomento del emprendimiento y, lo que también es muy importante, el acceso de un formato comercial completo y moderno en poblaciones en las que un gran supermercado no podría nunca abrir. Por tanto, el círculo, en este caso, virtuoso, se cierra así.

En definitiva, porque cooperar con un grupo de interés es llevar a la práctica la política de sostenibilidad de la cooperativa en sus vectores económico y social. Es hacer que alguien emprenda un proyecto propio y acompañarle para que tenga éxito. Esto es también RSE. Porque, en definitiva, como nuestro eslogan de la Memoria de Sostenibilidad de 2011 decía: “Cooperar es ganar para compartir”.

Muchas gracias por su atención y buenas noches.

7^A SESIÓN

25 DE ABRIL DE 2016

ISABEL GIMÉNEZ

**EL GOBIERNO
CORPORATIVO EN
LAS ENTIDADES
FINANCIERAS Y LA
CREACIÓN DE BANCOS
MALOS (AMCs) EN EL
SENO DE LA UEM¹**





ISABEL GIMÉNEZ

Doctora en Economía Aplicada por la Universidad de Valencia. En la actualidad es Directora General de la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros, cargo que compagina con la pertenencia a otras agrupaciones y fundaciones: Forinvest, AED, ÉTNOR, entre otras.

Buenas tardes a todos. Llevo muchos años asistiendo a conferencias en ÉTNOR, siguiendo la estela de los grandes maestros, y para mí es un placer estar aquí hoy. Es la segunda conferencia que doy en ÉTNOR. La anterior la di el 14 de enero del 2003 hablando de un tema más vinculado a la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros, entidad donde desarrollo mi actividad profesional en la actualidad. En aquella ocasión, hablé del mundo de la inversión, la bolsa y la especulación. También entonces, me invitó Adela a dar la conferencia, y fue muy placentero. Y por aquel entonces estaba preparando un libro maravilloso, *Horizontes de economía ética*, precisamente con la persona que hoy comparte mesa conmigo, con Josep María Jordán. Yo doy la charla pero, realmente, el que la debería dar es el presentador, el que me acompaña en la mesa, que es tremendamente humilde y discreto, no se prodiga en exceso impartiendo conferencias, no le gusta mucho salir de su hábitat, pero es uno de los mayores especialistas mundiales en Economía Europea e Inmigración.

Vamos a hablar de gobierno corporativo y de bancos malos—más correctamente denominados AMCs— en Europa. El título presenta bastante complejidad al tratarse del gobierno corporativo en el ámbito público-privado, público por la presencia de los gobiernos y los bancos centrales en el accionariado de las AMCs y privado por la presencia de las entidades financieras en ese mismo accionariado.

Hace poco, hubo aquí una conferencia excelente del Conseller de Transparencia de la Generalitat Valenciana, D. Manuel Alcaraz sobre *transparencia y rendición de cuentas*, que suscribo en su totalidad. Me pareció una maravilla de conferencia y las palabras de elogio de Adela a Manuel Alcaraz también las suscribo, en su totalidad. Y, realmente, el gobierno corporativo está basado en la transparencia y la rendición de cuentas, mediante la evaluación de los sistemas de control internos y externos en los órganos de gobierno. A veces, hay enfoques jurídicos del gobierno corporativo, enfoques cortos de piernas (a posteriori) que lo asemejan a la regulación, el control o la sanción, pero la conceptualización del gobierno corporativo bien entendido, con amplitud, con generosidad, es más pedagógica que disuasoria: trata de educar y de conseguir mejora continua, se basa en la prevención, en un avance progresivo y, desde luego, no se centra solo en la regulación, sino más bien en el mejor cumplimiento y la mejor supervisión.

¹ El contenido aquí transcrito de la conferencia es responsabilidad únicamente de la autora, y no refleja necesariamente la opinión de la FEBF ni de sus órganos de gobierno.

Voy a centrar mi ponencia en cuatro grandes temas. En primer lugar, empezaremos hablando del **gobierno corporativo en las entidades financieras**, tema de bastante enjundia y que ha protagonizado numerosos trabajos de investigación seminales y académicos, sobre todo a partir de la reciente crisis. El segundo epígrafe se centrará en hablar de **las agencias especializadas (AMC)**, más conocidas como bancos malos, aunque la acepción no sea muy apropiada. La denominación banco malo es absolutamente falaz y veremos por qué, es más apropiado llamarlas agencias especializadas AMC. Lo que sí es cierto es que lo habitual es llamarlas bancos malos, aunque no son ni bancos ni tienen por qué ser malos, sino que generan un mal menor y hacen un trabajo que realmente ayuda a la reestructuración de los sistemas bancarios, con lo cual, por así decirlo, bajo determinadas circunstancias para la gestión de activos problemáticos en las carteras de los bancos es mucho mejor que haya un banco malo, que no lo haya. En el tercer punto, vamos a ver **cómo aprender de las mejores AMC** a partir de las conclusiones de mi tesis. En mi tesis yo analicé ocho casos prácticos de AMC internacionales, no me centré solo en las europeas. Debido a la UEM y los requisitos de Maastricht las AMC europeas tienen una arquitectura específica que las hace compartir una serie de características, pero en mi tesis, para conseguir la modelización de las AMC a fin de entender el retrato robot ideal para una AMC, empecé analizando los primeros bancos sistémicos. ¿Por qué este tema de tesis? Bueno, traté de buscar un tema poco investigado y, si podía ser, controvertido. En mi caso lo era. Había documentos a favor y documentos en contra de las AMC o de los bancos malos. Y, luego, había muy poca bibliografía, lo cual me llamó particularmente la atención, con “vacíos históricos” y escasa bibliografía, trabajé de la mano de mis dos directores Josep María Jordán y Aurelio Martínez. Y por último, en el cuarto punto, voy a hablar de algunas **conclusiones** sobre gobierno corporativo y transparencia que nos puedan ayudar a todos.

Conviene comenzar con la *definición de AMC*: las AMC son agencias especializadas para la gestión temporal –acelerada– de activos problemáticos –habitualmente activos inmobiliarios, pero también activos financieros complejos como derivados o divisas–. Suelen surgir en el seno de procesos de reestructuración bancaria que por su elevado volumen y gravedad –sistémica– requieren de la connivencia del sector privado (entidades financieras), Estado (gobierno, entidad supervisora bancaria) e instituciones internacionales (FMI, BCE).

El contexto y delicadeza de estos procesos exige una reflexión en la órbita de lo que me ha enseñado el profesor Jordán. Él siempre dice que es mejor buscar una economía o una política económica que ayude a que las sociedades mejoren. Una referencia bibliográfica que le gusta señalar a él es que el gran

reto humanista de la economía ha sido convertir a la humanidad en dueña de sus circunstancias materiales, para contribuir así a su mejor bienestar social. Si vinculamos esto a AMC o a los bancos malos, el reto sería crear instituciones dentro de los procesos de reestructuración bancaria que ayuden a mejorar las sociedades, tengan un coste mínimo, estén en marcha el mínimo tiempo posible, con el menor coste para los contribuyentes –si puede ser, cero– y con el menor coste o sacrificio para el resto de *stakeholders* de los bancos afectados por esos procesos de reestructuración.

La actividad bancaria exige una acotación atemporal: “*Los sistemas financieros no pueden vivir de espaldas a la sociedad*”. Si buscamos referencias históricas, las encontramos en el año 1932, por aquel entonces ya se reflexionaba que el dinero como medio físico de intercambio puede generar civilizaciones diversificadas, pero en tanto que el dinero es más mecánico que espiritual en sus efectos podría generar un efecto devastador sobre la sociedad.

Hay que tener mucho cuidado con los sectores financieros, porque si crecen en exceso, si crecen de espaldas a la sociedad, pueden empobrecer el país o una falta de reparto en la riqueza e incluso problemas de asimetrías graves. La banca, desde su origen y en todo momento, opera con el dinero que unos no gastan y otros buscan; debe discernir quiénes merecen crédito y hasta dónde, siendo esta asignación muestra de la pericia y la solvencia del banquero.

Porque los **riesgos bancarios** al final se articulan en familias muy claras. Están los *riesgos de crédito*, de tener una política de concesión de créditos imprudente o una concentración excesiva. Luego están los *riesgos de mercado*, de operaciones especulativas que se puedan hacer en los mercados financieros, el puro *riesgo operativo* del negocio bancario y, con esta crisis, además se ha demostrado que había *riesgo sistémico*. Es decir, de unas entidades con otras y de la conducta de rebaño que os sonará también de los mercados financieros. En los mercados financieros también hay conducta de rebaño y de imitación entre unos operadores y otros.

Entonces, cuando hay tipos de interés altos o cuando hay tipos de interés anormalmente bajos, como los actuales, es complicado hacer ese ajuste fino por parte de la banca de empresas, pero sí que es cierto que cuando hay un *credit-crunch* o restricción crediticia, es necesario que se restablezca el flujo crediticio porque, si no, las empresas no tienen financiación y las economías se paralizan. Es como si de repente en las gasolineras dejara de haber gasolina, los coches dejarían de circular, ¿no? Desde ese punto de vista, “*la banca se considera sistémica y cuando un sistema bancario se paraliza, las consecuencias son tremendas para las economías*”. Si un sistema financiero

no es prudente en su gestión de riesgos y se anima en exceso a la sombra de una burbuja inmobiliaria, puede inundarse de créditos problemáticos difíciles de digerir. Más allá del coste directo, está el coste indirecto para las economías y de perpetuarse esos ciclos recesivos, que puede ser peligrosísimo. Veamos el ejemplo de Japón: este país ha estado dos décadas en recesión porque tenía un sistema financiero absolutamente colapsado, germen de otros problemas.

Hay otro documento, también divertido en sus conclusiones sobre la banca de los años 60, que dice que *“la mayoría de los economistas tienden a asumir que las entidades financieras crecen de forma espontánea y van cubriendo el crédito, pero esta actitud oculta una actividad mucho más compleja”*. Es decir, evidentemente, el crecimiento de los sectores financieros se debe *“supervisar bien”* porque puede presentar externalidades y asimetrías peligrosísimas. Parece pues que no se debe dejar crecer un sistema financiero libremente, porque puede ser más un problema que una solución para dicha sociedad y, en segundo lugar, se tiene que supervisar concienzudamente porque, si no, genera problemas, como digo, de reparto de riqueza, entre otros.

Vayamos a las referencias de mi tesis: una de ellas puede ser un artículo publicado por mí en *Expansión* en el 2011². Por aquel entonces, diagnosticué una carencia en la arquitectura financiera europea (UEM), al descubrir la falta de estabilidad sistémica del supervisor europeo ante una crisis bancaria generalizada, por no haber previsto que el Banco Central Europeo actuara como *“prestamista de última instancia”*, como avalista de las entidades financieras, paralizando el pánico bancario en el caso de que se hundiera temporalmente la credibilidad de varios bancos. Por aquel entonces ya había problemas bancarios en diferentes países de Europa, empezaban a pedir ayuda a los bancos en algunos países, y esta parte de la arquitectura financiera no estaba cubierta ni muchísimo menos. Con posterioridad, se ha avanzado en la construcción de la Unión Bancaria, pero el proceso no se ha terminado y algunas fases durarán más de una década, aunque existen problemas leves y graves que requieren de medidas más contundentes y con menor plazo de maduración.

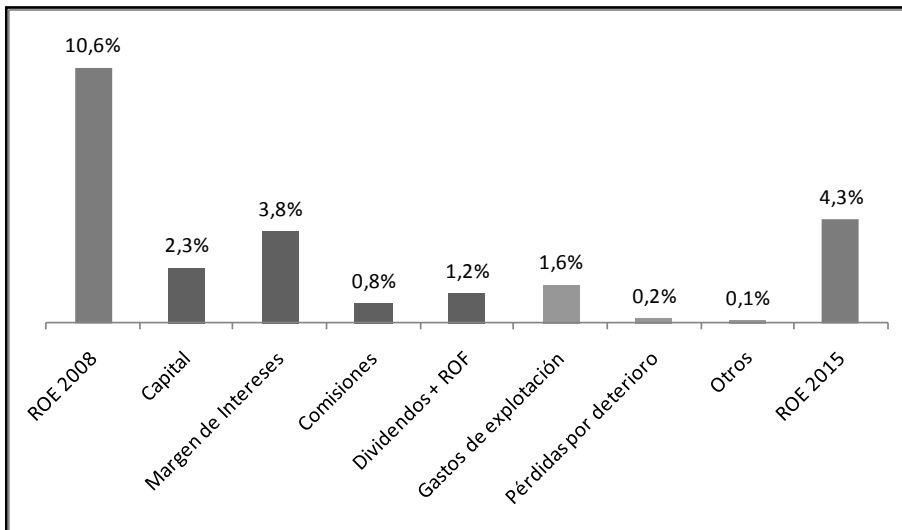
En el año 2012, publiqué otro artículo en la revista del Instituto Español de Analistas Financieros, un poco en la órbita de Keynes, pero también de Hyman Minsky, acerca del *sector financiero como factor desestabilizador detonante de la crisis subprime*, en el que hablaba de cómo un sector financiero excesivamente grande podía generar distorsión en sí mismo,

² Gimenez, 2011. “Europa no tiene avalista”. *Expansión*, 6 agosto 2011.

independientemente del momento del ciclo económico. A partir de esta explicación parecía necesario pensar en cómo podía mejorarse la regulación y la supervisión del sector financiero. Y, evidentemente, también se hablaba de que había un proceso de reestructuración bancaria en marcha bastante duro, no solo en España sino también en el resto de Europa y en Estados Unidos. Lo llamativo es que, en estos libros de Minsky y otros trabajos previos de Keynes, las crisis financieras fuertes se daban en países en desarrollo, lo innovador en este ciclo (crisis de 2007) fue que las crisis bancarias estaban localizadas en países desarrollados. Los sistemas financieros de los países desarrollados, que históricamente, en crisis anteriores, no necesitaban las ayudas del Fondo Monetario Internacional o la asistencia de las AMC –los bancos malos–, ahora sí podían llegar a necesitarlas. Existía bibliografía de ayudas desde el Fondo Monetario Internacional a los Bancos Centrales de países en vías de desarrollo, pero no con respecto a países desarrollados.

