ÉTNOR
FUNDACIÓN PARA LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y DE LAS ORGANIZACIONES
fund. 1994

XV

Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2005-2006)

Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios

1994-2005

XV SEMINARIO PERMANENTE DE ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL (2005-2006)

TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN UNA ÉPOCA DE GRANDES CAMBIOS 1994-2005

Fundación ÉTNOR

VALENCIA, 2006

XV Seminario Permanente de Ética Económica
y Empresarial (2005-2006)

Dirección: Jesús Conill Sancho

Edita: Fundación ÉTNOR

Impresión: Imprenta Rápida Llorens, S.L.

Depósito Legal: V-36-2007
I.S.B.N.: 978-84-611-4761-8

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

ÍNDICE

XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2005-2006)
Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)

0. *Prólogo* 7
Emilio Tortosa, Presidente de la Fundación ÉTNOR

1. *Hacia una nueva cultura empresarial (1994-2005)* 9
Adela Cortina, Directora de la Fundacion ETNOR y Catedrática de Ética y Filosofía de la Universidad de Valencia

2. *Situación y perspectivas de la economía valenciana* 23
Aurelio Martínez, Presidente del ICO (Instituto de Crédito Oficial).

3. *Las pequeñas y medianas empresas socialmente responsables* 51
Enrique Belenguer, Gerente de Inmerco Marketing

4. *¿Deben perdurar las empresas o no? Valores que hacen que perduren* 67
Francisco Pons, Presidente de AVE (Asociación Valenciana de Empresarios) y Presidente de Importaco

5. *Versatilidad del trabajador: razones y límites* 83
Antonio Gutiérrez, Diputado del Grupo Parlamentario Socialista

6. *La ética de las alcantarillas* 97
Carlos Turró, Presidente de CLEOP

7. *Responsabilidad social corporativa: ¿ética, derecho o filantropía?* 109
Jesús Conill, Catedrático de Ética de la Universidad de Valencia
Domingo García-Marzá, Profesor de Ética de la Empresa de la Universitat Jaume I de Castellón

8. *El gobierno corporativo de las empresas. ¿Más allá de Olivencia y Aldama?* 127
Agnès Noguera, Secretaria del Consejo de Administración de Valenciana de Negocios, S.A.

PRÓLOGO

Por segundo año consecutivo recogemos en este libro la transcripción de las sesiones de nuestro Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial.

En este curso 2005-2006 hemos celebrado el decimoquinto aniversario de nuestro Seminario, lo cual nos permite afirmar su consolidación como lugar de reflexión sobre los aspectos éticos relacionados con la empresa y las organizaciones en su conjunto. Han sido ya más de 135 sesiones de Seminario en las que hemos abordado diferentes cuestiones relacionadas con la materia, siempre con la perspectiva de hacer realidad lo que es nuestra finalidad fundacional: "promover el reconocimiento, difusión y respeto de los valores éticos implícitos en la actividad económica y en la calidad de las organizaciones e instituciones públicas y privadas." Aunque ya desde los inicios teníamos en mente que queríamos empezar una actividad con proyección de continuidad en el tiempo, de ahí lo de permanente, la verdad es que es una satisfacción poder ver que aquello que empezó como una pequeña iniciativa hoy en día es ya una referencia para nuestros empresarios, directivos y académicos preocupados por estos asuntos.

Esta celebración de los quince años fue, además, el acicate para la elección del tema que abordaríamos en las diferentes sesiones del Seminario, que titulamos "Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)".

En 1994, fruto de los tres primeros años de nuestro Seminario Permanente, se publicaba el libro *Ética de la Empresa: claves para una nueva cultura empresarial*, dirigido por nuestra Directora y Catedrática de Ética Adela Cortina, en el que participaban la propia Adela Cortina y los profesores Jesús Conill, Agustín Domingo y Domingo García–Marzá. Este libro, que ya va por su séptima edición, podríamos decir que se ha convertido hoy en día en uno de los manuales básicos sobre el tema.

Ya en aquel entonces, hace ahora doce años, hablamos de la ética empresarial como un elemento clave de la cultura empresarial y esta idea sigue estando presente en nuestro planteamiento actual. Sin embargo, no podemos obviar los grandes cambios que se han producido en estos años, a saber: un desarrollo acelerado de la sociedad de la información y las comunicaciones, una profundización del marco global en el que se desarrollan nuestras empresas y nuestra sociedad en su conjunto, etc.

Todo esto ha traído consigo, indefectiblemente, un cambio importante en nuestros presupuestos de análisis de la realidad y en las expectativas que tienen depositadas los grupos de interés en las empresas.

Esto último es, desde mi punto de vista, una de las razones fundamentales que ha llevado a las empresas a desarrollar una nueva cultura empresarial que diera respuesta a dichas expectativas. Además, por supuesto, es importante tener en cuenta que hoy en día existe una mayor sensibilización por parte del tejido empresarial, los gobiernos, los consumidores, etc., en relación con estas cuestiones.

Por otro lado, los cambios han sido tan profundos que difícilmente puede pensarse en meros añadidos a lo que se venía haciendo hasta ahora, sino que éstos suponen una transformación radical de la manera de entender la empresa, su cultura y su manera de relacionarse con los grupos de interés. En definitiva, una nueva cultura empresarial.

Para abordar estas cuestiones pasaron por nuestro Seminario Permanente académicos, directivos y empresarios de reconocido prestigio y experiencia, a quienes aprovecho para agradecer personalmente sus interesantes aportaciones y reflexiones sobre la materia. Muchas gracias a todos ellos y, muy especialmente, a nuestra Directora, Adela Cortina, que, además, ha creado una magnífica escuela académica de la que todos nos sentimos orgullosos, y al coordinador de este libro Jesús Conill.

EMILIO TORTOSA

Presidente de la Fundación ÉTNOR

1ª SESIÓN

ADELA CORTINA

Hacia una nueva cultura empresarial (1994-2005)

XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2005-2006)
Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)
Fundación ÉTNOR: http://www.etnor.org/publicaciones

Adela CORTINA

Catedrática de Ética y Filosofía Política de la Universitat de València, ciudad en la que nació y cursó sus estudios de Licenciatura y Doctorado en Filosofía, que profundizó en las Universidades de Munich y Francfort como becaria del DAAD y de la Alexander von Humboldt – Stiftung. Es, además, Directora de la Fundación ÉTNOR (para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones). Miembro del Comité Nacional de Reproducción Asistida y del Comité Asesor de Ética de la Investigación Científica y Tecnológica. Miembro del Consejo Social de Inditex. Colaboradora habitual de *El País* en la sección de Opinión. En la actualidad investiga en cuestiones de filosofía práctica, especialmente de ética (en el nivel de la fundamentación y en el de la aplicación a la economía, la empresa, la política y la sanidad) y filosofía política (ciudadanía, modelos de democracia, teorías de la justicia y la solidaridad). Entre sus libros, destacan: *Ética aplicada y democracia radical* (Tecnos, 1993), *Ética de la empresa* (Trotta, 1994), *Ética de la sociedad civil (Anaya/Alauda*, 1994), *El quehacer ético* (Santillana, 1996), *Ciudadanos del mundo* (Alianza, 1996), *Hasta un pueblo de demonios* (Taurus, 1998), *Alianza y Contrato* (Trotta, 2001), *Ética del Consumo* (Taurus, 2002); y entre los más recientes: *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (Coordinadora) (Trotta, 2003) y *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista* (Coordinadores, Adela Cortina y Domingo García–Marzá) (Tecnos, 2003).

1ª SESIÓN
(04-10-05)
Hacia una nueva cultura empresarial (1994-2005)

1. Introducción

Empezamos el Seminario de este año recordando de nuevo los elementos básicos de la ética de la empresa, lo que siempre hemos llamado "el Catón". Afortunadamente, hay gente nueva en la sala, lo cual me tranquiliza, porque quienes vienen cada año ya deben de saberse de memoria esta sesión inicial. Alegaré lo que decía mi padre cuando le decíamos: "siempre dices lo mismo". Él contestaba "bueno, tendríais que enfadaros si cada vez dijera una cosa". En definitiva, aunque me repita, también creo que es bueno tener cierta coherencia.

Según nuestro Presidente, Emilio Tortosa, es positivo que comencemos siempre el Seminario con esta sesión, ya que así recordamos cómo surge la ética de la empresa y repasamos la historia de la Fundación, antes de pasar a las demás sesiones, lo cual nos sirve de marco de lo que haremos durante este curso. Vamos a repasar, pues, estos quince años de Seminario de Ética Económica y Empresarial y de ÉTNOR.

Cuando empezamos en ÉTNOR se hablaba de ética de la empresa, sobre todo en Estados Unidos y en el resto de Europa, pero en España apenas se debatía sobre éticas aplicadas: bioética, ética de los medios de comunicación o ética de la empresa. Recuerdo que Emilio Tortosa mantenía reuniones con un grupo de gente y me dijo: "me gustaría que vinieras a hablar de ética de la empresa". Yo le dije que estaría encantada de sentar en la misma mesa a empresarios y académicos para que así habláramos unos y otros sobre lo que debería ser la ética de la empresa, ya que, al fin y al cabo, este tipo de ética hay que hacerla en diálogo. Así fuimos introduciendo la ética de la empresa en Valencia, como una de las éticas que se han dado en llamar "éticas aplicadas".

En estos quince años se han producido grandes cambios, internet, móvil, globalización, etc., pero un rasgo que permanece es justamente el intentar que las distintas éticas aplicadas no las haga únicamente un grupo, sino el conjunto de

los afectados en diálogo. De hecho, comentaremos luego cómo en Europa, tras el Libro verde (2001)[1] y los siguientes documentos sobre RSE, la Comunicación de 2002[2] y el Informe en 2003[3], se ha organizado un Foro Multistakeholder que establece diálogos entre todos los afectados en el tema de la RSE, empresarios, sindicatos, organizaciones cívicas, etc., para tratar de poner este tema en marcha.

Cuando nosotros empezamos a debatir sobre estas cuestiones ya estaba en germen que los temas de cada una de las éticas parciales no sólo los resolvían quienes en ese momento trabajaran esos temas, y tampoco solamente gentes de la ética, sino que era necesario un diálogo entre todos los afectados en cada campo. Así ha pasado con la ética de la empresa, la bioética, la ética de los medios de comunicación, etc. Y con esa misma idea de diálogo entre todas las partes empezamos nuestras reuniones de ética de la empresa, aunque todavía no teníamos tan claro cómo íbamos a hacerlo.

Recuerdo que Antonio Duato, Jesús Conill y yo fuimos a hablar con la entonces Directora de la Obra Social de Bancaja para tratar sobre la posibilidad de montar un Seminario sobre "ética de la empresa", y de esa manera iniciamos las sesiones de lo que hoy es nuestro Seminario. Quizás alguno de los presentes guarda aquella carpeta negra que repartimos en la primera edición, y que hoy en día se ha convertido en distintivo de quienes están desde los orígenes. En ella ponía "Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial" y había a quienes aquello de "permanente" les pareció un poco exagerado, pero es lo que pretendíamos y lo que pusimos.

Esto fue en el año 1991. Tres años antes, el profesor Diego Gracia había publicado el primer libro de bioética en España, *Fundamentos de bioética* (Ediciones de la Universidad Complutense de Madrid, 1989). El nuestro, que titulamos *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial* (Trotta, 1994), publicado tres años después del primer Seminario, fue el primer libro de ética de la empresa cívica. Antes había aparecido alguno, publicado por alguna escuela de empresa de signo confesional, como podría ser el IESE. Estábamos, pues, justo en los orígenes de lo que eran las éticas aplicadas en España.

2. El surgimiento de las éticas aplicadas

Es importante recordar el origen de las éticas aplicadas, ya que éstas surgen desde dentro de los distintos ámbitos, empresa, sanidad, medios de comunica-

1 Libro verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (2001): http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/wpr/2000/com2000_0066es01.pdf

2 Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible (2002): http://www.europa.eu.int/eur-lex/es/com/cnc/2002/com2002_0347es01.pdf

3 Informe sobre la Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible (2003): http://tinyurl.com/dc4w

ción, etc., que tenían una gran preocupación por remoralizar la sociedad del momento. Fue, pues, una "revolución republicana", porque vino desde la base y no desde las altas instancias. Nadie dijo que había que remoralizar la sociedad, sino que la propia sociedad fue planteando esa necesidad.

Hoy en día creo que las éticas aplicadas ya están institucionalizadas, forman parte de nuestra vida social y son absolutamente irreversibles, porque hay comisiones de bioética nacionales e internacionales, foros de responsabilidad social, comisiones de ética periodística, etc. Pero, en origen, ¿de dónde nació ese afán por una ética que se fuera incorporando a las distintas esferas? Sintetizando, voy a enumerar cinco razones:

1) El "fin de las ideologías"

Las éticas aplicadas nacen en los años setenta y llegan a España en los noventa. Ésta es una época de crisis del Estado de Bienestar, se habla del final de las utopías y da la sensación de que hace falta cambiar la realidad. Sin embargo, yo creo que siempre que se da una transformación ésta no puede ser sólo posible, sino, además, necesaria. Las diversas éticas aplicadas nacen, pues, con el afán de cambiar la sociedad desde dentro de cada una de las esferas, a través de gente que trabaja y son afectados por esas mismas esferas. Tal vez no haya ya grandes ideologías y utopías, pero sí un deseo de que las cosas se hagan mejor desde dentro.

2) La confianza

La confianza de los pacientes, de los clientes, de los ciudadanos, etc., se convierte en algo imprescindible para hacer posible el punto anterior. Sin confianza no funciona la política ni la economía, y por eso cada vez más la gran apuesta es generar confianza. De hecho, cuando publicamos las ponencias del Congreso de EBEN (European Business Ethics Network) que organizamos en 2001 el título que elegimos fue precisamente *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (Trotta, 2003).

La necesidad de confianza sigue siendo fundamental hoy en día, incluso en los últimos años se ha globalizado, porque cuando vamos a cualquier país del Tercer Mundo uno se da cuenta de los problemas que genera esa falta de confianza de pacientes, ciudadanos, clientes, etc., y de ahí que haya tanta corrupción en aquellos países, lo que dificulta aún más su progreso. Y ¿qué es necesario para recuperar la confianza desde dentro, en cada una de las esferas?

3) Las buenas prácticas

Para recuperar dicha confianza desde dentro en cada una de las esferas, es necesario llevar a cabo buenas prácticas. La gente está cansada de ideologías y discursos, de tantas palabras ya gastadas, y lo que quiere sobre todo es ver buenas prácticas. En el fondo, las buenas prácticas son iguales en todas las culturas, a pesar de la gran diversidad que existe en nuestro mundo global: las buenas prác-

ticas empresariales lo son tanto en España como en México, China o cualquier otro lugar.

4) La ética es rentable

Hay quien opina que es optimista decir que la ética resulta beneficiosa. Constantemente aparecen situaciones paradójicas en este mundo nuestro de la ética de la empresa, ya que, por un lado, pensamos que es creíble y las empresas se suman cuando se les insta desde organismos internacionales, pero, por otra parte, existe siempre la reticencia de creer que es demasiado bonito para ser cierto. Efectivamente, parece que la ética es beneficiosa, pero no acaba de verse de manera clara.

Por este motivo, hemos pensado realizar este curso un taller que trate de prácticas inmorales que dan dinero. La idea es que los que asistan debatan sobre si efectivamente en el mundo empresarial, aunque podría aplicarse igualmente a la universidad o cualquier otro tipo de organización, hay prácticas inmorales que dan dinero. Si esto es así, podríamos pensar que quien se apunta a la ética empresarial es un kamikaze y lo que está buscando es su suicidio empresarial. Los discursos maravillosos se hunden en el momento en que alguien desde la sala dice "y cómo voy a hacer yo eso si otros que no lo hacen ganan dinero y yo me quedo atrás". Intentaremos esclarecer este asunto, para lo cual están invitados los presentes a sumarse al taller, que imagino será muy sustancioso. Como siempre, después del taller tendremos una sesión con los resultados de lo que se haya estado discutiendo.

Nosotros empezamos con la idea de que la ética es beneficiosa para las empresas y lo seguimos creyendo. Dimos un conjunto de razones: ahorra gastos de coordinación, crea confianza, genera capital social, etc. Pero, además, y esto es un segundo grado que entonces no teníamos tan claro, pero se ha puesto de manifiesto sobre todo en los últimos años, es que no sólo la ética es buena para la empresa, sino que la empresa ética es buena para la sociedad en la que vive.

Aquí recordaré aquella maravillosa frase de Amartya Sen que afirma que una empresa que funciona éticamente es un "bien público". A fin de cuentas, en una sociedad en la que las empresas y las instituciones funcionan éticamente no sólo se beneficia la empresa, porque le genera capital social, capital simpatía, reputación, etc., sino también el conjunto de la sociedad, aunque esta última no haya invertido esfuerzo en que la empresa sea ética. En definitiva, todos salimos beneficiados en una sociedad en la que las organizaciones y las instituciones funcionan éticamente.

5) Una ética cívica

En los años noventa, España estaba pasando de ser una sociedad monista a una sociedad pluralista desde el punto de vista moral, generándose así una ética

cívica, una ética de los ciudadanos, compartida entre los distintos grupos morales, religiosos o no. Normalmente, la ética del grupo religioso es confesional y cuando aflora una sociedad pluralista se va generando una ética cívica que comparten los distintos grupos. La ética de la empresa nace, pues, en el marco de esa ética cívica de una sociedad pluralista que pueden compartir los distintos grupos y que va plasmándose en las distintas esferas.

Esos son, en resumen, los motivos por los que nacieron las éticas aplicadas, que han avanzado de manera prodigiosa en los últimos tiempos. Hace quince años era impensable suponer que iban a alcanzar el nivel de encarnación e institucionalización social al que han llegado hoy en día, generándose una gran cantidad de bibliografías, comunicaciones, cátedras, institutos, etc., y, como saben los presentes, una ingente cantidad de indicadores de ética empresarial, listas, rankings, clasificaciones, etc. Todo esto ha ido permeando la sociedad y el nivel de institucionalización que ya ha logrado es verdaderamente irreversible.