Si vemos, por ejemplo, la evolución del negocio bancario en España (Return Of Equity – Rentabilidad del Capital) entre el año 2008 y 2015 (ver Gráfico nº 1), la bajada de tipos de interés ha afectado al ROE, que es la rentabilidad de los activos, uno de los ratios básicos para estimar la rentabilidad de un banco. Evidentemente, con la bajada de tipos de interés, el ROE pasó del 10,6 en 2008 para los bancos españoles al 4,3 en 2015, haciendo mucho más difícil la generación de valor.

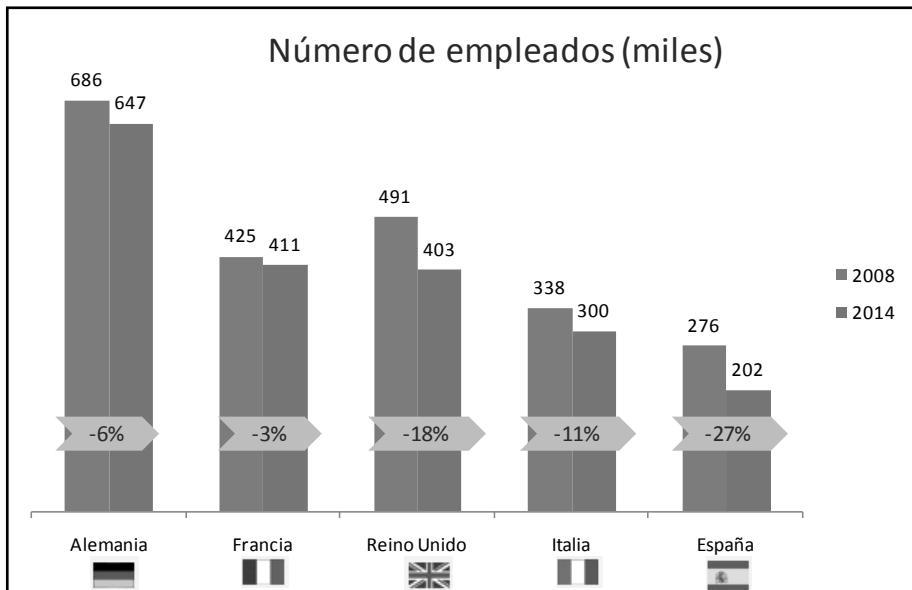
Gráfico nº 1.- ROE del Negocio Bancario en España: Comparativa 2008 vs. 2015.



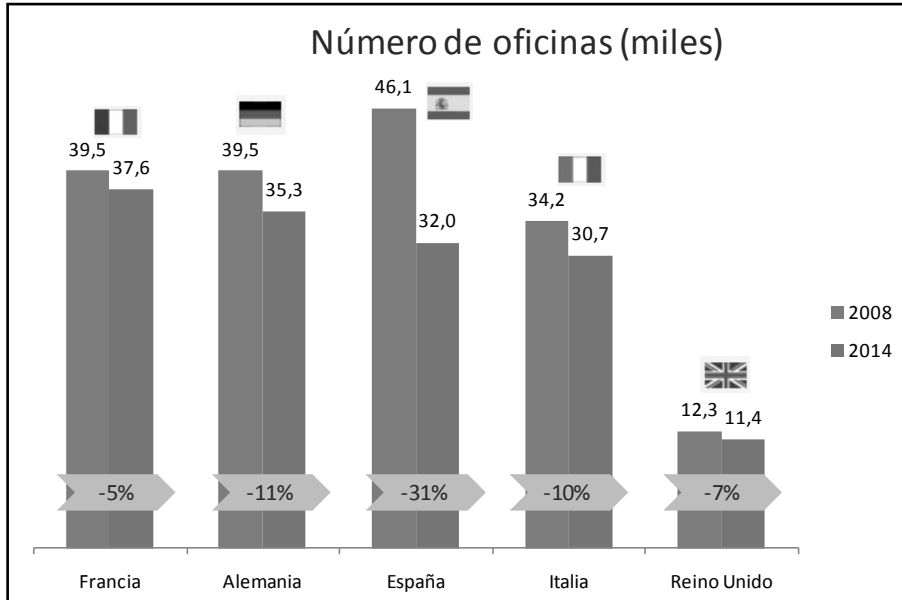
Fuente: AFI, octubre 2015.

Con tipos de interés tan bajos, la rentabilidad de los bancos se ve necesariamente afectada. En estas transparencias se pueden ver los ajustes de capacidad del sector financiero europeo (gráficos nº 2 y nº 3). En la del número de empleados, como veis el ajuste más fuerte ha sido en España, muy por encima de otros países como puedan ser Italia o Reino Unido. Hay países que todavía no han hecho un ajuste fuerte en su sector bancario, como Alemania, Francia o Italia. Sí que es verdad que antes de la crisis España era uno de los países del mundo con mayor número de oficinas por habitante, sumado a la revolución digital, que también ha afectado al número de oficinas bancarias.

Gráfico nº 2.- Ajustes de capacidad del sector financiero europeo



Fuente: AFI, BCE, 2014.

Gráfico nº 3.- Ajustes de capacidad del sector financiero europeo. Crisis de 2008

Fuente: AFI, BCE, 2014.

Por otra parte, si hablamos de *gobierno corporativo en entidades financieras*, más allá de medir la rentabilidad de los bancos, lo más importante será averiguar además del *cómo*, *a costa de qué* o *a costa de quién*. Y adaptando el informe Walker, que es una referencia bibliográfica obligada para la banca, a corto plazo el buen gobierno en las entidades financieras se centraría en una gestión diligente y honesta de empleados, directivos y consejeros, en proporcionar rentabilidad para el accionista, en promover relaciones estables y honestas con proveedores, depositantes, clientes y demás *stakeholders*, en proteger los intereses del equipo humano y en actuar con equidad ante los trabajadores del banco. Pero a largo plazo, más importante incluso, se centraría en conocer el impacto del banco sobre su entorno, en estimar las consecuencias a largo plazo de las decisiones tomadas por la dirección, en mantener una reputación y el valor de la franquicia.

Tabla nº 1.- El Buen Gobierno en las Entidades financieras.

Corto plazo:

1. Gestión diligente y honesta empleados, directivos y consejeros.
2. Proporcionar rentabilidad para el accionista.
3. Promover relaciones estables y honestas con proveedores, depositantes, clientes y demás stakeholders.
4. Proteger los intereses del equipo humano.
5. Actuar con equidad entre los trabajadores del banco.

Largo plazo:

1. Conocer el impacto del banco sobre su entorno.
2. Estimar consecuencias en el largo plazo de las decisiones tomadas por la dirección.
3. Mantener una reputación (*valor de la franquicia*).

Fuente: Giménez, 2015. Adaptado del Informe Walker.

Las malas prácticas y los abusos cometidos desde las entidades financieras han obligado a realizar modificaciones regulatorias relevantes sobre el gobierno corporativo de las entidades financieras.³ Alguna, más en concreto centrada en la gestión de riesgos.⁴

La naturaleza de la actividad bancaria es complicada. Los Bancos gestionan los flujos de dinero y los plazos. En ese movimiento de plazos, si no los controlan bien, se vuelven en su contra, como ha pasado en esta crisis reciente a determinadas entidades financieras españolas: habían pedido dinero a corto plazo y estaban prestando a largo plazo y, ante la incertidumbre de los mercados financieros, los plazos se volvieron en su contra. Con una crisis fuerte en la que muchos depositantes piden el reembolso de sus fondos, esos bancos no tienen un refuerzo de balance suficiente para hacer frente a esos depositantes. Desde este punto de vista, los bancos sí que son una criatura frágil en el sentido de que su contabilidad, su balance, presenta fragilidades específicas de naturaleza contable. Si, además, apuestan por negocios crediticios arriesgados, todavía son más frágiles. Esta es una reflexión necesaria para entender su gobierno corporativo. Sin olvidar el problema de la reputación. Este mismo mes se planteaba la creación de una AMC o de un banco malo en Italia –llamado Atlante– sin contar con un diagnóstico completo e independiente, y con dotación de Fondos claramente insuficiente. Como consecuencia, han caído bruscamente las cotizaciones de

³ Ley 10/1024 de 16 de junio o Guía Autoridad Bancaria Europea (EBA) GL44 de 27 sept.2011.

⁴ Directiva 2913/36 UE.

los bancos italianos, pero también las del resto de bancos europeos, porque es un *negocio reputacional* que tiene un gran efecto contagio. En este caso, ante una crisis de credibilidad específica de la banca italiana de la semana pasada, la Unión Europea ha generado que el resto de bancos europeos no hayan podido mantenerse aislados del vaivén sectorial en los mercados.

Por otro lado, el principal problema de gobierno corporativo del sector financiero es la preservación de los derechos de propiedad. Se podría estudiar cómo conseguir rentabilidad, también en función de los accionistas, pero desde el punto de vista de los derechos de propiedad, siguiendo un poco los paradigmas del profesor Calomiris, *“los bancos son criaturas frágiles sujetos además a presiones gubernamentales”*. Habría que ver cómo se podrían ver afectados—dañados—o protegidos los derechos de los accionistas mayoritarios o minoritarios y depositantes ante una intervención excesiva de los gobiernos en las entidades financieras. Otra de las líneas podría ser proteger a esos depositantes y accionistas minoritarios frente a una intervención excesiva o una intervención no correcta de los directivos o de los accionistas de control de esas entidades bancarias. Y la tercera de ellas podría ser la protección de accionistas mayoritarios, depositantes o minoritarios frente a los deudores ante un banco.

¿Y qué pasa cuando hay una política crediticia imprudente o excesivamente concentrada en un sector como pasó con el sector inmobiliario en algunos países antes de la crisis de 2007?

Según la directiva europea MiFID, *“la ausencia de controles efectivos puede llevar a que una excesiva e imprudente asunción de riesgos desemboque en la quiebra de entidades financieras”*. Aquí se está vinculando directamente la falta de gobierno corporativo a la ausencia de controles eficientes. Es decir, hace falta que haya controles internos y externos; hace falta que haya rendición de cuentas y transparencia. En caso contrario, no tendremos gobierno corporativo, y el gobierno corporativo no solo vincula e implica a los directivos y a los consejeros, también vincula e implica a los Gobiernos y a los supervisores. Pero, ¿quién supervisa al supervisor? Por supervisor me refiero a las autoridades supervisoras, incluyendo al Banco Central Europeo. ¿Cómo se pueden supervisar? Lo más natural, desde el punto de vista del gobierno corporativo, es que se haga a través de un control externo, de una comisión de expertos. Que haya una comisión de expertos independiente que supervise a esas entidades supervisoras porque, si no, habría conflictos de interés y nadie puede servir a dos amos diferentes—esto ya lo decía la Biblia y es así—. El *modelo de estabilidad del sistema financiero* de Basilea, prescrito en el año 2002, ya nos hablaba de la importancia de *las condiciones macro, la regulación y la infraestructura del mercado*, pero hacen falta, también o

por encima de todas las anteriores, *gobierno corporativo, transparencia y supervisión externa*.

En su libro *Lombard Street* Walter Bagehot nos explica cómo “*cualquier ayuda a un banco malo, es la forma más rápida de evitar la creación de un buen banco en el futuro*”. Es decir, la quiebra de la competencia en tanto se ayuda a seguir en pie a un banco no eficiente, generará la no creación de un banco eficiente, porque lo que debe prevalecer es la libertad del mercado frente a la intervención estatal. Es muy británico, muy en la línea de Adam Smith, más que de Keynes, pero bueno, no es casualidad. Todas las reflexiones bibliográficas en contra de la creación de AMC y de bancos malos, casi todas, vienen del mundo anglosajón, mayoritariamente de Inglaterra y Estados Unidos.

La acepción de Banco Malo es inadecuada, no debería utilizarse. En primer lugar, porque las AMCs no son bancos propiamente dichos, no son entidades con ficha bancaria, no pueden conceder créditos. En segundo lugar, tampoco son malos, porque solucionan un problema, se ocupan de “*carteras problemáticas*” de la banca, con “*problemas de iliquidez o maduración*”, que necesitan un periodo de digestión muy amplio y la economía, en ese momento, no puede enfrentarse a comprar, ni los bancos a gestionar, una cartera tan grande de activos. Se trata de una “*anomalía del mercado*” que requiere medidas extraordinarias y, en ese sentido, se trasladan a entidades especializadas, las AMC, para que las gestionen mejor y de una forma más rápida. Precisamente por ello, las AMCs son benignas y no dañinas para las economías que recurren a ellas. Son, en todo caso, un “*mal menor*”: los activos considerados problemáticos se separan del sistema bancario para diferenciar las carteras, por así decirlo, contaminadas, de las carteras bancarias que no ofrecen este problema. El problema de gestionar una AMC genera las mismas dificultades que pilotar un avión durante una tormenta de gran envergadura manteniendo el rumbo, hay numerosos mandos y, a pesar del clima, todos deben funcionar. Una AMC tiene un montón de variables y todas tienen que funcionar. De entre todas ellas, la variable crítica más importante –podríamos decir que es su gasolina–, es que haya ciclo económico expansivo. Se necesita un ciclo económico expansivo para que los activos se vayan liquidando y gestionando, pero además de la gasolina hará falta que todos los mandos funcionen y ser muy selectivo con el pasaje evitando el sobrepeso en el avión, porque si se desestabiliza la AMC, no se va a poder gestionar. Y, desde luego, la gestión es muy complicada y requiere la máxima pericia y sangre fría.