3. Nuestra manera de entender la ética de la empresa

Siento repetirlo para los que vienen todos los años, pero lo digo otra vez porque es importante que los nuevos tomen buena nota.

3.1. La forja del carácter

En primer lugar, entendemos que las buenas prácticas de las que hablamos surgen de un carácter. No en vano, la palabra "ética" viene del griego "ethos", que quiere decir carácter. El carácter es ése conjunto de predisposiciones que vamos generando por repetición de actos y decisiones. Como decía Aristóteles, quien toma decisiones justas acaba generando la predisposición a obrar con justicia; y quien se acostumbra a tomar decisiones injustas acaba generando la predisposición a ser injusto. Por tanto, forjarse un carácter es ir labrando esas predisposiciones para actuar con justicia o injusticia, equidad o inequidad, prudencia o imprudencia, etc. Seguramente, la tarea más importante en la vida de una persona es la forja del carácter, así que lo más inteligente será forjarse un buen carácter.

Uno de los puntos sobre los que debatimos al principio del Seminario es sobre si puede hablarse del carácter de las organizaciones o si, por el contrario, sólo las personas podían forjarse un carácter. Es evidente que las organizaciones son un conjunto de personas y, por tanto, si las personas tienen un buen carácter las cosas van bien, y al contrario. Pero nosotros defendemos que no solamente las personas se forjan un carácter, sino que la organización como tal tiene una estructura que hace que tenga una conciencia, tome unas decisiones y asuma unas responsabilidades, generando así su propio carácter.

En ese sentido, la ética de la empresa tendría que tratar de la forja del carácter de la empresa como organización y, además, hacer posible que la gente que quiera vivir éticamente dentro de la organización no tenga que ser un héroe para actuar de manera éticamente correcta. La gran tarea de la ética empresarial es forjar un buen carácter de la empresa, para lo cual se necesita repetir actuaciones teniendo la mirada puesta en el medio y largo plazo, algo bastante difícil, sobre todo, porque estamos en tiempos de gran cortoplacismo.

En este punto es importante recordar lo que decía Heráclito de Éfeso: "el carácter es para el hombre su destino". Yo sigo creyendo que esto es verdad y que es cierto también para las organizaciones, que el carácter que se forjan es su destino. Evidentemente, las cosas dependen mucho del entorno, de los acontecimientos, y eso no lo generamos, pero ciertamente una organización que se ha generado un buen carácter estará mucho más preparada para permanecer en momentos de grandes cambios e incertidumbre, estará más serena y podrá enfrentarse mejor al futuro e incluso anticiparse a él. Además, la empresa que se ha generado un buen carácter está más segura de sí misma, porque tiene muchas más posibilidades de asegurar su viabilidad en el medio y largo plazo que la que tiene un mal carácter o lo tiene debilitado.

La viabilidad es uno de los grandes temas de la ética de la empresa, tratar de asegurarla o aumentar su probabilidad, pero siempre nos queda una pregunta: ¿por qué las empresas tienen que ser viables? Con nosotros tenemos a Francisco Pons, que defendía precisamente la viabilidad de la empresa y explicaba cuáles son los valores que hacen posible dicha viabilidad, porque hoy en día a veces la empresa se ha convertido en un producto de usar y tirar; pueden ser útiles y rentables durante un tiempo, pero si no es así se recorta la plantilla, se cierra y no pasa nada.

De hecho, el año pasado el profesor Subirats hablando de estos temas decía que ya apenas encontramos empresas familiares, empresas que perduran. Éste parece ser uno de los signos de nuestro tiempo.

Como parece que uno de los grandes temas de la ética de la empresa es aumentar la probabilidad de que la empresa sea viable, pensamos también organizar este año un taller para interrogarnos sobre si las empresas tienen que ser o no viables, y justamente Francisco Pons será quien dirija dicho taller y luego cuente en alguna de las sesiones los resultados.

Desde luego, en el caso de que la empresa quiera ser viable, necesita generarse un buen carácter en el medio y largo plazo, es decir, debe adquirir una serie de predisposiciones morales positivas que tienen que ver con dos claves fundamentales de la ética: la justicia y la felicidad.

Siempre que hablamos de ética, además de hablar de la forja del carácter, tenemos que referirnos también a la idea de justicia. Para ser éticas, las decisiones

y los diálogos de los afectados por la empresa tienen que tener como orientación la justicia. Pero también es importante la felicidad, gran tema olvidado en la actualidad, absolutamente oscurecido quizás porque pensamos que ser felices es algo que nos queda demasiado grande. Sin embargo, el otro día Emilio y yo llegamos a la conclusión de que las empresas también tienen que hacer felices a las personas, así que hemos pensado en organizar un breve curso sobre felicidad en la empresa, que oportunamente anunciaremos a los presentes.

En definitiva, la forja del carácter tiene que ver tanto con la justicia como con la felicidad. A menudo los seres humanos pasamos muchos años sobre la Tierra haciendo justamente las cosas que menos queremos, y acabamos siendo desgraciados, con lo cual al final nos preguntamos qué sentido tiene nuestra vida si lo que queríamos en el fondo era ser felices.

La ética de la empresa tiene mucho que ver con la forja del carácter, con vistas a la justicia y a la felicidad, y yo entiendo que todo lo que se habla de responsabilidad social, reputación corporativa, etc., debe quedar enmarcado en el carácter, ya que, de otro modo, como repetiré al final y ya escribí en un artículo publicado en el diario *El País* (20-08-2005)[4], podemos acabar sencillamente en burocracia y en cosmética. Creo que la manera de evitar que acabemos rellenando muchísimos papeles con cruces o poniéndonos mucho maquillaje es que la responsabilidad social y estos temas enraícen verdaderamente en un carácter que tiende a la justicia y a la felicidad.

3.2. Características básicas de la ética empresarial

Para quienes asisten por primera vez a esta sesión, me gustaría recordar las cuatro características fundamentales que definíamos al hablar de una ética de la empresa:

1) Ética de las organizaciones, no sólo de las personas

Como decía antes, este tema trajo mucho debate, no sólo en nuestros Seminarios, sino a nivel mundial, porque desde determinados grupos –y muy especialmente en España– se insistía en que la ética es cosa de las personas y no de las organizaciones. Nosotros, en cambio, siempre hemos entendido que una ética de la empresa tiene que ser una ética de la organización como tal. Es evidente que la ética se erige, en primer lugar, de las personas, por lo que es importante que las personas sean éticas, pero, además, las organizaciones como tales tienen también una estructura ética y pensamos que esto es fundamental para el desarrollo de una ética de la empresa.

4. http://www.etnor.org/html/pdf/adela/200502000.pdf

2) Ética del interés universalizable, no del desinterés

Desde luego, la empresa no puede actuar por desinterés, pero el interés tampoco ha de reducirse únicamente al afán de lucro, sino que debe tener en cuenta el interés de todos los afectados por la empresa o "stakeholders" y no sólo los intereses de los accionistas o "shareholders".

Lo que apuntábamos ya entonces ha quedando más que claro con el famoso Libro verde de la responsabilidad social de la Unión Europea (2001), que afirma que la empresa tiene que ser responsable desde el punto de vista económico, social y medioambiental, teniendo en cuenta a todos los afectados por la actividad empresarial.

Por eso la responsabilidad social no es pura filantropía, sino que se trata de ética. Me parece muy importante recordar esto porque una está cansada de asistir a reuniones donde se cuentan experiencias de responsabilidad social, en las que únicamente se muestran actuaciones de "limosna". Sin embargo, lo que a menudo no explican es cómo se está funcionando en relación con los trabajadores en el seno de la empresa, o con los proveedores, los clientes, etc. La sensación que resulta es que la limosna se añade a veces a determinados tipos de empresas que en el núcleo duro no funcionan de la manera más ética posible.

3) Ética de la responsabilidad convencida

Recordemos la famosa distinción de Max Weber entre ética de la convicción y ética de la responsabilidad:

- La ética de la *convicción* es la que dice que hay que actuar de una manera ética "caiga quien caiga", es decir, sean cuales fueren las consecuencias y ocurra lo que ocurra. Un ejemplo de una ética de este tipo sería la de signo kantiano.

- La ética de la *responsabilidad* es la que dice que, a la hora de tomar decisiones, también es necesario calibrar las consecuencias de las decisiones, tenerlas en cuenta.

Decíamos nosotros que la ética de la empresa tiene que ser una ética de la *responsabilidad convencida*, y no sólo por afán de síntesis, sino para evitar el puro pragmatismo. Cuando decimos que hay que tener en cuenta las consecuencias, lo que ocurre a menudo es que se acaban teniendo en cuenta sólo las consecuencias. Y si preguntamos: ¿las consecuencias para quién? No queda claro si se trata de las consecuencias para el accionista o para todos los afectados. Por este motivo, para nosotros es importante aclarar que, efectivamente, hay que tener en cuenta las consecuencias, pero para todos los afectados y no sólo para un grupo.

También decimos que es una ética de la responsabilidad convencida porque entendemos que para llevar adelante una empresa, en el pleno sentido de la palabra, es necesario tener una convicción: la propia palabra empresa tiene que

ver con el liderazgo, el ser emprendedor, querer hacer algo productivo y beneficioso para la sociedad.