Esto entronca con varios objetivos de esta conferencia. El primero, demostrar las ventajas de la creación de agencias de gestión de activos problemáticos. Ante circunstancias extremas, las AMCs pueden reducir el coste, tiempo y

dinero de los procesos de reestructuración bancaria. Sin embargo, debido a la complejidad de su gestión, en todos los casos que analicé en mi tesis doctoral no fue así. El análisis empírico demostró que en la práctica era muy difícil que las AMC funcionaran. Además de una medida desesperada, cuando ya han fallado otros instrumentos más fáciles y más baratos, las AMCs son muy difíciles de gestionar con éxito; son un vehículo muy caro, un *Concorde* muy costoso de hacer despegar, y más todavía de pilotar. Su resultado dependerá de muchas variables. La modelización de las características básicas necesarias para una AMC la desarrollé a partir de ocho casos prácticos reales, desechando algunos otros. A partir de ellos, hice una modelización de AMC con seis familias grandes de indicadores (Key Policy Indicators), de manera que con esas sesenta variables creé un *cuadro de mando integral de las AMC* para determinar su eficiencia relativa. Vi que de los ocho casos había dos que constituían el mejor *benchmarking*, el caso sueco “Securum” (años 80) y el caso suizo “SNB Stabfund” (2008). Y luego, los *peores de la clase*, que eran los AMC japoneses. A partir de ahí, hice un despliegue de sesenta patologías de los bancos malos japoneses y luego hice un despliegue de diez variables de excelencia en el *benchmarking* suizo. Así, en tanto en cuanto las AMC que analizaba se acercaban al *benchmarking* tenían “buena” gestión y si se acercaban a las patologías de los japoneses tenían “mala” gestión. Y de las 60 variables, 50 eran de gobierno corporativo. Había diez variables que eran variables macroeconómicas vinculadas al crecimiento, pero las otras cincuenta eran de gobierno corporativo: rendición de cuentas, transparencia, madurez institucional, estabilidad, eficiencia del gobierno...

A la hora de evitar una crisis sistémica, las **fases de un proceso de reestructuración bancaria** serán similares siguiendo los parámetros coste/beneficio del Banco Internacional de Pagos (Basilea), y constarán de: prevención, diagnóstico precoz, neutralización, proporcionalidad y sostenibilidad. Pero a mí me llamaba la atención que los procedimientos de manuales de los Bancos Centrales (BIS, BCE) hacían poco hincapié en el gobierno corporativo, se hablaba sobre todo de sancionar, de regular, y yo echaba de menos la parte de cultura preventiva, evitar que se repitan errores –a posteriori–, detectando cierta prepotencia, impunidad e inmunidad en los sistemas financieros de los países más avanzados.

¿Por qué es bueno que haya AMC? Uno de los principales parámetros es reducir el volumen de activos problemáticos en tiempo récord, evitar el colapso del sector inmobiliario, proporcionar una prórroga a la banca concediéndole mayor margen de tiempo para sus ajustes en los períodos críticos. Además, a veces determinadas carteras de activos no tienen acceso al mercado. Entonces, esta “hibernación” a través de un vehículo indirecto

temporal –como pueden ser las AMC– proporciona un colchón de liquidez para la banca, al recibir los bonos –con garantía estatal– emitidos por la AMC a cambio de los activos problemáticos, que refuerzan el balance bancario y con un relativo bajo coste de financiación. Además de ello, los bancos pueden carecer de recursos suficientes para gestionar sus activos al estar estigmatizados o contaminados por estos. Últimamente, se están haciendo más AMC nacionales, y permiten economías de escala, con un coste menor en su gestión, ayudan a que se restablezca el crédito bancario; una vez neutralizado el tumor no tiene justificación que este crédito bancario siga sin concederse. Y estas AMC lo que tienen que intentar es no afectar al resto del sistema bancario sano –el que no se vio impactado por estos activos–, evitando alterar la competencia en el sector, no generando ayudas asimétricas a unos bancos que puedan perjudicar las situación de los otros bancos, los que no tenían necesidad de dichas ayudas.

Dentro del conjunto de variables clave para las AMC, la primera y más necesaria para su viabilidad sería la del crecimiento macroeconómico, que como he dicho no está vinculado al gobierno corporativo; la segunda familia de variables sería la eficiencia del gobierno; la tercera, la madurez institucional. No es casualidad que uno de los *benchmarking* sea el caso sueco. En este caso, lo primero que hicieron los gobiernos, cuando vieron que se necesitarían unos años para gestionar los activos transferidos –con elecciones y posible cambio de gobierno y de ciclo–, fue un “pacto político” entre los principales partidos, de manera que preservaban la sostenibilidad de la AMC independientemente de quién gobernara. Está claro que esto solo se puede hacer en un país con suficiente madurez institucional y elevada eficiencia en su gobierno. Además de ello, la prudencia en el acceso y el pudor en el uso de los fondos públicos, el sentido de ciudadanía, el no pedir ayuda para todos los bancos, el dejar caer a los peor gestionados, también es de ayuda. Algo que ya hacía Napoleón en los campos de batalla, supervisar toda la batalla desde el punto más alto, y acudir en ayuda solo de los flancos clave para el resultado. En el campo de batalla, para preservar la eficiencia tiene que haber bajas; pues llevándonos esta enseñanza bélica, con bastantes cautelas y salvando las distancias, al sector financiero, evidentemente, hay que hacer un ajuste, por el bien social. Pero Lehman Brothers ha cambiado bastante la perspectiva reciente sobre los procesos de reestructuración bancaria. Dejar caer un solo banco con gran peso internacional tuvo grandes externalidades negativas.

La quinta familia de variables es la gestión interna de las AMC con *expertise* y gente muy formada, no solo en temas financieros sino también inmobiliarios, de divisas y productos estructurados. En el caso suizo (SNB Stanfund) tenían la ventaja de que los activos eran internacionales y podían hacer arbitraje

geográfico en función del ciclo económico. En cuanto se recuperó Estados Unidos, toda la parte de activos americanos en cartera se pudieron liquidar con beneficios sustanciales. En el caso de las AMC con paquetes de activos “domésticos” vinculados a un solo país es más complicado, porque realmente, o la economía va bien en dicho país o los AMC van a estar ahí, como digo, hibernando, esperando a que pase la niebla.

Y en sexto y último lugar, pero no por ello menos importante, están las variables vinculadas a la transparencia. Las AMC, tengan o no mayoría de accionariado público –en el caso español el 45% de la SAREB es propiedad del FROB (sector público)–, la sociedad debe saber en todo momento cómo va su gestión. Esto se hizo de una manera exquisita en el caso de Suecia. Y sí que es verdad que, en aquel caso, era una AMC bastante menor de tamaño porque ahora mismo se ponen en marcha AMC generacionales con muchísimo más volumen y duración prevista entre una y dos décadas, siendo más complicada su supervisión por quedar muchos años para su cierre (efecto mesa).

Antes he hablado de madurez institucional. Me refiero a que el sector financiero solo debe pedir los fondos estrictamente necesarios, y se debe contrastar su petición con diagnósticos externos independientes. En la hoja de ruta estará también previsto el sobrecumplimiento del plan de negocio (caso suizo), de manera que, si la AMC sobrecumpliera el plan de negocio, se puede articular un cierre prematuro antes del vencimiento, reduciendo el coste para el país. En el caso suizo puede haber ayudado que el Banco Central de Suiza tiene accionistas privados que exigen –supervisan– y que también cobran dividendos.

En este contexto el cuadro de mando integral para las AMC así entendido podría ser una adaptación libre del *informe de gobierno corporativo integrado*, aplicable a cualquier empresa cotizada, que yo adapté a las AMCs –que aunque no coticen, sí que tienen accionistas (privados y públicos) a los que rendir cuentas y, además, deben ser transparentes–.

Por último, es muy importante actuar con diligencia y efectuar un diagnóstico temprano, siendo estos elementos clave del éxito en los casos sueco y suizo para atacar al problema de raíz. Pero también lo fueron el consenso político y la clara asignación de responsabilidades. Había personas con nombres y apellidos que desde el principio eran responsables del proceso, informaban periódicamente al gobierno en el Parlamento, y también ante los medios de comunicación, acerca de cómo iba avanzando el proceso, además de contar con los instrumentos y recursos necesarios.

En el caso sueco, la entrada en la Unión Europea fue de gran ayuda por el empuje del crecimiento macroeconómico, si bien cometieron un error de

diagnóstico y calibrado al crear la AMC (Securum) con dotación insuficiente, debiendo pedir al Parlamento más dinero y someterlo a votación, con la consiguiente incertidumbre. El gobierno sueco sufrió un deterioro reputacional y perdió las elecciones. Ellos plantearon una garantía estatal explícita, una ayuda a los bancos, así como un estilo heterodoxo de gestión, reclutando directivos de fuera de Suecia porque se dieron cuenta de que sus banqueros no tenían suficiente experiencia o pericia para gestionar aquello, que les venía grande. Llama la atención en los casos sueco y suizo la gestión estricta y una transparencia exquisita a lo largo de todo el proceso.

Para terminar, hay una serie de reflexiones finales:

1) La primera de ellas sería que *sin crecimiento macroeconómico es difícil que una AMC funcione*, hace falta la recuperación del ciclo, pero también hace falta lo que viene después.

2) En segundo lugar, *si se puede evitar la apelación al sector público, mejor; las soluciones privadas son más eficientes, baratas, discretas, e independientes*. Los ejemplos de mejores prácticas de “soluciones privadas” los encontré en Estados Unidos. Allí, hubo bancos sistémicos y soluciones privadas muy discretas, en las que se pidieron ayudas al sector público por si acaso, pero que no llegaron a disponer finalmente de los fondos públicos. Y una vez que se piden fondos, que sean selectivos pero suficientes, para evitar apelaciones posteriores y estigmatizar el instrumento.

3) La tercera conclusión es el *carácter excepcional*, ahora mismo cuestionado en la práctica porque están proliferando las AMC casi en todos los países europeos. Esto significa que nos estamos cargando el ADN de una AMC, pero bueno, la gravedad de la crisis de 2007 nos ha hecho llegar a ello. Esperemos que en el futuro no haya tantas AMC porque, como digo, no es una solución barata ni fácil de gestionar. Ni los sistemas bancarios ni las sociedades, deben acostumbrarse a vivir con AMCs en vigor.

4) En cuarto lugar, *la liquidación prematura*. Las AMCs solucionan “anomalías” bancarias y no se pueden perpetuar, deben cerrarse cuanto antes. Los planes de negocio de las AMC se deben cumplir con pulcritud, son entidades temporales que nacen con una fecha concreta de liquidación, también denominadas entidades *sunset*. Lo ideal es que se cumplan en exceso, de manera que se vaya liquidando. Ahora está pasando con el NAMA (Irlanda), por ejemplo, que ha previsto una amortización anticipada de la deuda con respecto a la fecha prevista inicialmente. Ellos también quieren hacer un cierre prematuro, como el SNB StabFund de Suiza.

5) Al ser criaturas muy frágiles, el consenso también es importantísimo. Los gobiernos tienen que darse cuenta de la gravedad inherente a la creación

de una AMC, y de cómo es más importante preservar la estabilidad en este tipo de instituciones que los objetivos cortoplacistas de uno u otro partido político, sobre todo cuando su periodo de maduración es prolongado y excede el ciclo político. Por ello, más que vincular las AMCs al momento del ciclo político o a los gobernantes que lo crearon, hay que centrarse en que funcionen y se cierren en la fecha prevista —o incluso antes—. Sobre todo, si su creación se ha derivado de la concesión de fondos por parte de instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional, a las que habrá que devolverles dichos fondos.

Para ir concluyendo, enfatizar que las entidades financieras ofrecen peculiaridades en sus sistemas de gobernanza y de naturaleza contable que justifican su análisis pormenorizado y un desarrollo regulatorio específico. Existen asimetrías en el reparto de responsabilidades y rentas generadas en los procesos de reestructuración bancaria con diferentes hojas de ruta, y variaciones sustanciales en el coste del proceso —tiempo y dinero—, así como en su reparto entre gobiernos y élites.

La literatura académica muestra cómo el gobierno corporativo aplicado al sector financiero se ha centrado en conocer las fuentes de ingresos para las entidades, pero la reciente crisis ha mostrado la necesidad de reformular su *arquitectura de gobierno corporativo*, mostrando especial hincapié en la monitorización del riesgo sistémico, la gestión de riesgos y las políticas de remuneración de directivos para preservar los intereses de accionistas y depositantes.

El gobierno corporativo del sector financiero, incluyendo a las entidades generadas en el seno de los procesos de reestructuración bancaria deberá, pues, incluir su monitorización, además de la supervisión del comportamiento de directivos y consejeros, la valoración externa y recurrente de la actuación de los supervisores.

Gracias por su atención.





-

8ª SESIÓN

16 DE MAYO DE 2016

-

MERCEDES GUTIÉRREZ

**POR UN FUTURO
MÁS SOSTENIBLE
PARA TODOS: UNA
OPORTUNIDAD DE
NEGOCIO QUE SE
TRABAJA EN EQUIPO**



MERCEDES GUTIÉRREZ

Lic. en Ciencias Químicas (UBU), y máster en RSC, contabilidad y auditoría social (UB). Tiene 14 años de experiencia en gestión empresarial en materias de calidad, excelencia, RSC, sostenibilidad e innovación social. Actualmente ocupa la posición de Sustainability manager de IKEA Ibérica siendo la responsable de la estrategia de *"People and Planet Positive"* en España.

Primero, me gustaría agradecer a la Fundación ÉTNOR, a ti Enrique y a Adela que me habéis invitado. Creo que siempre es un placer y una responsabilidad, también, intentar compartir lo que estamos haciendo. Seguro que queda algún poso de todo esto. Mañana cuando volváis a vuestra casa, a vuestra institución, a vuestra empresa, a vuestro trabajo, es posible que sepáis mejor por dónde podéis empezar a cocinar este nuevo enfoque de cómo hacer que la sostenibilidad sea algo que aporte crecimiento y que innove lo que estamos haciendo en las empresas.

Creo que casi todos conocéis IKEA. Hablaba el último ponente de que todos trabajamos con la misma visión, el mismo sueño. Todos los que hacemos posible IKEA, trabajamos para esa misión, que es crear un día a día mejor para la mayoría de las personas. Yo me acuerdo cuando entré hace nueve años en IKEA, que no entendía por qué repetían tanto esa frase. Y luego me di cuenta de que, gracias a esta visión, hacemos todo lo que hacemos todos los días. Lo hacemos sobre todo con algo que define la idea de negocio. Ofrecer soluciones para el hogar, que sean asequibles, de diseño, de calidad, que sean funcionales y, sobre todo, asequibles para la mayoría de las personas. Algunas cifras. Tenemos 128 tiendas, facturamos 3,5 billones de euros y nuestro objetivo para el 2020 es duplicar el tamaño de la empresa. Si pensamos desde la perspectiva de la sostenibilidad de la que hablaba antes Enrique, el tema de la escasez de recursos, si no hiciéramos nada y seguimos creciendo igual, sería duplicar el volumen de la madera que consumimos, duplicar el volumen del algodón que consumimos y duplicar la huella de carbono que consumimos. Si realmente queremos crecer, y crecer de una forma sostenible en el tiempo, tenemos que transformar la forma de hacer las cosas, ya no vale ser menos malos, hay que transformar radicalmente el negocio para intentar reducir el impacto que tenemos y realmente seguir creando ese día a día mejor que comentaba al principio. ¿Cómo lo vamos a hacer?

En IKEA hemos definido tres objetivos que definen la forma en la que queremos crecer. Primero, queremos ser líderes en la vida y en el hogar, en un hogar que sea más saludable, más sostenible, más fácil de soñar, más fácil de vivir, que esté mejor organizado. Queremos tener rentabilidad a largo plazo, porque queremos seguir existiendo durante muchos años. Tenemos la suerte de que no somos una empresa cotizada, entonces podemos pensar que vamos a estar aquí otros veinte años más, como en España, otros cincuenta años más. Queremos ser la mejor versión de nosotros mismos, una mejor IKEA ¿Qué significa esto? Respecto a las personas, a los procesos, para la compañía. Y lo vamos a hacer a través de cuatro palancas. Una que se llama *Growing IKEA*, que está relacionada con el surtido de productos, nuevos puntos de venta,

queremos ser más accesibles para los consumidores. Nuestro objetivo es que el 80% de los españoles esté a menos de una hora en coche de una tienda o un punto de venta de IKEA y sea accesible para el 100% de las personas. Toda la estrategia *Multichannel, E-commerce* significa tener diferentes canales de venta y nuevos formatos de tienda. Y sobre todo, productos y soluciones para el hogar que sean asequibles para la mayoría y que puedan permitirse tener el hogar de sus sueños gracias a que IKEA ofrece precios bajos. La segunda palanca es poniendo a las personas que trabajamos en IKEA en el centro, donde se nos ofrece la capacidad de tener un desarrollo personal y profesional en igualdad de condiciones, en un entorno inclusivo donde la diversidad nos hace mejores. La tercera palanca es la consciencia de costes. Si queremos ser una empresa de precios bajos habrá que aplicar conciencia de costes bajos y eso no significa no invertir, sino invertir en aquello que da crecimiento y no malgastar recursos. La última palanca es la sostenibilidad. Cómo crecer y a la vez tener un impacto positivo en las personas y en el planeta. ¿Qué significa sostenibilidad para IKEA? En el caso de IKEA trabajamos en tres áreas, una que tiene que ver con clientes, otra con el negocio y otra con las personas. En el caso de los clientes, queremos que la mayoría de personas puedan vivir de forma sostenible en el hogar haciéndoselo accesible, que la sostenibilidad no sea un lujo, sino asequible para la mayoría de las personas. Segundo, queremos, ser independientes energéticamente y en recursos. Si somos independientes ya no nos afectará el precio de las materias primas, ya no nos afectará la escasez o no de las materias primas y ya no nos afectará si sube o baja el precio de la energía, seremos independientes, quiere decir que compensaremos los riesgos y aumentaremos las oportunidades. Y, por último, queremos asumir el liderazgo, como decía la visión de la compañía: “Crear un día a día mejor para la mayoría de las personas”, empezando por nuestros empleados, por los empleados de los proveedores y en todas las comunidades donde está IKEA operando.

Queremos conseguir una vida sostenible en los hogares. ¿Alguien ha sumado lo que gasta en energía en un año en su casa? Muchas veces nos pasa, no queremos hacerlo porque sabemos que nos va a doler la cifra, pero luego queremos ahorrar. A las empresas les pasa igual. Sabéis que si no se mide, no se actúa porque no se sabe cómo se está haciendo y los resultados que estás obteniendo. Solo vemos la parte negativa de tener que pagar la factura. En España, el 25% de la energía que se consume, se consume en los hogares. Somos un agente muy importante en el tema del consumo energético en este país. El 10% del agua potable del planeta se consume en los hogares. Imaginad que toda el agua del planeta es una garrafa de cinco litros. Una cucharadita de café es el agua dulce. Con un 10% de esa cucharadita lavamos el coche, llenamos la piscina, tiramos de la cisterna o nos duchamos treinta

minutos diarios, a lo que hay que añadir que tiramos el 25% de la comida que compramos. De cada cuatro bolsas, una acaba en la basura.

En torno a esto, hay un tema donde realmente podemos influir. Invertir en soluciones y en productos que hagan que las personas ahorren más agua, ahorren energía o eviten crear residuos haciendo posible una vida más saludable. El año pasado vendimos a nivel mundial un 25% más que el año anterior en soluciones para una vida más sostenible. Muchas veces me preguntan: ¿pero el consumidor en España es más sostenible que en Suecia? Y yo digo: “Cuando nos tocan el bolsillo todos somos muy sostenibles”. Cuando afecta a lo que yo gano es cuando soy más sostenible, cuando ahorro en mis facturas afecta a la salud de mis hijos. Cuando algo nos impacta directamente todos queremos hacer cosas diferentes. En España, el año pasado, vendimos 54 millones de euros en productos para una vida sostenible en el hogar, un 14% más. Entonces, no está reñido el ser sueco y español con el tema de la sostenibilidad. Lo importante es que la gente entienda qué gana con ello. Un ejemplo claro es la bombilla LED. Es un 85% más eficaz energéticamente, dura veinte años. El año pasado vendimos en todo el mundo 64 millones de bombillas. Eso significa que nuestros clientes han ahorrado la misma energía que lo que consumen 500.000 hogares al año. Por las tiendas pasan al año 40 millones de personas. Si todos los españoles cambiáramos toda la iluminación de casa a iluminación LED, ahorraríamos 400 millones de euros. ¿Qué hemos hecho en IKEA? En el año 2013 dijimos que queríamos que en 2015 toda la iluminación iba a ser solo LED. El uno de septiembre del 2015 quitamos los halógenos de la venta en IKEA. En el año 2013 la bombilla valía 12,00 euros, hoy un pack de dos bombillas, aproximadamente, 5,99 euros. Queremos que la sostenibilidad sea asequible para todo el mundo. ¿Cómo queremos ayudar al cliente a vivir de forma sostenible? Haciendo productos asequibles y no dándole opciones, o compras LED o no compras la opción menos sostenible en IKEA. Podrá comprar en la competencia pero en IKEA solo va a encontrar el mejor producto posible al mejor precio posible. Y las ventas han subido: bajar un 60% el precio, hace que las ventas se multipliquen por 50. Así, la sostenibilidad no debería ser un lujo, sino asequible para todo el mundo.

Lo siguiente es otra pequeña revolución: las pilas de un solo uso. Sabéis que cada pila recargable equivale a dejar de tirar 500 pilas a la basura. ¿Cuál es la barrera principal que tiene el cliente? Ahora un cargador de pilas cuesta 15,00 euros, más las pilas recargables, y existe otra opción en la que el paquete cuesta 0,50 euros pero no es recargable. Entonces, ¿qué pasa si hacemos un cargador a 2,99 euros? Ese producto fue la novedad de abril. Todavía no vamos a quitar las piezas de un solo uso, porque el consumidor no está preparado. ¿Pero qué pasaría si quitamos las de un solo uso y

apostáramos por un producto que es una pila recargable? Y ahí va el primer consejo que doy, que luego lo recuperaré al final: cuando tu compañía se pone un objetivo al 100% toda la compañía se tiene que mover hacia ese objetivo. En iluminación elegimos el 100%, el uno de septiembre se acabó. Toda la empresa trabajó por desarrollar mejor la iluminación, bajar los precios e intentar mejorar los proveedores. ¿Cómo se puede innovar para que el producto sea más asequible? La siguiente revolución puede ser que las pilas o las placas vitrocerámicas desaparezcan del surtidor de IKEA. Esa es la apuesta: hacer productos que sean más sostenibles y que el cliente se pueda permitir.

Otra novedad, ¿cuántas personas ya hoy tienen huerto en casa? ¿Cuál es la principal barrera que tiene la gente que quiere tener un huerto en casa? En IKEA junto con universidades nórdicas hemos lanzado el huerto hidropónico, qué te permite cultivar tus propias verduras sin apenas luz; así que ya no hay disculpas para no hacerlo. Para que os hagáis una idea, en el año 2015 empezamos con 300 referencias entre los 9.500 productos que vendemos, hoy tenemos 750 productos que ayudan a la gente a ahorrar energía, agua y residuos. Y una frase que dice mucho Steve Howard, que es el *Chief Sustainability Officer* del Grupo IKEA: “Yo no veo hogares, veo plantas de producción energética”. ¿Podremos vender algún día soluciones para el autoconsumo en España? ¿Podremos vender placas de energía solar para producir en los hogares, que sea tan fácil como para que lo puedas comprar en IKEA? Ahí estamos, porque si somos independientes nosotros, ¿por qué no pueden serlo los hogares? También es importante la capacidad y la oportunidad que tenemos en IKEA para concienciar. Debe haber una concienciación previa. Que se pueda comprar el producto porque tiene un precio asequible. Que guste comprarlo porque existe un convencimiento de los beneficios que supone, que enamore comprarlo. Y ahí entra la parte de si somos capaces de cambiar hábitos en la sociedad. Celebramos este año el veinte aniversario de IKEA. Antes no había nórdicos, había mantas que pesaban, ¿no?, pues ahora hay mucha gente que ha apostado por el nórdico de IKEA. ¿Qué pasaría si empezamos a utilizar la capacidad que tiene IKEA de llegar a 40 millones de personas, a 50 millones que visitan la página web, para cambiar hábitos en los hogares hacia un estilo de vida más sostenible? Utilizar el poder de la marca para cambiar cosas. Por ejemplo, en la campaña de Navidad en España, hicimos un llamamiento a los ciudadanos para, conociendo la realidad de los hogares, reducir la cantidad de comida que tiramos a la basura, mucho más en Navidades. Por eso, buscamos al mejor portavoz posible. Hicimos un *casting* entre los basureros de Madrid para buscar aquellos que podían participar y la idea era generar un coro adicional que cantase villancicos. Pues los cantaron los basureros. Encuentras gente

alucinante, con un talento increíble en colectivos, a veces, poco visibles y de los que probablemente nunca nos acordamos salvo por la mañana, cuando pensamos: “Ya está el camión parado delante mío y no puedo pasar”. Pero esta gente es el mejor notario para decirnos que tiramos demasiada comida en Navidad.

¿Sabéis cuál es el producto por el que la gente viene a comprar en las tiendas IKEA? La gente busca en IKEA organizar su casa, organizar los armarios. ¿Cómo organizo la cocina? ¿Cómo organizo mi casa que no me caben las cosas? La gente busca organizar su casa. ¿Por qué no organizar la comida en casa? Yo siempre provocho a mis compañeros del equipo de las tiendas con esta pregunta: ¿por qué organizamos los armarios de forma alucinante y no organizamos las neveras de la gente? Tendría un impacto directo en el bolsillo. Cuanto tiras menos comida, ahorras.

Estamos innovando, buscando nuevos productos, nuevas soluciones para que realmente sea asequible para todo el mundo tener una vida sostenible en el hogar. Consumir menos energía en los hogares, producir energía renovable en ellos. Hay un dato muy curioso. En España hacemos una encuesta todos los años que se llama Brand Capital, que mide cómo está la marca en las zonas donde tenemos tiendas IKEA, y el 65% de los consumidores dicen que les gustaría producir su propia energía renovable. Bueno, pues como ellos quieren, vamos a intentar hacerlo.