4) Ética postconvencional de principios

Por último, una característica importante es que la ética de la empresa tiene que estar en un nivel en el que tenga en cuenta no solamente las normas de una sociedad determinada, el contexto de la empresa, sino que tiene que tener como referencia última la humanidad. Hay que tener en cuenta a todos los afectados por las normas, que es lo que se llama una ética postconvencional de principios.

4. La ética empresarial en la actualidad

Para ir terminando la sesión, comentar que estos inicios de la ética empresarial se han ido desarrollando en los últimos años, sobre todo a raíz de la globalización, que está provocando un cambio de época. Escribí un artículo en *El País*, titulado "Las tres edades de la ética empresarial" (29-11-2000)[5], donde explicaba que, a mi parecer, hay una ética de la empresa de la sociedad industrial (A. Smith y M. Weber), una ética de la empresa de esta sociedad postindustrial que hemos estado comentando y, finalmente, una tercera fase que sería la de esta era de la información y las comunicaciones, que necesita de una ética global.

En este tiempo han ido apareciendo cambios importantes. Entre otras cosas, se dice que en esta época de globalización los estados por sí solos son demasiado pequeños para resolver los problemas, por lo que se necesita la interdependencia entre los estados. Benjamin Barber reclamaba celebrar el "día de la interdependencia" en un artículo que publicó también en *El País*[6].

Además de la interdependencia de los países, también es importante la interdependencia de los sectores sociales: el poder político no puede actuar en solitario, sino que necesita del poder empresarial y económico, y uno y otro necesitan de las organizaciones cívicas y de la ciudadanía. Me parece que si hay algo que está quedando claro en estos tiempos de globalización es que si los tres sectores no actúan conjuntamente no hay modo de resolver los problemas actuales. Por este motivo, desde la Comisión de la Unión Europea se propuso un Foro Multistakeholder, para que haya distintos sectores que entren en diálogo y hablen de ética de la empresa: administración pública, empresarios, sindicatos, organizaciones cívicas, etc., ya que es necesario el impulso de todos.

No se trata de que la responsabilidad de la empresa tenga que asumirla la empresa en solitario, sino que el poder público y las organizaciones cívicas tie-

5. http://www.etnor.org/html/pdf/adela/200200772.pdf

6. Benjamin Barber, "El día de la interdependencia" (El País, 10-09-2004): http://www.elpais.es/articulo/20040910elpepiopi_8/Tes/

nen que poner su granito de arena. A la hora de definir cómo puede trabajar el sector público o político en este sentido hay distintos modelos, fundamentalmente dos: el legislador, que cree necesario legislar en el tema de la responsabilidad social; y el que opina que se trata más bien de facilitar ayuda a las empresas, poner las bases desde el punto de vista político para que funcionen de una manera ética y responsable. Las organizaciones cívicas deberán poner también su granito de arena, porque cada vez está siendo más clara la simbiosis entre organizaciones cívicas y empresas.

En definitiva, por una parte, los estados son cada vez más pequeños y necesitan interconectarse y colaborar con empresas y organizaciones cívicas. Por otra parte, se produce la mercantilización de las empresas, entendidas a menudo como un tipo de mercancía que se utiliza en un momento determinado y que tiene que generar la máxima rentabilidad posible a corto plazo, porque cuando deja de hacerlo se cierra y ya está. En ese sentido, creo que la mercantilización de la empresa es uno de los grandes problemas que puede haber en el nuevo horizonte que se está generando.

En este mundo se fortalece la financiarización de la economía y, como los presentes saben, el hecho de que la riqueza financiera sea cada vez más apreciable que la empresarial convencional es otro de los elementos del nuevo marco global.

La precarización del trabajo es otro tema importante que ya hemos tratado, aunque este año tendremos una sesión en la que Antonio Gutiérrez nos hablará sobre las razones y límites de la versatilidad laboral, ya que la versatilidad tiene el inconveniente de entenderse a veces como precariedad.

Otro de los elementos centrales hoy en día es el temor que está cundiendo en Europa por el gran gigante amarillo, China. Los chinos son muchos en número, están dispuestos a trabajar a cualquier precio y tienen una cultura que les lleva a trabajar mucho, ya que tienen una visión jerárquica de la sociedad y están acostumbrados a obedecer. Además, lo hacen con calidad y tienen capacidad de innovación. El tema del multiculturalismo va a ser fundamental, porque estamos acostumbrados a pensar que las empresas funcionan bien con una mentalidad calvinista, pero vamos a ver que esta mentalidad funciona bien en algunas ocasiones, pero es posible que en otras ocasiones otro tipo de mentalidades superen esta visión.

Además, está el tema, que ya trabajamos el pasado año, de las deslocalizaciones. Este tema aparece de manera recurrente, pues sigue preocupando enormemente en el actual horizonte empresarial.

Se suele pensar que, en este mundo global, la empresa ya no puede ser ética o que los obstáculos para ello son insalvables. Así que, a lo largo de este año de Seminario, iremos viendo desde diferentes puntos de vista, si efectivamente

estamos ante obstáculos insalvables.

Por otro lado, ocurre que, como comentaba antes Emilio, cada vez más empresas se suman al Pacto Mundial, más de 2.000 en 80 países lo han firmado, comprometiéndose a cumplir los diez principios que en él se enumeran. Es cierto que parece que muchas de estas empresas se quedan en la firma y ya está, por eso el encargado del Pacto Mundial ha escrito a todos los asociados para que en el plazo de dos años envíen información sobre qué actuaciones éticas están haciendo, y si no lo hacen quedarán en "estado latente". En definitiva, como siempre, luces y sombras: muchas empresas se suman al Pacto Mundial pero pocas son las que responden a él.

El Libro verde de la responsabilidad social de la empresa de la Unión Europea está cada vez más boyante y actualmente se está trabajando en foros multistakeholder, con cuatro mesas de trabajo distintas, en los que se debate fundamentalmente sobre buenas prácticas, se pasan información sobre qué son buenas prácticas, sobre experiencias de unas empresas a otras y también se muestran instrumentos para generar esas buenas prácticas. Es decir, se está en el nivel más práctico posible, y con un punto de incidencia central que sería el de la pequeña y mediana empresa. Sobre este tema, la responsabilidad social en las PYME, nos hablará Enrique Belenguer en una de las sesiones.

Para terminar, sólo quería recordar que hace quince años, cuando empezamos, a todo el mundo le extrañaba que se hablara de ética de la empresa. Sin embargo, se hablaba de recursos humanos, dirección por valores, calidad total, fondos de inversión éticos, fondos de inversión solidarios, auditorías éticas, códigos éticos, etc. Ya entonces en las empresas se estaba hablando de capital social, de capital ético y de otros aspectos éticos abiertamente, aunque, por otro lado, se decía que la ética en las empresas era imposible.

Continuamos viviendo este mundo de la paradoja y el claroscuro, el momento de depresión y de alza moral, pero disponemos de todo un curso para ir aclarando si nos quedamos con que la ética en la empresa es imposible, necesaria, ineludible o algo que, como todo en el mundo humano, siempre tiene esas luces y sombras de la coherencia y la incoherencia, la contradicción y la no contradicción, que a veces resulta y a veces no.

2ª SESIÓN

AURELIO MARTÍNEZ

Situación y perspectivas de la economía valenciana

XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2005-2006)
Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)
Fundación ÉTNOR: http://www.etnor.org/publicaciones

Aurelio MARTÍNEZ

Nacido el 7 de abril de 1947 en Zaragoza, es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia, Catedrático de Economía Aplicada y Profesor Mercantil. Además, es Presidente ICO (Instituto de Crédito Oficial), y ha sido Vicesecretario, Secretario, Vicedecano y Decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia. Ha ocupado los puestos de Vicepresidente de la Caixa d'Estalvis Provincial de Valencia, Secretario General de la Federación Valenciana de Cajas de Ahorros y Director General de Economía y Política Financiera de la Generalitat Valenciana. En 1991 fue nombrado Director del Departamento de Economía del Gabinete de la Presidencia del Gobierno y, posteriormente, Conseller de Economía y Hacienda de la Generalitat Valenciana. También ha sido Presidente del Instituto Valenciano de Finanzas. Asimismo ha sido Director del Observatorio de Coyuntura Económica Internacional (OCEI) y Director del Departamento de Estructura Económica de la Universidad de Valencia. Ha publicado y colaborado en treinta libros y más de cincuenta artículos de carácter técnico, entre los que cabría destacar: *Dinámica Exportadora del País Valenciano* (Banco de Promoción de Negocios, 1978); *Economía Internacional: Diez años de crisis* (Instituto de Estudios Económicos, 1985); *Manual de Economía Aplicada. Modelos interpretativos de la economía española* (Ariel, 1987); *Mercados Financieros Internacionales* (Civitas, 2000); *La concentración del poder económico* (Universitat de València, 2002); *"Recursos Humanos: Planteamientos Generales", en Información Comercial Española*, n. 519 (1978); "Multiplicadores renta a través de las tablas input-output", en *Revista de Economía Política*, n. 85 (1980); "Variabilidad de los tipos de cambio y su incidencia en el comercio internacional", en *Revista Económica de Cataluña*, n. 7 (1988); "La dolarización como opción para las economías Latinoamericanas: el caso de Argentina", en *Moneda y Crédito* (2001).