Segundo reto, ser independientes energéticamente. El tema del abastecimiento responsable es una necesidad básica. ¿Cuál es la materia prima que más consume IKEA? La madera y, luego, el algodón. En el tema de la madera, nos interesa que en el futuro haya madera, si no, ¿qué vamos a vender?, va a ser un poco complicado. Hay un estudio de la consultora AT Kerney que decía que aquellas empresas que no tengan en cuenta en su estrategia de cadena de suministros la escasez de recursos naturales, vería afectada su cuenta de beneficios para el año 2018. Este tema puede afectar entre un 19% y un 40% a la reducción de los beneficios de las empresas. Si hay menos recursos naturales, el precio es volátil, hace que haya más gente comprando y que haya menos opciones de tener acceso a una materia prima a precio más bajo. Nosotros, que trabajamos con el claro enfoque de ser asequibles para llegar a las personas, o empezamos a controlar ese aspecto de una forma estratégica o luego tenemos que vender productos más caros, lo que rompe con lo que queremos hacer en IKEA: crear ese mejor día a día para la mayoría de las personas. En el caso de la madera somos uno de los mayores compradores de madera certificada FSC. Hoy el 50% de la madera que utilizamos en IKEA procede de bosques gestionados de forma responsable y con el sello de FSC o procede de madera reciclada. Y el objetivo para el 2020 es llegar

al 100%. Pero no nos quedamos ahí. Lo que estamos haciendo es trabajar con instituciones como WWF para que haya más disponibilidad de madera certificada. El año pasado conseguimos ayudar a WWF a que 35 millones de hectáreas se certificasen con FSC, y no son proveedores de IKEA, son zonas diferentes. Eso, para que os hagáis una idea, es el tamaño de Alemania. Pues queremos añadir diez hectáreas más, porque no podemos esperar a que evolucione sola la demanda. La oferta de FSC hay que provocarla. Y hay una frase que aplicamos siempre: “Lo más renovable o lo más sostenible es lo que no se consume”. Antes de pensar en cómo hacer que sea más sostenible algo, hay que saber que la energía más renovable es la que no se consume. La madera más renovable es la que no se consume.

Además, de la Madera, la otra materia prima que más consumimos es el algodón. Desde el uno de septiembre de 2015 el 100% del algodón que utilizamos en IKEA está certificado como *Better Cotton Initiative*. Ahí lo que hicimos fue una alianza con otras empresas grandes del sector textil para hacer un “boicot en positivo”: ¿qué pasaría si apoyamos que haya más cultivo de algodón más sostenible, sin encarecerlo, y luego pidiéramos a nuestros proveedores que para nuestros productos solo puedan comprar ese algodón? Queríamos hacerlo de forma que no hubiera una subida en el precio. Sostenible no tiene que ser sinónimo de caro. Muchas veces el producto se encarece por los intermediarios, no por el cultivador que lo está haciendo. Lo que hemos conseguido es que a partir del uno de septiembre, en el caso de IKEA, cualquier producto que veis de algodón, hasta la funda del colchón, el albornoz que vendemos en IKEA Family, cualquier pieza de algodón que vendemos está cultivado de una forma responsable con las personas que lo cultivan, no solo desde el punto de vista medioambiental o social, sino también económico, que tengan la capacidad de tener ingresos suficientes, de hacer que la comunidad sea más sostenible y todo eso sin repercutir en la vida del consumidor, que parece que al final siempre es el que paga la fiesta. Siempre se pueden buscar fórmulas si nos ponemos de acuerdo grandes actores del mercado.

En el caso de la comida, somos el mayor restaurante del mundo que vende comida certificada. En el caso del pescado, certificado ASC o MSC de pesca responsable, otro 100%. También pasa con la mermelada orgánica, el café y el chocolate. Estos últimos están certificados por UTZ, que garantiza un comercio justo para defender al cultivador, y nos aseguramos que desde el punto de vista ambiental o social es sostenible.

Luego está tema de las emisiones de CO₂. La ternera, pobrecita, no tiene culpa de nada pero es el animal que más emisiones de efecto invernadero provoca. Nosotros hemos incluido en la carta las albóndigas vegetarianas.

Y está funcionando. Es una alternativa para el colectivo de gente que no puede comer carne o no quiere comer carne, vegetariana, y, además, es una albóndiga baja en emisiones de carbono.

¿Cómo diseñamos los productos en IKEA? El trabajo más complicado que hay en IKEA es el del diseñador de un producto, porque no se le pide que haga un producto bonito. En IKEA no hace alguien un dibujo, lo pasa a la otra mesa y alguien tiene que hacerlo. Aquí, en IKEA, está ya todo incluido. Lo primero que se le da al diseñador es el precio: “Necesito una silla de 20,00 euros, porque tenemos ese target que cubrir en el mercado y que sea funcional, de diseño, de calidad y, además, sea sostenible”. No es tan fácil desarrollar un producto. ¿Qué significa ser más sostenible en IKEA? En IKEA cada producto tiene una puntuación en la que se miden once criterios. Y para el 2020, el 90% de los productos de IKEA tienen que ser más sostenibles y tienen que cumplir esos once criterios. Vamos a ver ahora alguno de ellos. Estamos en el 54%, o sea que ya no hay escapatoria. Es lo que os decía antes, no hay opción de productos menos sostenibles. Y el 98% de las materias primas que utilizamos son o renovables, o reciclables, o recicladas. El 2% no nos gusta, pero no podemos hacer nada porque depende de lo que entiende cada país desde un punto de vista legislativo lo que es reciclado, renovable o reciclable. Ahí hay un tema de connotación legal.

Algunos ejemplos de innovación: ¿cómo se puede hacer que un producto sea más sostenible y además sea más asequible para el consumidor? Por ejemplo, la lámpara TEXTUR hace unos años valía 32,29 euros y tenía 33 piezas. El diseñador volvió de su baja de paternidad inspirado y dijo: “Quiero darle la vuelta a este diseño”. Y 33 piezas se convirtieron en nueve, imagínate el descanso para los clientes, montar muchas menos. Además, ahorramos en transporte porque viene en un paquete más pequeño, un 25% más ligero, y el algodón de la tulipa es certificado. Ahora tiene 131 puntos, es un producto más sostenible y encima ha bajado el precio un 34%. Esa es la forma en la que trabajamos en IKEA, buscando la innovación en cada una de las partidas para bajar el precio de los productos y a la vez hacerlo más sostenible. Otro ejemplo: sabéis que en IKEA somos un poquito obstinados con el paquete plano. En IKEA si diseñas algo que no se puede apilar o poner en paquete plano tienes un problema porque no vamos a hacer ese producto. Y claro, teníamos un reto: ¿qué hacemos con los sofás?, ¿se puede meter en un paquete plano un sofá? La respuesta es sí. Al año ahorramos ocho millones de euros solo en el transporte a los centros de distribución. ¿Qué pasó con el precio del sofá cuando lanzamos esta innovación? Que bajó un 26%. Todo mejorando los costes de transporte. ¿Y cómo se llega a esas soluciones? Se piensa que hay un departamento de innovación que solo se dedican a

innovar y todo el mundo está ahí en una sala especial con pizarras y con batas, pero la innovación está en cada persona; esa que tiene la capacidad de pensar de forma diferente. Hay muchas formas de innovación que han venido de empleados, que desmontando los productos se daban cuenta de que montándolos de manera diferente cabían en el paquete u ocupaban menos. Eso se reporta y, de repente, caben más productos en cada palet. ¿Quién está todo el día con el producto? ¿Cómo se hace? El proveedor. Un proveedor nos dio una idea: si reducíamos el asa de la taza un poco, en lugar de tan redonda un poco menos, le cabía una fila más en cada hornada. ¿Y eso significa...? Consumir la misma energía para hacer una fila más de tazas. Y si ahorramos costes en la producción de los productos, ¿a quién le bajamos el precio? A los clientes. Tenemos la sana costumbre de que todo el ahorro que conseguimos los trasladamos a la venta final de los productos o lo reinvertimos para mejorar la experiencia de compra. Esa política también la utilizamos con el embalaje. Un ejemplo concreto es el del poliestireno expandido o poliexpán. Nuestro objetivo es no tener ningún producto en IKEA, o embalaje que esté fabricado con materias procedentes del petróleo. Para ello, estamos trabajando en unas soluciones de papel o de cartón que viene con forma de panel de abeja, para empaquetar. También ahora estamos innovando con una solución que viene del micelio del hongo. Es una solución que se reproduce al tamaño que quieres, lo deshidratas y se paraliza el crecimiento y te sirve de embalaje. Cuando ya no lo quieres, lo tiras en el jardín tranquilamente porque en un mes se ha biodegradado. Tenemos que buscar fórmulas diferentes, no solo para IKEA, sino para todo el mundo. Y hay innovación que podemos aplicar para que todo el mundo pueda acceder a ella, tiene que ser posible y rentable para las compañías y también para los clientes.

Tenemos los productos más sostenibles pero, ¿cómo hacemos que las tiendas sean más sostenibles? Lo que os decía antes, queremos ser independientes energéticamente. La segunda factura más alta de las tiendas es el consumo de energía. En España, el año pasado nos gastamos siete millones de euros en consumo de energía, por lo tanto no hay nada de raro en que queramos ser independientes energéticamente, porque nos permitirá en el futuro tener un control del riesgo. Si sube el precio de la energía, lo que pagamos por un sitio, lo recuperamos por el otro. A nivel mundial somos un 53% más independientes, quiere decir que producimos energía equivalente al 53% de la que consumimos. En el 2020, en cuatro años, tenemos que llegar al 100%. ¿Cómo lo hacemos? Poniendo placas solares en las tiendas, tenemos 700.000, o bien comprando parques eólicos y, además, tenemos el compromiso de invertir. Hemos invertido ya 1.500 millones de euros en esa independencia energética, y tenemos comprometidos otros 600 para los próximos años. ¿Qué me gustaría en España? Pues en España queremos ser independientes

energéticamente. De momento, somos un 19% independientes, muy poquito, y queremos traer parte de los 600 millones para invertir a España. Y además hacemos edificios más eficientes, solo en ahorro del consumo de energía de las tiendas hemos ahorrado 133 millones de euros. En el caso de la tienda de Valencia, tiene toda la iluminación LED y sistema de geotermia. A veces la innovación está reñida con la legislación, e inviertes, y luego se cambian las reglas del juego, haciendo que el retorno no sea el previsto. En el caso de Valladolid, tenemos un sistema de trigeneración apagado por el cambio de legislación. Es muy complicado invertir en energía renovable cuando no hay seguridad jurídica y marco del sector eléctrico favorable a estas energías.

Luego está el tema de los residuos. El año pasado en España ganamos 600.000 euros en la venta del cartón y del plástico. Todo lo que producimos en las tiendas tiene la capacidad de volver a ser reciclado. A nivel mundial, un 89% de residuos se reciclan o se recuperan energéticamente. Y, por ejemplo, en el caso de Valencia, hasta los residuos orgánicos se destinan a *compos*. Algo que es bastante complicado si quisiéramos hacerlo en todas las tiendas en España, ya que a veces queremos hacer cosas y no hay ni la infraestructura ni la tecnología ni, a veces, la rentabilidad suficiente para hacerlo. Hay que cambiar la forma que tenemos que ver los residuos y pensar en recursos, hay un montón de oportunidades, de nuevos empleos. No solo con las renovables, sino también con la economía circular, dar una segunda vida a lo que hoy estamos desperdiciando.

Llegamos a los proveedores. En IKEA nos dimos cuenta de que si cogemos a los 90 proveedores que más energía consumen en hacer los productos IKEA y les ayudáramos con consultaría, innovación, tecnología, hasta financiación, a ahorrar energía, el proveedor baja el precio final del producto. Y si baja el precio final de producción, podemos bajárselo a los clientes. Hoy los productores de IKEA son un 18% más eficientes que en 2012. Hemos trabajado de la misma manera con el agua, 37% más eficiente que respecto del 2012. De hecho, hay proveedores que ya son independientes energéticamente con producción fotovoltaica.

Y luego para terminar, la parte de las personas, crear una vida mejor para las personas. A nivel mundial, somos 150.000 empleados, en España somos 7.500. Tenemos una encuesta que mide el clima interno, la máxima puntuación son 1.000 puntos. Estamos en 725, que es notable alto, y el 86% de los empleados dicen que recomendarían trabajar en IKEA. Es más, yo recuerdo cuando entré en IKEA, hace nueve años, que en la encuesta de clima la pregunta de “la sostenibilidad está integrada en tu día a día” tenía un 42% de respuestas positivas, hoy está en 86%. Además, el 90% de los empleados están orgullosos de cómo IKEA trabaja la sostenibilidad. Muchas veces

pensamos que el tema de responsabilidad corporativa, de sostenibilidad, sirve para contarlo fuera, pero pensad que los que ven lo que hacemos todos los días son los de dentro. Hay que trabajar primero la coherencia entre lo que decimos y hacemos. ¿Por qué tenemos que tener un responsable de sostenibilidad si podemos tener 7.500? Cada uno en su puesto de trabajo puede dar lo máximo en la sostenibilidad aplicada a su puesto de trabajo. Y luego somos una empresa que apuesta mucho por la diversidad y por la inclusión. El 48% de las mujeres son mandos. ¿Sabéis qué género compra más en IKEA? ¿Hombres o mujeres? Mujeres. El 70% de los consumidores son mujeres. En España, el 52% de los mandos son mujeres. Tenemos 50 nacionalidades en España. Un 3,8% de personas con discapacidad. Cuando una tienda IKEA abre en un mercado nuevo analizamos, desde un punto de vista sociodemográfico, a qué poblaciones vamos, y luego representamos esos porcentajes dentro de la tienda ¿Qué pasa cuando vas a comprar? Que parece que estás en tu barrio, estás en tu comunidad, porque los porcentajes son los mismos.