2ª SESIÓN
(10-11-05)
Situación y perspectivas de la economía valenciana

1. Introducción

En primer lugar quiero agradecer a Vicent Soler su cariñosa presentación. Hace muchos años que compartimos despacho y juntos hemos librado numerosas batallas, así que esa alta tasa de amistad explica la cordialidad de sus palabras. Gracias también a la Fundación ÉTNOR y a su Presidente, Emilio Tortosa, y, por supuesto, a todos los asistentes.

Vaya por delante el aviso de que buena parte de lo que voy a decir aquí lo llevamos algunos "predicando" en la Universidad desde hace, más o menos, veinticinco años. Empezamos a hablar de ello a principios de los ochenta, al analizar y enjuiciar las importantes crisis que se estaban sucediendo. Desde entonces hemos enriquecido y actualizado la información disponible pero, en lo sustancial, las conclusiones a las que llegamos siguen siendo las mismas en la mayoría de los asuntos, y en los otros, parecidas.

En mi intervención voy a manejar y proporcionar una información muy amplia porque cuando, como es el caso, se sostienen ciertas ideas, algunas a contrapelo, me parece obligado dar a conocer las bases que las fundamentan. Al presentar una copiosa colección de datos –que cada cual podrá interpretar a su manera- lo hago con la esperanza de que la charla no resulte otra más de tantas aburridas conferencias sobre economía sino un estímulo para la reflexión y el debate. Ojalá que así sea.

2. El modelo de crecimiento

Para entender la situación de la economía valenciana hay que referirla necesariamente al modelo de crecimiento español y a las peculiaridades que, en dicho contexto, han singularizado su propia evolución.

2.1. El peso de la Comunidad Valenciana

Desde 1960 hasta 2004 el peso del PIB de nuestra Comunidad en el del conjunto del Estado aumentó del 9,01% al 10,32%; sin embargo, el peso de su población creció aun más deprisa, del 8,01% al 10,52%, produciéndose, consecuentemente, un acusado descenso en el índice de su renta per cápita. Es esta una radiografía básica de la economía valenciana. Al igual que el resto del país, converge rápidamente con Europa, en términos agregados la tasa de crecimiento del su PIB supera a la del conjunto del Estado pero el elevado aumento de su población –bastante más rápido que el de éste- ha ocasionado que, en relación a los promedios de España, su renta por habitante haya descendido de 110 a 98 y su productividad aparente de 101 a 96. [Ver tabla 1].

2.2. El modelo de crecimiento español de los años 90

En los últimos quince años la economía española ha experimentado, entre otras cosas, un fuerte y sostenido proceso de crecimiento del PIB, una acelerada convergencia de su renta per cápita con la media europea y una importante generación de empleo. En la tabla siguiente puede verse que entre 1995 y 2004 el incremento anual del PIB ha sido en España del 3,24% y en la Eurozona del 2,03%, es decir, que a lo largo del período estudiado el PIB de nuestro país ha venido creciendo, en promedio y año tras año, 1,2 puntos porcentuales por encima del de la U.E. [Ver tabla 2].

Generalizando mucho puede decirse que el crecimiento del producto nacional se encuentra directamente vinculado al aumento de la ocupación y al incremento de la productividad. En el caso español el factor determinante de su crecimiento ha sido, sin duda, el de la creación de muchos nuevos puestos de trabajo o, para ser más precisos, la incorporación de un elevadísimo contingente de activos al mundo laboral. Se trata por tanto de un modelo intensivo en empleo y así lo demuestra el hecho de que a lo largo de la década la tasa anual de crecimiento de la población ocupada haya alcanzado el 3,1%, en tanto que en la U.E. apenas llegó al 1,1%. Por el contrario la productividad aparente ha crecido tan sólo a un ritmo anual del 0,2% mientras que la de Europa se ha situado en el 0,9%. Así pues, en relación al conjunto de países de la Eurozona, la economía española ha ido perdiendo 7 décimas de productividad anual durante diez años, lo cual es, desde luego, mucho perder.

Es preciso advertir que el considerable diferencial de crecimiento del PIB español respecto del de la U.E. ha permitido que, a pesar del aumento mucho mayor de nuestra población (0,70% frente al 0,34%) la tasa de convergencia con Europa de la renta per cápita se haya situado en el 0,85%. [Ver tabla 3].

Para explicar cabalmente la “coherencia lógica” del modelo de crecimien-

to de la economía española deben tenerse en cuenta la serie de importantes acontecimientos ocurridos en los últimos diez o doce años.

De entrada, se han producido dos shocks de oferta: la convergencia con Europa y el considerable descenso de los tipos de interés y la entrada masiva de inmigrantes.

Se han registrado además dos shocks de demanda: la entrada de flujos financieros netos provenientes de la U.E. (transferencias anuales) y el propio "tirón" de la demanda efectiva generada por el consumo de los inmigrantes.

A los efectos de estos impactos, que es difícil que continúen en lo sucesivo, se ha añadido el de la prudente política fiscal de la Administración del Estado. Un claro ejemplo de esta prudencia ha sido el no utilizar la disminución de la carga financiera –derivada de la caída de los tipos de interés- para aumentar el gasto público y haber optado por consolidar el margen de maniobra de la política presupuestaria.

Por otro lado, ha sido también muy importante la moderación salarial registrada en los últimos años que acredita el gran sentido de la responsabilidad de las organizaciones sindicales.

El "clima" descrito en los puntos anteriores ha estimulado y favorecido el mantenimiento de unas elevadas tasas de inversión.

Finalmente, la caída del precio del dinero y el fuerte ciclo expansivo han propiciado y tenido su reflejo en el elevado nivel y el aumento sostenido de los beneficios empresariales.

2.3. Datos que sustentan la racionalidad del modelo

Bajada estructural de los tipos de interés

La media anual de los tipos nominales a largo plazo, que las empresas utilizan como referentes a la hora de decidir sus inversiones, se situó en el período 1975-79 en el 12,7%. El acceso a la U.E. ha permitido reducir la media de estos intereses, entre 1998 y 2005, hasta el 4,7%, lo que supone una caída de tipos entre ambos períodos de 8,0 puntos porcentuales. Desde 2002 los tipos nominales de interés de determinadas líneas de crédito se han situado en unos niveles similares o incluso inferiores a los de las tasas de inflación anual con lo que los tipos reales, satisfechos por los prestatarios, han llegado a ser, con frecuencia, prácticamente nulos y, en ocasiones, negativos.

El descenso de los tipos de interés ha afectado, de una forma u otra, a todos los agentes institucionales:

Empresas: Disminuyen sus costes financieros, aumentan sus inversiones y

con ellas la creación de empleo, igualan costes con el resto de países de la Eurozona, mejoran la competitividad, incrementan sus beneficios, etc.

Familias: Cambian la composición de su renta disponible y de sus carteras, aumentan su capacidad de endeudamiento, el monto de su riqueza y la propensión a invertir en inmuebles y en bienes de consumo duradero.

Sector Público: Reduce el déficit, equilibra sus presupuestos ordinarios y, a nivel consolidado, llega a liquidarlos con superávits significativos, aumenta sus posibilidades de inversión, se reducen las relaciones entre el saldo de la Deuda –y el importe de su servicio- y el PIB, se produce el efecto crowding in, etc.

Entrada de inmigrantes

Si se examina la tabla siguiente puede observarse que la revisión de la EPA del cuarto trimestre de 2004, efectuada utilizando las cifras del Censo de 2001 en lugar de las del Censo anterior, supuso el "afloramiento" de 1.148.000 activos, todos ellos inmigrantes, de los que cerca de un millón tenían empleo. La suma de este contingente al de los trabajadores extranjeros ya registrados supone que la incorporación de mano de obra foránea al mercado nacional de trabajo se ha situado en el último decenio en torno a los 400.000 ó 500.000 activos por año. Una de las consecuencias más visibles de este shock ha sido el desplazamiento de la curva de producción de la economía española, haciéndola más intensiva en trabajo y, relativamente, menos en capital. [Ver tabla 4].

Entrada de flujos financieros netos

La tabla siguiente recoge el importe de los flujos financieros entre España y la U.E. contabilizados a lo largo del período 1991-2004. Según puede verse en ella, el saldo neto de dichas transferencias ha sido siempre favorable a nuestro país y ha alcanzado, en todos los ejercicios, un nivel ciertamente elevado. En efecto, sus magnitudes anuales han sido equivalentes, en promedio, al 1,0 del PIB. Es fácilmente imaginable lo que ha supuesto para nuestra economía una inyección de fondos tan prolongada y cuantiosa [Ver tabla 5].

Inmigración y consumo

Aunque desde el punto de vista económico la inmigración tiene algunas consecuencias desfavorables, éstas han resultado mucho menos importantes que los efectos positivos desencadenados en el proceso de crecimiento. A este respecto, basta con considerar una secuencia tan sencilla como la siguiente: los inmigrantes han aumentado muy considerablemente la población activa lo que se ha traducido en una moderación de las alzas salariales y en un mayor equilibrio del sistema. Resulta evidente que sin inmigración los salarios habrían transitado por una senda muy distinta a la que realmente han seguido. Debido a ella –a la inmigración- se ha producido, simultáneamente, un rápido aumento del empleo y,

como consecuencia de la moderación salarial, una cierta contención en el incremento de los precios, derivándose de todo ello el aumento de la renta disponible, el incremento del consumo y el crecimiento del PIB.