A mí me gustaba mucho hablar del concepto de Recursos Humanos. En este sentido, necesitamos ofrecer a las personas con sentido común la posibilidad de crecer tanto personal como profesionalmente, asumiendo conjuntamente el compromiso de crear un día a día mejor para nosotros y para nuestros clientes. Y eso va más allá de un salario, es pensar en cómo podemos hacer cosas diferentes. Cuando yo entré en IKEA, buscaban a un periodista. Yo soy química. ¿Por qué me eligieron? Porque tengo algo diferente, tengo algo que cumple con los valores de la compañía. Lo que está claro es que para entrar en IKEA tienes que tener algo más que el conocimiento. Tienen en cuenta cómo eres tú todos los días, no en ese momento de la entrevista. Y se trabaja mucho con el tema de los valores, liderar con el ejemplo, sencillez, no perder de vista la realidad, estar constantemente en el camino. Eso a veces se nos va un poco porque estamos todos los días innovando, innovando, innovando y no paramos de cambiar cosas. Consciencia de costes, deseo constante de renovación, humildad y fuerza de voluntad, atreverse a ser diferente, cohesión y entusiasmo, y aceptar y delegar responsabilidades. Eso es lo que hace que una compañía sea diferente, que las personas que la forman tengan algo en común. Y cuando hablábamos de qué propuestas hace IKEA como empleado, siempre hablamos de la fórmula de compensación total. No solo es el salario, sino todos los beneficios, la formación y desarrollo, y el ambiente de trabajo. En IKEA hay posibilidades infinitas de desarrollarse profesionalmente, desde tu propio puesto. Hay gente que empezó como reponedor en una tienda y está de director de las tiendas en ese país. “Cámbiate de trabajo pero no de empresa”, esa es la máxima. Somos una empresa que tiene de todo: tiene diseño, fábricas, centros de distribución, tiendas y diferentes funciones.

¿Dónde quieres trabajar y qué te apetece hacer? Siempre que tengas la actitud y la capacidad de prepararte puedes acceder a ello. El año pasado, al hilo de esto, se introdujeron dos conceptos nuevos en IKEA: uno de ellos son los *bonus*, que consisten en que todos los empleados de la compañía, si cumplen sus objetivos, pueden cobrar hasta el 130% de una mensualidad. Y otro concepto nuevo se llama *tack*, que es “gracias” en sueco. Consiste en que anualmente se reparte una parte de los beneficios de la compañía y se inyecta la misma cantidad de dinero a todos y cada uno de los empleados de IKEA, todo por igual para su plan de pensiones, porque queremos que la gente se quede muchos años en IKEA. Y luego hay una gran cantidad de beneficios que tenemos a disposición de los empleados. Otro ejemplo es el *cable IKEA*: “Te echamos un cable” es su máxima. Cualquier empleado de IKEA que tenga una situación compleja de emergencia puede pedir ayuda a través de una empresa externa que garantiza la confidencialidad y el anonimato para IKEA. Nosotros no sabemos nunca quién es el empleado. Es un recurso para cubrir necesidades de verdadera emergencia. Ahora estamos abriendo una nueva línea de trabajo para ayudar a que los familiares sean empleables, buscar las herramientas para que ese familiar sea empleable porque, al final es un tema de responsabilidad ampliada. No solo con la persona que está en el día a día, sino con su familia. También queremos que los clientes ahorren energía, pero hay que comenzar por los propios empleados. El año pasado lanzamos una campaña en la que damos 500 euros a un número de empleados de la tienda y les decimos que ahorren energía o residuos y nos cuenten cómo les ha ido. Si hablamos de los proveedores, hacemos cada año 2.000 auditorías a proveedores. El 98,9% de los proveedores han aprobado el código de conducta *IWAY*. Es un código que mide temas laborales, sociales, de medio ambiente y que se aplica por igual a todos los proveedores, estén donde estén. Incluso, en España, a proveedores de servicios también lo aplicamos. De hecho, en los últimos seis años, hemos dejado de trabajar con 121 proveedores a nivel mundial, uno fue en España, por un tema de incumplimiento en el tema de horas extras y cómo se pagaban las horas extras a los empleados. Y muchas veces pensamos que los códigos de conducta solo son para determinadas partes del mundo, pero IKEA los aplica a todo el mundo. 2003 fue el año en el que más proveedores echamos, un total de 75 proveedores. Estos proveedores fabricaban muchos de los productos que aparecían ese año en el catálogo y las tiendas se quedaron sin esos productos, pero no podíamos seguir alargando una relación que no estaba cumpliendo con los estándares éticos y responsables. Al final, se trata de que hay cosas que hay que hacer porque sí. Y hay que tomar decisiones, a veces valientes y a veces que tienen impacto en costes más allá de lo que te puedes imaginar, pero eso hace que la coherencia sea total todos los días.

En el tema de derechos humanos, estamos trabajando en el tema de los salarios justos, no solo de los empleados, y qué hacen los proveedores con sus empleados. Otro tema en el que trabajamos de forma muy activa es en el de derechos de la infancia. Aprendimos mucho de UNICEF y Save the children en el sentido de que para erradicar el trabajo infantil hay que erradicarlo en la comunidad en la que está presente la fábrica. Llevamos trabajando muy proactivamente, sobre todo con la Fundación IKEA, en erradicar la mano de obra infantil en todas las comunidades donde tenemos proveedores. Un tema que abordamos en la actualidad, es el del emprendimiento social. Por ejemplo, en China las poblaciones migran de una zona a otra solo por acercarse a las fábricas donde se producen los productos. ¿Qué pasaría si una empresa como IKEA pone la producción en la zona de origen y lleva determinadas producciones artesanales, a través de ediciones limitadas o ediciones de producción masiva, y empieza a generar empleo para que la población se arraigue en su zona de origen? Sobre todo ponemos el foco en las mujeres. Dicen que cuando educas a un hombre educas a un hombre, y cuando educas a una mujer educas a la mujer y a la comunidad. La mujer se preocupa de que los niños vayan a la escuela, se vacunen, hagan un futuro mejor y hemos apostado por dar formación de emprendimiento y de herramientas de negocio a mujeres en países en vías de desarrollo para que sean ellas el sustento que haga que la comunidad se desarrolle. La Fundación IKEA ya beneficia a 100 millones de niños en todo el mundo. Trabajamos en proyectos holísticos para transformar las cosas, con socios como Acnur, Unicef y Save the children. De hecho, somos el mayor donante a nivel mundial. Tenemos campañas tan bonitas como la de “El poder de la luz”, con refugiados. Hemos puesto iluminación LED en campos de refugiados. Estamos invirtiendo en la producción de energía renovable en campos de refugiados. Hemos dado equipamiento, cocina más eficiente, incluso creado un hogar que viene en fibra de carbono con energía renovable para refugiados. Toda la innovación de la compañía al servicio de los refugiados. Y en España hemos llamado a lo que hacemos en la comunidad: “El poder en la infancia”.

Y ya para acabar, quería contaros un proyecto muy bonito que estamos haciendo desde la tienda de Valencia. En el caso de Valencia, la tasa de pobreza infantil es más alta que la media y también sube la media en el abandono escolar, así que con Save the children, que es el *partner* con el que trabajan en el local, vimos una oportunidad de crear huertos en los colegios públicos donde están esos niños, a veces abocados a la pobreza, como un estímulo, creando un nuevo espacio seguro, inspirador y que refuerce el trabajo de desarrollo que hace la ONG con estos niños y niñas. Dicen que la pobreza se hereda. ¿Cómo romper ese círculo de pobreza donde la educación, la formación y el juego es algo que, a veces, está en entredicho?

La tienda ha creado diez huertos que hemos equipado en diferentes colegios públicos en Valencia. Y son más que un huerto: son un puntal para educar en hábitos saludables, pero también en muchos otros valores más. En Valencia, sin duda, tenemos un gran equipo.

Y ahora sí, para terminar, os dejo una receta de cosas que creo que nos funcionan en IKEA y que os podrían funcionar a vosotros. La primera es: pregúntate a qué te dedicas. Cuando hablamos de RSC tienes que tener claro a qué te dedicas, y para ello hay que mirar más dentro que fuera. Normalmente los temas de RSC parece que vienen más de fuera que de dentro y lo que duele hay que tomarlo de dentro y las coherencias empiezan dentro. Luego ya veremos qué hay fuera, que es el siguiente punto: el contexto. Contexto a corto y contexto a largo plazo. Muchos son complicados y parece que los objetivos siempre son económicos; pero cada vez hay un contexto más complejo en todos los temas: en materias primas, en temas sociales, en temas digitales... es una plena revolución y si no sabemos qué está pasando fuera y vemos riesgos y oportunidades, desaparecemos en cuestión de años. La parte económica se la saben de memoria, saben los datos que afectan a la parte económica pero no saben nada de temas sociales o ambientales. Por ejemplo, hay un dato que salió el año pasado en el informe de Cáritas: el 47% de la población española no puede permitirse renovar los muebles de su casa. Es un tema social pero afecta económicamente a la empresa. Más que nunca, los retos sociales y ambientales están afectando a la empresa. Con los datos que he dado antes sobre la materia prima, la escasez de recursos naturales, si miramos a corto plazo jamás veremos lo que va a venir mañana. En la parte social y en la parte ambiental hay riesgos, pero hay muchísimas oportunidades y hay que prestar atención. Después, una empresa ha de ser un equipo. Si queréis transformar, hay que trabajar en equipo, dentro y fuera. No siempre sabemos de todo, no sabíamos cómo erradicar el trabajo infantil, tuvimos que echar mano de dos ONG como UNICEF y Save the children para entenderlo. No sabemos de energía renovable y buscamos *partners*, o no sabemos del colectivo de refugiados, lo hacemos a través de las ONG para aprender a ser diferentes. Y luego, muy importante: escucha activa. Si no sabes hacerlo, aprende y, luego, implementa. Y una cosa que es super importante: poned el 100%. Cuando ponemos el 80% ya estamos diciendo que hay un 20% de los que trabajan en la empresa que se van a quedar esperando. Y la última: somos una empresa, no somos una identidad sin ánimo de lucro. Ganar para las personas que trabajan en la empresa, para las personas que trabajan en los proveedores, para el planeta, pero también para el cliente. A veces nos olvidamos de él. Qué cosas impactan en la confianza del cliente. Podemos hacer cosas, pero no podemos llegar a todo. Hay que priorizar en aquello que, de verdad, impacte y que, en nuestro caso, IKEA pueda trabajar

de manera diferente. Hay oportunidades alucinantes ahí fuera, más que riesgos. Muchas veces no lo vemos porque no queremos hacer nada, pero si buscamos la oportunidad la encontraremos. Valentía para tomar decisiones correctas. Y, a veces, esa decisión no se puede comunicar en una nota de prensa, ni en el informe de sostenibilidad, pero hace que los que trabajamos aquí, yo por lo menos, lo haga mejor. *Empower*, yo lo llamo “engorilar” a la gente. Empoderar. Que puedan emocionarse con lo que hacen. Mi consejo es: mantened vuestro *power*. Cada uno, en vuestro día a día, en la empresa donde estéis, tenéis el poder de hacer que las cosas cambien. De verdad, yo creo que es posible encontrar una fórmula donde haya un beneficio económico, social y ambiental, pero hay que buscar vuestra fórmula, y solo parte de una cosa: de saber primero a qué os dedicáis y qué podéis hacer. ¿Qué puedes hacer tú en tu área de influencia? Igual no puedes salvar el mundo tú solo, pero puedes hacer cosas diferentes, seas pequeño o seas más grande. Muchas gracias.



9ª SESIÓN

7 DE JUNIO DE 2016

ADOLFO UTOR, JOSÉ M^A VERA
Y XIMO PUIG

HACIA UN GRAN
PACTO POR LA
ÉTICA: EMPRESARIOS,
POLÍTICOS Y
ONGS CRUZAN SUS
VISIONES

FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES

K
© 2009
E



ADELA CORTINA

Buenas tardes. Ante todo el más cordial agradecimiento por la presencia de todos ustedes en esta sala. Cuando hace 25 años inauguramos un Seminario de Ética Económica y Empresarial pensábamos que aquello iba a durar, más o menos, un telediario y, realmente, es para nosotros una autentica alegría que hoy la sala esté llena porque el tema de la ética sigue interesando a la gente e interesa, como es buena muestra la presencia de todos ustedes aquí. Estamos en un momento de plenitud de forma. Las personas tienen que ser éticas, pero también deben serlo las organizaciones porque si la trama organizativa no es ética, las personas tampoco pueden serlo con bien. Las organizaciones pueden ser políticas, empresariales u organizaciones solidarias. En nuestro proyecto, desde el principio, la idea era no dejar fuera ninguna de las posibles organizaciones. Por eso, en este 25 aniversario, pensamos que era bueno lanzar un pacto de corresponsabilidad de los tres sectores porque se está hablando en los últimos tiempos más de corresponsabilidad que de responsabilidad. En solitario es difícil llevar las cosas hacia adelante, por eso hace falta esa sinergia corresponsable de quienes, trabajando conjuntamente, pretenden llegar a construir una sociedad más justa.

Desde esta perspectiva, pensamos en la corresponsabilidad de los tres sectores que componen una sociedad: el sector político, el sector económico y el sector social. Creemos que al sector político le interesa sobre todo crear una sociedad justa con elementos de transparencia, competencia y eficiencia. Su objetivo tiene que ser el bien común. Es algo que nunca podemos olvidar. A la empresa y a la economía les importa también construir una buena sociedad. Hacerlo siendo las empresas y las entidades financieras bienes públicos. Al fin y al cabo, bien público es aquel que algunos trabajan y todos disfrutan. Las empresas y las entidades financieras tienen que ser también bienes públicos, y las organizaciones solidarias pertenecen a ese sector, en ocasiones excesivamente olvidado, que tiene la capacidad de sustituir a los poderes que cuando deberían hacerlo, no pueden. Estas últimas tienen, sobre todo, la capacidad de innovar, de lanzar nuevas propuestas para el futuro y captar nuevas necesidades que tienen que ser satisfechas. Los tres sectores tienen su tarea, y los tres tienen que llevarla a cabo bajo el marco de la ética, de esa ética mínima cívica que es la que debería estar presente en todos ellos. Ese era el sentido de nuestra propuesta y, por eso, hemos pensado en escenificarla con una mesa en la que participen tres personas relevantes en cada uno de los sectores. El presidente de la Generalitat, Ximo Puig, indiscutiblemente es relevante en el sector político; Adolfo Utor, presidente de Baleària, es totalmente relevante en el ámbito de la empresa

y José María Vera, director general de Oxfam Intermón, lo es en el ámbito de las organizaciones solidarias. Creo que es una suerte contar aquí con ellos. El pacto consiste en plantear tres preguntas muy sencillas para que intenten responderlas cada uno desde su sector.