Política fiscal

Tal como puede verse en el gráfico adjunto mientras que en los últimos años y medidos sobre la magnitud del PIB, el gasto público corriente se ha visto contenido, los ingresos ordinarios se han incrementado de forma apreciable. En consecuencia, la tasa de ahorro de las Administraciones Públicas, que a raíz de la crisis del 93 presentaba un signo negativo, viene ofreciendo, de un tiempo a esta parte, valores positivos de considerable envergadura. Tan es así que las previsiones para el ejercicio corriente sitúa la magnitud del superávit presupuestario en torno al 1,0% del PIB.

La caída de los tipos de interés explica más de la mitad de aquélla reducción del déficit público. Es importante advertir que, según se ha dicho antes, el ahorro derivado de la bajada de tipos y la correspondiente reducción de la carga financiera no se "trasladó", como hicieron otros países –Italia y Portugal, por ejemplo-, a incrementar los demás gastos corrientes. Por el contrario se ha seguido la prudente y encomiable política de atemperar la evolución de éstos y la consolidación de aquél. Esta política ha hecho posible disponer de un amplio margen de maniobra para, si llega el caso, poder aumentar la demanda efectiva del sistema, mediante un incremento del gasto público, manteniendo, al mismo tiempo, un razonable equilibrio presupuestario. [Ver tabla 6].

Moderación salarial

Al comparar la variación del coste salarial con la evolución del IPC en el período 2001-2005 se observa que, desde 2004 -contra lo que puede considerarse su tendencia secular- los precios han crecido, de forma bastante sistemática, por encima de lo que lo han hecho los salarios. En otras palabras, los costes salariales, descontada la inflación, han presentado en los últimos años, unas tasas de crecimiento negativas. Efectivamente, de 2001 a 2003 la media trimestral de los incrementos interanuales del coste salarial se situó en el 3,73% y la del IPC en el 3,39%. Desde el primer trimestre de 2004 al tercero de 2005 se invirtió el orden de estas variaciones y así, mientras el crecimiento medio de los salarios nominales fue del 2,69%, el de los precios se situó en el 3,15%.

Aceleración de la tasa de inversión

En los últimos años, concretamente desde 2001, la formación de capital está experimentando un crecimiento relativamente sostenido. La tasa de aumento de las inversiones en construcción se ha mantenido en sus elevados niveles habituales, en torno al 6,0%, y la de la inversión en bienes de equipo, que en el bienio 2001-2002 llegó a presentar valores negativos ha registrado en los ejercicios

siguientes incrementos interanuales muy considerables, 4,2% en 2003, 4,4% en 2004 y 8,3% en el tercer trimestre de 2005. La tasa media de crecimiento acumulativo de la inversión total en el período 2001-2004 se ha situado en el 4,8% y es de prever que la de 2005 oscilará alrededor del 7,0%.

Incremento de los beneficios empresariales

La evolución de los beneficios empresarios a lo largo de la última década tuvo un claro punto de inflexión en el ejercicio 2000. Hasta entonces y desde 1996 el crecimiento anual medio de los beneficios de las empresas y de las rentas mixtas, expresados en valores corrientes, fue del 6,1%, mientras que el de la remuneración de los asalariados, medido también en términos nominales, se situó en el 7,4%. Entre el principio de 2001 y el final del tercer trimestre de 2005 la situación se invierte y así, el crecimiento interanual de los salarios nominales fue del 6,4% y el de los beneficios y rentas del 8,5%, dos puntos porcentuales por encima de aquéllos. Puede decirse sin exageración, que las tasas de aumento de los beneficios empresariales han registrado, en los últimos años, niveles históricos. Esta evolución contrasta y se encuentra estrechamente ligada a la que han experimentado los costes financieros, con tipos de interés, según se dijo antes, muy bajos o incluso negativos en términos reales y en el corto plazo. Como era de prever en estas circunstancias las empresas muestran, por lo general, un apalancamiento elevadísimo.

2.4. Agotamiento del modelo

Son muchas las razones que evidencian el agotamiento del modelo de crecimiento que se acaba de describir. Entre otras las siguientes:

Los tipos de interés no pueden seguir bajando sino que, con seguridad, lo que van a hacer es aumentar. De hecho, el Banco Central Europeo ha empezado ya a advertir que las cosas irán en esta dirección y los mercados están ya descontando posibles subidas a corto plazo.

La entrada de inmigrantes tenderá a ralentizarse y, si así no fuera, su asimilación resultaría cada vez más problemática.

El propio éxito del proceso de convergencia con la U.E., en términos de renta per cápita, hará que cuando se negocie el nuevo escenario se recorten las ayudas concedidas a España. Las estadísticas del INE sitúan el nivel de convergencia alcanzado por nuestro país entre el 90% y el 91% y las de FUNCAS, algo más generosas, entre el 92% y el 93%. En cualquier caso está claro que con índices de convergencia por encima del 90% las transferencias netas a recibir se verán reducidas drásticamente.

Es de prever una menor expansión del consumo.

La excesiva dependencia del proceso de crecimiento respecto de la construcción de viviendas se ha convertido en un problema de difícil manejo pero que, de una forma u otra, será preciso solucionar.

3. La evolución reciente de la economía valenciana

La evolución económica de la Comunidad Valenciana no presenta divergencias de fondo con lo que ha seguido el conjunto del país pero sí algunas características y rasgos peculiares.

Fuerte crecimiento

Las tasas de crecimiento del PIB han sido, en general, parecidas y, en conjunto, superiores a las que registró a lo largo del período 1995-2004 la economía española. De acuerdo con los datos del INE, entre el principio y el fin de dicha década, el peso de la economía valenciana pasó del 9,48% al 9,68%; según FUNCAS aumentó, de forma mucho más intensa, desde el 9,80% al 10,32%. [Ver tabla 7].

Convergencia con Europa

El proceso de convergencia con Europa presenta unos índices algo inferiores a los de España ya que su población ha crecido a tasas superiores a las del conjunto del país. Al analizar la trayectoria seguida por este proceso puede apreciarse que cuando la economía española se abre al exterior tanto ésta como la de la Comunidad Valenciana experimentan un rápido crecimiento. También se observa que con la reconversión industrial y el frenazo que supuso la crisis petrolera de los setenta la integración se estanca. Puede por tanto decirse que el proceso de convergencia está marcado por la integración en la economía mundial y la supresión de restricciones.

Retroceso respecto a España en PIB/PC y en Índice de Desarrollo Humano

Según datos del INE, entre 1999 y 2004, el PIB per cápita de nuestra Comunidad ha pasado de representar el 95,79% de la media nacional al 94,44%. Por otra parte, el Institut Valenciá d'Estadística (IVE), en un estudio reciente, ha comprobado que también el Índice de Desarrollo Humano de la Comunidad Valenciana presenta un cierto deterioro respecto del que registra la media española. Es de advertir que este Índice, confeccionado por las Naciones Unidas para todo el mundo, considera en su elaboración no sólo el nivel de renta sino también los de sanidad y educación.

Mayor dependencia de construcción y servicios

Un rasgo característico de la economía valenciana es su gran dependencia del sector de la construcción, aún mayor que en el caso español. En la tabla

siguiente, que muestra el peso relativo de determinados sectores en la composición del PIB, puede verse que la agricultura ha perdido casi un punto porcentual de una cuota ya muy reducida –lo que revela una situación que, muy bien, puede calificarse de crítica-, la energía ha aumentado ligeramente su participación, el peso de la industria ha descendido en algo más de dos puntos y el de la construcción, que es el que ha tirado fuertemente de la economía, ha aumentado en 2,28 puntos. [Ver tabla 8].

Los sectores expansivos

Del análisis de la contribución sectorial al crecimiento del PIB pueden obtenerse algunos datos y conclusiones ciertamente interesantes. Así, se observa que en España y en lo que se refiere al incremento del PIB contabilizado entre 2000 y 2004, la agricultura ha restado un 1,43% al crecimiento del período, la energía ha aportado un 3,51%, la industria casi un 12,0%, la construcción algo más del 16,0% y el sector servicios el 69,9%. En la Comunidad Valenciana la detracción de la agricultura al crecimiento del PIB fue del 2,80% -el doble que la española- la energía aportó el 4,34%, la industria tan sólo el 1,90% y los servicios el 70,12%, porcentaje similar al del conjunto del país. La construcción aportó el 26,38%, una cuota que se sitúa más de diez puntos porcentuales por encima del total nacional y que revela el extraordinario y poco tranquilizador grado de dependencia que respecto de este sector, tiene la economía de nuestra Comunidad. [Ver tabla 9].