Vamos con las preguntas. En primer lugar, ¿qué significa la ética en su ámbito de trabajo habitual? ¿Cómo intenta cada uno implementar en ese ámbito las exigencias éticas? Y, por último, ¿qué beneficios se obtienen en cada uno de sus ámbitos de hacer apuestas éticas y de hacer prácticas éticas?

Muchísimas gracias, doy la palabra a Adolfo Utor.



ADOLFO UTOR

Es el presidente y máximo accionista de la naviera Baleària, cuya creación lideró en 1998 y ha convertido en líder del transporte marítimo de pasajeros en las Islas Baleares. Además, Utor es el presidente la Comisión de Líneas Regulares de ANAVE y miembro de la Junta Directiva de Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) y de Exceltur, entre otros.

Buenas tardes, en primer lugar, agradecer el honor de esta invitación y espero poder estar a la altura representando la postura de los empresarios en este debate. Creo que es un debate muy oportuno porque, bajo mi punto de vista, estamos pasando por una situación de crisis de valores; seguramente, todos compartimos este diagnóstico. Por ello, y ahora más que nunca y en todos los ámbitos sociales, es necesario recuperar los aspectos éticos para reafirmar nuestro modelo de sociedad.

En ese sentido, los empresarios tenemos una doble tarea. Por un lado, estamos afectados por esta crisis generalizada de valores que llega a poner en cuestión el actual modelo de sociedad. Esa sociedad de la que también participamos como ciudadanos. Por otro lado, desde nuestra condición de empresarios y en demasiadas ocasiones, somos percibidos como los malos de la película, aunque trabajemos para demostrar lo contrario. Yo soy de la opinión que en España tenemos pendiente superar el siglo XIX, y todavía permanecemos anclados en esta percepción decimonónica. Cuando hablamos de empresarios como referentes, en muchas ocasiones lo hacemos con un complejo que deberíamos tener superado, incluso desde partidos políticos que se sitúan en el centro derecha: las empresas como paradigma de la maldad. En el modelo actual de sociedad, las empresas tienen un papel muy importante. Creo en la empresa y creo que cuando se la critica habría que hacerlo desde la filosofía política, entendiendo a la empresa como agente de cambio ético.

Desde esa perspectiva voy a contestar a la primera pregunta: ¿qué visión tiene la empresa de la responsabilidad social? Baleària, igual que muchas empresas –más de las que pensamos–, opina que la responsabilidad social está en su balance. Muchos piensan que la responsabilidad social está después de los resultados. Es decir, una vez que uno gana dinero, de forma altruista, destina parte de esos resultados a distintos fines filantrópicos. A esto se le llama obra social, y está muy bien que se haga. Ahora, nosotros entendemos que la responsabilidad social es otra cosa, está y debe estar en el balance, forma parte de los activos intangibles, del valor de la empresa, debe estar antes de los resultados.

En consecuencia, es un componente fundamental de todos nuestros planes de inversión, forma parte del CAPEX. Nos consideramos una empresa responsable y ciudadana porque aplicar el código de conducta y ética empresarial es rentable, porque ser honesto es rentable. Es rentable porque afecta a la marca, y más aún a la reputación y eso es, posiblemente, lo más importante que tiene una empresa, su principal valor. Su marca y su reputación se ponen en juego si la empresa no ejerce su responsabilidad aplicando valores y principios.

En este sentido, en la medida en que su reputación o su marca están mejor consideradas, la empresa va mejor y es una buena empresa que además contribuye a construir una buena sociedad. Esto desde el punto de vista externo.

Respecto al punto de vista interno, que para mí es tanto o más importante, esta responsabilidad está relacionada con la cohesión interna de las plantillas y el sentimiento de pertenencia. Yo creo que el activo más importante que puede tener una compañía o una empresa es su plantilla. Ese capital humano se siente mucho más orgulloso y proactivo, ya no si la empresa consigue resultados, sino dependiendo de cómo llegan y cómo se alcanzan esos resultados. Eso produce un fenómeno, a nivel interno, de cohesión que es fundamental y cuando existe eleva su competitividad. Por todo esto la responsabilidad social, en Baleària, forma parte de nuestro balance como activo intangible al que le damos mucha importancia. Por su relevancia externa, imagen y reputación, y por su efecto interno, cohesión y competitividad de sus equipos.

¿Cómo la practicamos? Lo hemos hecho desde nuestros inicios, desde 1998, sin saber qué era responsabilidad social, casi por intuición. Pero tengo que decir que este comportamiento no es generalizado, y que tenemos que hacer frente a ese complejo que todos tenemos de que parece que, haciendo responsabilidad social, estemos haciendo algo malo. Esto no ocurre en otros países. Hace un momento, decía el presidente de la Fundación Bancaixa: “Se puede ser empresario y se puede ser ético”. Sorprendente, de nuevo aparece el complejo. Yo voy más allá, creo que no se puede ser empresario si no se es ético. Considero que una vocación de permanencia, a largo plazo, pasa ineludiblemente por el cumplimiento de unos valores. Sin valores, no hay empresa. Sin valores, no hay sociedad. Por eso aplaudo y felicito este pacto, un pacto para que la empresa y la sociedad desarrollen los mismos valores. Es de esa manera como se consigue legitimidad y reputación.

Son los valores los que hacen que, sin abandonar el mercado, las empresas entren a formar parte de la sociedad y se conviertan en necesarias para el desarrollo del progreso y del bienestar de los ciudadanos. Las empresas representan un ámbito de desarrollo humano fundamental porque generan proyectos de vida. Sin empresas no hay impuestos, no hay riqueza, no hay crecimiento; en consecuencia, tenemos que trabajar para tener empresas. Empresas responsables y empresas ciudadanas. Las empresas de éxito son aquellas que cuentan con valores; las empresas que permanecen son aquellas que tienen una buena marca, una buena reputación y una buena cohesión interna. Desterramos los prejuicios, los complejos y empecemos a aceptar a las empresas como verdaderos motores de la legislación ética

que necesita nuestra sociedad. Ese es el papel que nosotros pretendemos y queremos desempeñar.

A mí, en ocasiones, me chirrían los oídos cuando escucho a algunos, muy irresponsables desde el punto de vista político, decir: “Hay que apoyar a las pequeñas empresas. Las grandes no pagan impuestos, las grandes son el demonio”. Demonizan, criminalizan. Evidentemente, hay que apoyar a las pequeñas empresas pero, también, hay que apoyar a las grandes. Hay que conseguir que las pequeñas empresas se conviertan en grandes. La precariedad en el empleo desgraciadamente está presente más en las pequeñas empresas, que bastante tienen con sobrevivir, que no tienen recursos para invertir en innovación, en empleabilidad, un término muy necesario y en el que me voy a extender un momento. La inversión en empleabilidad es lo mejor que tú puedes hacer con tus trabajadores; empleabilidad no quiere decir más que formación: la capacidad que pueda tener un individuo de encontrar trabajo. Los trabajadores lo que necesitan fundamentalmente es empleabilidad, la mejor garantía de tener empleo y de contribuir a la competitividad de tu empresa y de tu país, por encima de legislaciones proteccionistas.

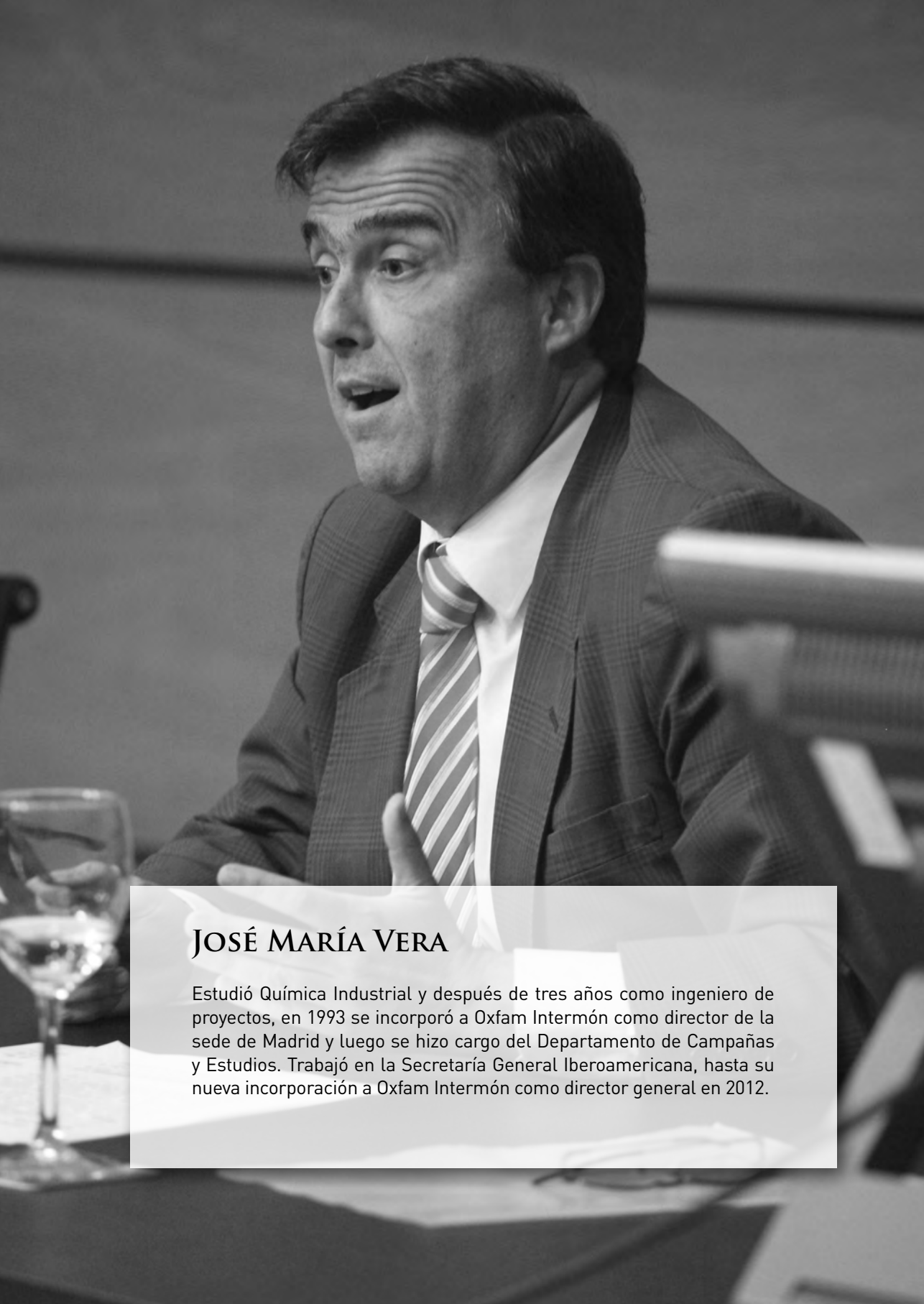
Decía antes que nosotros empezamos en la responsabilidad social casi por intuición. Hace doce años montamos una fundación; nosotros nos dedicamos a un oficio milenario y eso hace que lo tuviéramos fácil: nuestra misión es heredera de esta actividad milenaria, el transporte marítimo. Lo primero que nos establecimos fueron metas, ambiciones, aspiraciones grandes, trascendentes, un propósito más allá de las aspiraciones individuales que podíamos tener cada uno de los que componemos la compañía. Sin grandes metas no se hacen grandes empresas.

Después, el segundo paso que dimos fue dotarnos de un código de valores, dotarnos de unos principios, de un código de conducta y ética empresarial que es nuestra hoja de ruta para alcanzar esos objetivos. Además, intentamos también, por todos los medios, transmitir entusiasmo, emociones en nuestro desarrollo y en el desarrollo de nuestros objetivos. Sin emociones compartidas no existen grupos, equipos o empresas cohesionadas.

Todo eso significa competitividad. En la competitividad, evidentemente, está la empleabilidad, la innovación, la formación, el esfuerzo y el trabajo. Para nosotros eso es absolutamente determinante. Estamos en un mundo donde la gente no se establece objetivos a largo plazo, objetivos ambiciosos. La gente se especializa en hacer tareas y las hace bien pero no ve más allá, estamos en un mundo escéptico. No se establecen metas ambiciosas, metas trascendentes. Decía el otro día Pérez Llorca, socio principal de un despacho de abogados famoso, que de todos los empresarios de éxito que conoce,

y conoce algunos, ninguno de ellos persigue el dinero como objetivo. Persiguen sus sueños, sus objetivos, sus metas. El dinero viene luego. Para los empresarios el dinero debe ser un instrumento, no un fin. Es un instrumento para cumplir sus compromisos con sus grupos de interés, los *stakeholders*: los trabajadores, los clientes, la sociedad, los proveedores y los accionistas. Para cumplir con los compromisos. Unos compromisos que son una obligación moral porque son expectativas legítimas de cada grupo de interés, y sin obligación moral no hay responsabilidad. Y también, para poder volver a valorar nuevos proyectos que contribuyan a la sociedad a la que pertenecen, a su desarrollo, a su crecimiento y al bienestar de sus ciudadanos.

Muchas gracias por escucharme.



JOSÉ MARÍA VERA

Estudió Química Industrial y después de tres años como ingeniero de proyectos, en 1993 se incorporó a Oxfam Intermón como director de la sede de Madrid y luego se hizo cargo del Departamento de Campañas y Estudios. Trabajó en la Secretaría General Iberoamericana, hasta su nueva incorporación a Oxfam Intermón como director general en 2012.