El escaso aporte de la actividad industrial al crecimiento del PIB, apuntado más arriba, se debe a la dureza del ajuste que están sufriendo sus sectores tradicionales. De acuerdo con las estimaciones que proporciona el Índice de Producción Industrial (IPI) publicado por el INE, el sector del calzado está produciendo en este momento la mitad de lo que producía tres años antes. En el mismo período la confección, que es la rama donde más incide el impacto de las importaciones de China y otros países, ha caído en un 45,0%, la producción de otras industrias textiles se ha reducido en un 20,0%, la de la fabricación de muebles en un 30,0% y, aunque menos, por ser un sector de gran solidez, ha caído también la fabricación de productos cerámicos.

Alta capacidad de generación de empleo

La economía valenciana ha generado, proporcionalmente, más ocupación que la española, debido sobre todo a la mayor importancia que dentro de ella ha tenido –y tiene- el sector de la construcción. La Comunidad ha sido desde hace tiempo, dada la especialización de su aparato productivo, más intensiva en empleo que el conjunto del país. En 1996 la relación entre las poblaciones ocupadas de la Comunidad Valenciana y España se situaba en 1996 en el 10,34% y en 2004 en el 10,89%. Según el INE, en los mismos años el peso del PIB valenciano en el total fue del 9,42% y 9,68%, respectivamente. [Ver tabla 10].

Evolución negativa de la productividad aparente

La productividad aparente del sistema económico valenciano ha crecido por debajo de la española, la cual, a su vez, según se vio en el correspondiente apartado, ha perdido, cada año, siete décimas en relación a la media de la Eurozona. Ello ha supuesto, por una parte, la pérdida continuada de competitividad frente al exterior y, por otra, el desvío del ahorro empresarial desde los sectores industriales hacia otros sectores más rentables, especialmente el de la construcción.

Menor dinamismo exportador

La pérdida de dinamismo exportador por parte de la economía valenciana queda reflejada en el gráfico siguiente.

En el decenio 1994-2004, con la sola excepción del año 2002, el diferencial de crecimiento con el conjunto de España presenta signo negativo, algo que ha llevado a nuestra Comunidad a representar en 2004 un 11,8% del total nacional, frente al 14,7% del año 1994. La razón de este retroceso no es otra que la crisis de producción de los sectores de tradición exportadora de la economía valenciana (calzado, textil, mueble, juguete…). [Ver tabla 11].

Concentración de la exportación

Otra consecuencia de esta crisis ha sido la concentración del 54% de la exportación en tres sectores: reino vegetal (cítricos), cerámica y cemento y material de transporte (Ford). [Ver tabla 12].

Dinamismo relativo de las secciones (2000-2004)

Con la única excepción del sector de material de transporte que ha experimentado un incremento de 6 puntos porcentuales en sus exportaciones durante el período 2000-2004, el resto de los sectores, con tradición exportadora en nuestra comunidad, presentan una tendencia negativa. Así ha ocurrido en actividades tales como el papel, el cuero y calzado, plásticos y caucho, perlas, cerámica, maquinaria, materiales eléctricos, textil, mercancías diversas, etc. Se mantienen, no obstante con ligeros incrementos el sector químico y el reino vegetal.

Considerable endeudamiento

Un lastre importante para nuestra economía es el constante crecimiento del endeudamiento en términos del PIB. En el último decenio, mientras esta variable se mantenía para el conjunto de la economía española en el entorno del 6,5%, en nuestra Comunidad hemos pasado del 6% del año 1995 a un 11,5% en 2005. Este crecimiento ha hecho que la deuda de la Comunidad Valenciana represente el 18% de la deuda total de las CC.AA. Desde el punto de vista de la deuda per cápita, nuestra Comunidad se sitúa a la cabeza del “ranking” nacional.

Otro apartado fundamental para el análisis es el referido al capital humano. Los datos de IVIE para nuestra Comunidad muestran que la población en edad de trabajar con estudios superiores es más de un punto inferior a la media española.

En cuanto al capital humano productivo per cápita, los datos referidos al año 2000, tampoco son mejores. La Comunidad Valenciana con un índice de 3,65 no alcanza el 3,79 de la media nacional y se sitúa muy por debajo de otras comunidades como Madrid, Cataluña o País Vasco con índices comprendidos entre el 3,85 y el 4,6. [Ver tablas 13, 14 y 15].

De todo lo anterior puede concluirse lo siguiente: El modelo tradicional de crecimiento de la economía valenciana está, tanto o más que el de la economía española, literalmente agotado. Este agotamiento no ha sido causado por un acontecimiento puntual y sobrevenido, sino que es la consecuencia de una "larga marcha" iniciada y seguida desde hace muchos años. Las consecuencias de esta deriva han sido puestas de manifiesto reiteradamente pero ahora la situación ha llegado al punto en que resulta ya imprescindible diseñar y aplicar una política económica que haga menos traumático el necesario cambio de modelo. Posiblemente las fuerzas del mercado serían capaces por sí solas de producir esta transformación. Pero es también casi seguro que la decidida intervención de los poderes públicos puede, por una parte, hacer más rápida la adaptación a un patrón de crecimiento alternativo y, por otra, disminuir los costes económicos y sociales de dicha conformación.

4. Otros condicionantes del modelo valenciano

A la hora de diseñar la política económica o, más concretamente la política industrial de la economía valenciana es forzoso tener en cuenta las siguientes limitaciones y condicionantes.

1/ Escasa presencia de grandes empresas en nuestra Comunidad.

Esta realidad se hace, sobre todo patente, en lo que se refiere a las multinacionales con sede en España, de las que un 94% se encuentran radicadas en Madrid, un 5% en Barcelona y el 1% en el resto de España.

2/ Pequeño peso de las grandes empresas valencianas.

Por lo que se refiere a las grandes empresas valencianas, con la única excepción de Mercadona, situada en el número 14 del "ranking" nacional, se tendría que llegar hasta el 310 de dicho "ranking" para encontrar la segunda gran empresa de nuestra Comunidad. Entre este puesto y el número 500 aparecen situadas en la lista otras grandes empresas como: Sociedad de Compras Modernas, Netinsa, Air Nostrum, Porcelanosa, Anecoop y Enaco. Su situación en la lista, pone de manifiesto que tanto el número como la importancia relativa de esta ocu-

pación empresarial es menor del que cabría esperar en función del peso económico o demográfico de la Comunidad Valenciana. Esta conclusión se ve reforzada a la vista de los datos correspondientes a las empresas con más de 250 trabajadores cuya presencia en la Comunidad es de tan sólo el 7,2% del total nacional, frente al 31% de Madrid, el 21,8% de Cataluña, el 8,1% de Andalucía o el 6,4% del País Vasco.

En cuanto a la distribución sectorial de las siete empresas valencianas incluidas en la lista de las 500 grandes empresas españolas, puede verse que con la excepción de Porcelanosa que desarrolla su actividad en el sector industrial, el resto lo hacen en los sectores de servicios y de comercio mayorista. [Ver tabla 16].

La relevancia de estos datos es fundamental ya que las grandes empresas son las que atraen los servicios avanzados necesarios para el desarrollo de su actividad y es en torno a ellos donde se crean los centros de investigación. Estas grandes empresas atraen a su vez a otras que actúan como proveedores –y ocasionalmente como clientes-, dinamizando el tejido empresarial. Todos estos factores hacen que exista una relación directa entre el peso de una economía y de una sociedad y el número de grandes empresas radicadas en su ámbito territorial. Desde este punto de vista, los datos relativos a la Comunidad Valenciana son bien elocuentes y la conclusión más clara es que hay mucho camino que recorrer.

3/ Stock de capital

Los datos del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas para el período 1971-2000, desmienten la sensación bastante extendida de "que aquí se invierte poco". En efecto, el Índice del stock de capital per cápita se sitúa en nuestra Comunidad en 107-108, claramente situado por encima de la media nacional. Esta conclusión es válida tanto en lo que respecta al stock de capital privado, cuyo indicador también se sitúa bastante por encima de la media española, como al stock de capital público en el que estamos incluso por encima de comunidades como Madrid o Cataluña. Sobre este punto, hay que matizar que si bien el stock de capital privado residencial está por encima del catalán, no ocurre lo mismo con el stock de capital privado productivo debido al mayor dinamismo de la economía catalana.

Otros datos no resultan sin embargo tan favorables. Los precios en nuestra Comunidad han crecido por encima de los europeos, el diferencial de competitividad se sitúa por debajo de las 7 décimas registradas a nivel nacional y resulta preocupante el desvío del ahorro empresarial desde el sector industrial hacia otros sectores más rentables y especialmente hacia la construcción. [Ver tablas 17 y 18].

4/ Excesivo peso de sectores de demanda débil con bajo contenido tecnológico.

El cuarto rasgo diferenciador del modelo valenciano de crecimiento es el excesivo peso de sectores de demanda débil. Este factor tiene especial importancia ya que son los sectores con mayores tasas de crecimiento potencial los que dinamizarán nuestras exportaciones cuando Europa "tire". Los datos obtenidos del libro de Vicent Soler muestran el bajo peso relativo de los sectores de demanda de la Comunidad Valenciana frente a la media nacional y lo que es peor, el incremento a lo largo de estos últimos años de este diferencial. [Ver tabla 19].

Con objeto de no extender demasiado esta intervención, tan sólo mencionaré de pasada otros aspectos diferenciadores del modelo de crecimiento de nuestra Comunidad.

5/ Bajos niveles de integración horizontal y vertical.