Buenas tardes a todos y todas. Presidente, es un auténtico placer estar aquí. Felicidades por ese 25 aniversario. Yo quería comenzar diciendo que hay un riesgo implícito en que a las empresas se las vea siempre mal y a las ONGs se nos vea siempre bien, prácticamente, por el hecho de ser una organización con una misión social. Solo por eso se considera que ya hay una ética, digamos, asumida. Es una ética implícita. Pero seguimos teniendo desafíos fuertes respecto de la ética. Sobre nuestra actuación, sobre nuestros programas humanitarios. A veces podemos hacer daño, con la mejor intención, porque no somos lo suficientemente serios. No por una mala gestión pero sí por no saber suficiente y por no aplicar toda nuestra experiencia.

Hay una ética de nuestra comunicación, de cómo captamos fondos, de hasta dónde llegamos con nuestros márgenes. Y es que la captación de fondos se ha vuelto especialmente dura en estos tiempos de caída gracias a la acepción pública especialmente sensible. Hay una ética de nuestra rendición de cuentas, cómo contamos lo que conseguimos y lo que logramos con nuestros diferentes programas, y toda la transparencia que también se nos debe exigir más allá de lo que tenemos que hacer por ley. Hasta qué punto somos coherentes siempre y consistentes con lo que estamos transmitiendo.

Finalmente, hay una ética misional. En el caso de Oxfam Intermón hemos asumido un enfoque que va en la línea de dar poder, empoderar, y exigir a quienes deben cumplir esos mismos derechos, y eso a veces choca con nuestro propio enfoque. Por tanto, no estamos exentos de estos mismos debates. Hace 20 o 25 años comenzó la acción social empresarial y esta contribución ha ido más allá del rol únicamente financiero, la implicación de las empresas que en muchos casos va más allá. Hablo del voluntariado corporativo, de una implicación de las capacidades en los recursos, en la experiencia tecnológica, en la innovación tecnológica. Hay algunos ejemplos realmente espléndidos, muy especialmente en el campo tecnológico, pero otros que son de conexión, de cercanía. Aunque también hablamos de financiación, nunca hemos recibido de una misma fuente cantidades verdaderamente importantes, salvo excepciones, pero en los últimos tiempos ha habido una caída de la financiación pública muy significativa, en el ámbito de cooperación, de un 70%. Intermón recibía antes 20 millones de euros aproximadamente y ahora estamos en seis. Y estamos llevando a cabo programas humanitarios relevantes, ayudando a los refugiados sirios en Líbano o Jordania para que puedan estar en unas condiciones mínimas o que no pasen hambre o sed. Pero asistimos a un tsunami mucho más duro y menos conocido, y es en las pequeñas organizaciones de acción social, aquí, en España. Esas que se conocen algo menos, que tienen una capacidad menor para captar financiación, que son esenciales en los barrios. Trabajan

con colectivos marginados, muy vulnerables. Ellas son las que se dan cuenta muchas veces de la emergencia social en los barrios. En la actualidad, es muy difícil para ellas captar financiación privada, como hacemos las grandes organizaciones. Tienen una gran dependencia de las obras sociales en las cajas, algo que ha ido en detrimento en los últimos años, como todos sabemos. Por eso, esa contribución sí es relevante que llegue de las empresas y sí debería ser, a veces, algo más silenciosa, sin que deba ser ocultada, pero sí con un equilibrio mayor y algo más significativa. Todo esto teniendo en cuenta de que no es tan importante esa aportación financiera, sobre todo para organizaciones grandes –en el caso de Oxfam Intermón nunca ha sido más de un 1,5%–, así que lo importante es el impacto que la empresa tiene sobre el desarrollo en las comunidades con las que trabajamos o en el mundo en general. Muy importante para conseguir lo que todos queremos: luchar contra la pobreza.

Hay multitud de sectores en los que se puede intervenir. En Oxfam Intermón operamos en África, América Latina, en el norte de África y un largo etcétera. Nuestra experiencia ha sido de una relación estrecha de diálogo y de denuncia con las empresas. Por ejemplo, estamos luchando por las patentes farmacéuticas, o con la industria armamentística, o en el campo de los derechos laborales en los países con una legislación laboral más laxa. Hemos entrado con más fuerza en la cadena de valor y en los derechos de las mujeres, hemos ido incorporando los temas de impacto ambiental en el acaparamiento de recursos, tierra, agua y energía para que no se concentren en ciertos sectores y no sean tan inaccesibles para colectivos vulnerables. También hay malas prácticas con un impacto negativo pero como veis hay muchos ejemplos de buenas prácticas que van en esa línea, de que es realmente rentable llevarlas a cabo. Por ejemplo, trabajamos para mejorar los derechos laborales de las mujeres marroquíes en el sector de la fresa, en las dos zonas productoras. Estaban en unas condiciones absolutamente infames desde cualquier punto de vista. Hemos podido trabajar con los ministerios marroquíes, pero también con las empresas dueñas de la tierra y de las plantaciones, y con los supermercados que compran aquí, para incidir en este tema y que esas condiciones laborales ciertamente mejoren, y se ha comprobado que las plantaciones están funcionando mejor. Hay una posibilidad para que todos puedan ganar. Es en esa dirección en la que debemos ir. Por supuesto, ha habido alguna tensión en algunos casos.

Apunto hacia el final con los dos grandes retos en los que nos encontramos ahora, que son los que está definiendo la agenda internacional que nos debe obligar a todos. No es tan conocida aún, sucesora de la del milenio, con una métrica intensa además. Consta de diecisiete objetivos, para los

que la contribución que se puede hacer desde la empresa es absolutamente esencial. Aquí, por ejemplo, de nuevo la parte más importante no es la financiera sino la tecnológica. De todos estos objetivos hay dos básicos: el de la sostenibilidad y el de la desigualdad.

El de la sostenibilidad es el más conocido. Se plantea, no desde el impacto ambiental, sino desde el impacto sobre el cambio climático. El calentamiento global tendrá un impacto devastador, especialmente sobre la población más vulnerable. Es un impacto desigual tanto en su génesis como en su efecto.

El segundo objetivo que quiero mencionar es el de la desigualdad. La desigualdad extrema ha estado creciendo en los últimos quince o veinte años en prácticamente todos los países. Es un impedimento para luchar contra la pobreza, es un impedimento para el crecimiento estable, es una fuente de no cohesión, de inestabilidad social y es una dificultad seria. Podemos dar muchos datos. Por ejemplo, el de concentración extrema: 62 personas tienen la misma riqueza que 3.600 millones, eran 82 hace dos años.

Esta agenda internacional también habla de la educación, de la sanidad, del apoyo a los pequeños agricultores, de la concentración de esos recursos de los que hablaba antes. Y los dos campos en los que hay terreno para avanzar más y que son especialmente sensibles son la fiscalidad y los salarios. Respecto a la primera, la contribución fiscal se ha derrumbado, en parte por la caída del impuesto de sociedades en un 50%, cuando los activos empresariales cayeron un 1%. Esto supone 22 mil millones de euros al año, y tiene un efecto sobre la capacidad de financiar la educación, la salud, los programas sociales o la cooperación. Y es que España recauda poco, en general. Recauda mal, de una forma regresiva y con excesivos agujeros. También podemos hablar de los paraísos fiscales, hemos publicado un informe sobre la presencia de las grandes empresas en paraísos fiscales y estamos trabajando con alguna de ellas. Y en ese campo relacional del que hablábamos antes, necesitamos más transparencia y que las grandes empresas puedan decir alto y claro que no tienen nada que ver con paraísos fiscales.

Para terminar, decir que ha sido tremendamente enriquecedor estar aquí. Podemos construir juntos mucho, podemos explicar qué impacto tienen algunas actuaciones sobre la población frágil, sobre la más vulnerable. Esperamos seguir haciendo cosas juntos. Muchas gracias.



XIMO PUIG

Lic. en Periodismo. Ha sido concejal y alcalde del Ayuntamiento de Morella, diputado autonómico en Les Corts y desempeñó el cargo de portavoz del grupo socialista, vicepresidente de la cámara autonómica y portavoz adjunto, sucesivamente. Actualmente es el President de la Generalitat Valenciana.

Muchas gracias, Adela. Muchas gracias Enrique, por vuestra amable invitación, y muchas gracias a todos ustedes.

Han pasado 25 años y, lamentablemente, durante estos años no le ha ido demasiado bien a la ética.

Es importante compartir estas reflexiones que no pretenden más que eso: ser aportaciones, desde la libertad de cátedra. Aquí no represento a nadie, me represento a mí mismo porque cuando se habla de clase política yo no me siento aludido. Lo de la clase política es un viejo concepto, como lo es el de casta que, por otra parte, fue bautizado en su momento, con cierto éxito, por Gaetano Mosca.

Yo estoy en política, como muchos compañeros aquí presentes y procedentes de distintas formaciones políticas. Y estamos porque queremos, efectivamente, desde un impulso ético, mejorar las cosas, mejorar la sociedad.

Probablemente, al cabo de estos años, hemos de experimentar la presencia de ciertas zonas de escepticismo pero, desde luego, lo que no soporto jamás es a un político cínico. Porque el cinismo es precisamente lo opuesto de lo ético.

Creo que, si algo se le tiene que exigir a un político, es un comportamiento ético. Y para ello hay que participar en la realización de la sociedad y devolver, como mínimo, la confianza que al político le han proporcionado los ciudadanos en aquello que es fundamental para ellos.

Una votación supone un depósito de confianza y es cierto que se ha fallado de una manera estrepitosa en mantenerla. También es cierto que no se puede “democratizar” –generalizar– la culpa, sino que cada uno tiene que asumir sus responsabilidades pero, en conjunto, la sociedad y todos los actores adquirimos cierta responsabilidad.

Desde esa perspectiva y contestando a la pregunta “**¿Qué significa la ética en nuestro ámbito de trabajo habitual?**”, creo que no hay política sin ética. Y no se trata solo de ser honrado, porque la ética representa muchos más aspectos. Así, ética también es adoptar una actitud contraria al clientelismo y enfrentarse a las prácticas que degeneran la democracia.

Eso sí, debemos aceptar el diagnóstico crítico porque han pasado muchas cosas y los valencianos, además, recibimos una hipoteca reputacional que tenemos que levantar desde la corresponsabilidad.

Los políticos siempre estamos en campaña y, desde luego, también ahí hay que mostrar una conducta ética: no se pueden prometer cosas que luego no se puedan cumplir, tenemos que ser claros, decir la verdad. Por supuesto, queda mucho campo que abordar respecto a los límites del poder y de su ejercicio.

Contestando a la segunda pregunta, **“¿Cómo se está implementando? ¿Cómo lo implementamos?”** diré que ahí sí que se está avanzando y mucho. En estos momentos existe una pulsión favorable a la transparencia, que es el principal antídoto contra la corrupción. Por ejemplo, tenemos colgadas en la red todas nuestras pertenencias, lo que no significa que los ciudadanos tengan garantías totales, porque todo depende de dónde se sitúe el foco.

Pero, en todo caso, en el Gobierno Valenciano existe una vocación firme de claridad, de rendición de cuentas y de abrir canales de participación que son fundamentales para facilitar el sostenimiento de conductas éticas. Y, además, lo que estamos haciendo es vincular la ética al desarrollo sostenible.

Esos son, en definitiva, “los mandamientos” o principios en los que nos deberíamos situar. En los que el Gobierno Valenciano se siente muy cómodo. Principios que tienen una base ética profunda porque, en estos momentos, ¿es ético continuar destruyendo el medio ambiente? ¿Es ético dejar para las nuevas generaciones un planeta absolutamente condenado?

Y, desde otra perspectiva de la sostenibilidad que tiene que ver con la cohesión social, ¿es razonable que la pobreza continúe siendo tan enorme en el mundo? Y, entre nosotros, ¿es ético que el 32% de los ciudadanos de esta comunidad tengan gravísimos problemas de pobreza? ¿Es ética la jerarquía de prioridades que muchas veces asumimos?

Lo anterior forma parte de un discurso que exige gran autoexigencia y un debate permanente. Por tanto, de entrada nadie tiene el carné de ético. Éste no se concede por ninguna facultad ni, desde luego, por ningún partido político.

Ese camino es el que estamos intentando construir: seguir una ruta con un sentido ético profundo. Cuestión distinta es que seamos capaces de implementarlo y cubrir todos sus objetivos. Por ejemplo, las posibilidades presupuestarias se han reducido y han disminuido las aportaciones a los ciudadanos en servicios básicos. ¿Es ético que esto se produzca? No parece razonable, porque las políticas de la mal llamada austeridad han revertido en un proceso de desigualdad masiva que está aumentando las diferencias interpersonales.

Para concluir las preguntas, añadiré que el resultado de no contar con políticas éticas es, precisamente, la desigualdad; por lo tanto, esa ausencia proporciona como resultado una sociedad fracturada, una sociedad que sufre más riesgos, que tiene mayores dificultades para su crecimiento, que dispone de menores oportunidades.

¿Cuáles son las sociedades donde mejor funciona la economía? Allá donde existe crecimiento y un mayor desarrollo es donde encontramos las sociedades más avanzadas y coherentes, con menores diferencias.

Existe un libro que se titula *¿Por qué fracasan los países?*, que se refiere a lo que estoy mencionando. Allí se razona que en países que han partido de similares circunstancias unos han progresado y otros han fracasado.

Y ahí es donde deben entrar en juego la política y el diálogo.

Por desgracia, el diálogo no cotiza para parte de la opinión pública. Existe un libro magnífico de Adela Cortina sobre la tesis de la ética que habla mucho del diálogo, pero es verdad que el diálogo no cotiza: lo que cotiza es el enfrentamiento.

Con todo, el camino debe ser el del regreso a la ética como motor para desarrollar la sociedad, porque no existen atajos ni hacia la prosperidad ni hacia la ética.

Muchas gracias.

Colaborador principal

Fundación Bancaja

Patrocinadores