6/ No se cuenta con suficientes redes y marcas propias, con excepciones puntuales como Mercadona, Panama Jack, Porcelanosa, etc.

7/ Bajos niveles de eslabonamiento intersectorial: cuando se examinan las tablas input-output se observa que la relación de un sector con los otros es muy baja, es decir, son casi industrias enclave.

8/ Fragmentación y dispersión espacial de los centros de producción.

9/ No hay masa crítica de capital empresarial en el entorno de Valencia ciudad y están poco desarrollados los servicios avanzados.

Valencia no alcanza, pues, el rango necesario para jugar el papel que corresponde a una gran ciudad en el siglo XXI. Éste es un tema grave y, de difícil arreglo. Aunque lo cierto es que tampoco se hace lo suficiente para que haya una mayor concentración de capital empresarial y una oferta de servicios avanzados en la ciudad de Valencia, más acorde con el peso que corresponde a su tamaño.

4.1. Otros factores limitativos del crecimiento valenciano

El diagnóstico no quedaría completo sin un análisis de algunos factores limitativos del crecimiento de la economía valenciana como son los siguientes:

El agua: La Comunidad tiene un déficit en casi todas las cuencas (excepto la del Jucar/Turia), sobre todo en la zona de Vinalopó y Segura. La mayor parte de la demanda es para usos agrícolas (2.641 Hm^3), seguida de lejos por la urbana (556 Hm^3) y la industrial (107 Hm^3), haciendo un total de 3.304 Hm^3. La demanda estimada para 2012 es de 4.480 lo cual supone un fuerte crecimiento que ni el trasvase alcanzaría a cubrir.

- Fragilidad del ecosistema valenciano.

En los mapas de FAO y UNESCO, nuestra Comunidad aparece como zona

VH (Very High) es decir, con alto riesgo de desertización. Este es un problema que, sin lugar a dudas, condicionará su desarrollo futuro.

- Pocos recursos dedicados a la educación.

Además del hecho, ya comentado del bajo nivel de capital humano, se dedican pocos recursos a la educación lo que no hace sino dificultar la convergencia. Esto queda patente en la tabla que refleja los datos del gasto educativo por países expresados en términos de porcentaje del PIB. España, con un 4,9% (4,3% público y 0,6% privado) se sitúa en el furgón de cola de los países de la OCDE cuya media es del 5,9% superando tan sólo a Grecia, Holanda, Irlanda e Italia. Si se compara el gasto en educación de nuestra comunidad (que yo preferiría llamar de la inversión en educación o, lo que es lo mismo, de la inversión en capital humano) con las demás CC.AA., se advierte que el gasto por habitante de la Comunidad Valenciana se sitúa con 722 euros en línea con la media nacional aunque claramente por debajo del País Vasco y Navarra. En cuando al gasto por alumno, los datos son bastante parecidos, manteniéndose ligeramente por encima de la media nacional pero claramente por debajo del País Vasco, Asturias, Navarra o Castilla y León. [Ver tablas 20 y 21].

- Emigración de los elementos más cualificados.

5. Bajo gasto, sobre todo privado, en I+D

Europa invierte en I+D aproximadamente el 2% del PIB, EE.UU. más del 3% mientras que España invierte el 1,1% y la Comunidad Valenciana el 0,85%. [Ver tabla 22].

6. Rupturas en el eje mediterráneo.

El mapa de índices de intensidad lumínica ofrece una aproximación a los ejes de crecimiento de la economía española. Al fin y al cabo, donde haya población habrá actividad económica. Es difícil establecer si hay o no un eje prioritario para la Comunidad Valenciana, pero de ser así, muy probablemente, será el del Mediterráneo, aunque, como se puede apreciar en el mapa, éste presente importantes rupturas a la altura de Tarragona, Almería y Murcia. El eje del Mediterráneo nos conecta no solamente con el norte del país, sino también con Europa. [Ver tabla 23].

Otro eje que considero fundamental es el que une la Comunidad Valenciana con Madrid, ya que una buena conexión con la capital, permitirá que Valencia se consolide como el puerto mediterráneo de aquella. La distancia entre Madrid y Valencia juega a favor de ésta alternativa frente a otras opciones como

la de Barcelona. No se puede, por tanto, desaprovechar esta ventaja comparativa sino que, por el contrario, el potenciar este eje y darle continuidad hasta Lisboa debe considerarse también un objetivo fundamental.

Un tercer eje a desarrollar es el que permita establecer la conexión con el Cantábrico y al mismo tiempo una salida hacia Europa por el punto medio de los Pirineos. A este respecto hay que tener en cuenta que Zaragoza se está consolidando como una gran plataforma logística y su conexión con Sagunto sería una buena baza frente a la representada por Barcelona o Tarragona.

En mi opinión el gran olvidado en el diseño de la red de comunicaciones de la Comunidad Valenciana es el eje del Guadalquivir. Este eje articula el sur de Portugal, Huelva, Sevilla, Cádiz y Córdoba y su conexión con Alicante o con Murcia generaría un flujo importante que de otro modo puede orientarse en dirección Madrid – Barcelona.

7. Conclusión

La potenciación de los ejes clave: el del Mediterráneo, la conexión con Madrid y Lisboa; el norte, con Zaragoza; la bifurcación hacia Bilbao y Francia; el enlace con Andalucía; el área logística de Sagunto; y el desdoblamiento del aeropuerto, que parece también una infraestructura necesaria, son acciones fundamentales para el modelo territorial de la Comunidad Valenciana en todo lo que se refiere a la ordenación y el desarrollo de sus flujos de transporte y de su conectividad en el más amplio sentido.

Aunque parece que existe cierto consenso en el diagnóstico, no está tan claro que se estén dando los pasos para obrar en consecuencia. Sin embargo, no se dispone de mucho más tiempo para seguir discutiendo sobre la bondad o los inconvenientes de las medidas a tomar. El marco de lo "realmente existente" está suficientemente explicado y hora es ya de empezar, decididamente, a cambiarlo.

Desde luego, esta transformación requiere la aplicación de una política sostenida a largo, no a corto plazo. Al igual que la requerida para aumentar el peso del capital humano o la de favorecer la concentración empresarial y el desarrollo de grandes núcleos de producción. Esta estrategia es clave para definir y orientar el futuro de nuestra Comunidad. Por eso entiendo que todos, la sociedad en general, debería presionar para que tras una deliberación serena, objetiva y documentada, con sentido común y altura de miras se emprendan, de una vez, las actuaciones que procedan.

Ya he dicho al comienzo de la intervención que ésta iba a tener poca originalidad pues muchas de las cosas expuestas en ella han sido discutidas hasta la saciedad. Por desgracia, la situación apenas varía de una discusión a otra. Esto

produce tristeza –y una cierta melancolía- porque se están perdiendo demasiados trenes, y si bien es cierto que algunos de ellos volverán a pasar, muchos otros no volverán a hacerlo nunca más o pasarán con un retraso insuperable. Siento concluir presentando un panorama un poco pesimista, que, por lo demás, no deja de ser un particular punto de vista. En cualquier caso espero que el debate permitirá matizar y aclarar los puntos que parezcan más chocantes o polémicos

TABLAS

Tabla 1

El peso de la Comunidad Valenciana

	1960	1975	1985	1995	2004
Peso del PIB	9,01	9,41	10,06	10,34	10,32
Peso población	8,01	9,35	9,70	9,96	10,52
Renta per capita	110	100	103	103	98
Convergencia UE	70,3	79,7	73,1	80,2	90,1
Producti. aparente	101	101	99	101	96

Tabla 2

Composición de la convergencia con la Eurozona entre 1995 y 2004

	Δ anual de Población Ocupada	Δ anual de Productivi. aparente	Δ anual del PIB
España	3,1	0,2	3,24
Eurozona	1,1	0,9	2,03
Diferencia	2,0	- 0,7	1,21

-El factor de convergencia ha sido el empleo,
-Función de producción intensiva en trabajo
-La productividad comportamiento negativo

Tabla 3

Composición de la convergencia con la Eurozona entre 1995 y 2004

	Δ anual de la Población	Δ anual del PIB	Δ anual de la PIB per capita
España	0,70	3,24	2,54
Eurozona	0,34	2,03	1,69
Diferencia	0,36	1,21	0,85

-Convergencia per cápita intensa
-A pesar del aumento diferencial de la población

Tabla 4

Población extranjera de 16 años y más

	Revisión censo			EPA IT 2005		
	EPA IVT 2004 Censo 1991	EPA IVT 2004 Censo 2001	Diferen	Total	Varia IT 2004 miles	%
Pobla. extranjera de 16 años y más	**1.211,7**	**2.727,7**	**1.515,9**	**2.893,9**	**549,5**	**23,44**
Activos	933,5	2.081,6	1.148,1	2.203,6	447,1	25,45
- Ocupados	813,9	1.809,7	995,8	1.896,1	387,2	25,66
- Parados	119,6	271,9	152,3	307,5	59,9	24,17
Inactivos	278,2	646,0	367,8	690,3	102,4	17,41
Tasa de actividad	77,0	76,3	-0,7	76,15	1,22	
Tasa de desempleo	12,8	13,1	0,2	13,96	1,22	

Fte.: INE

Tabla 5

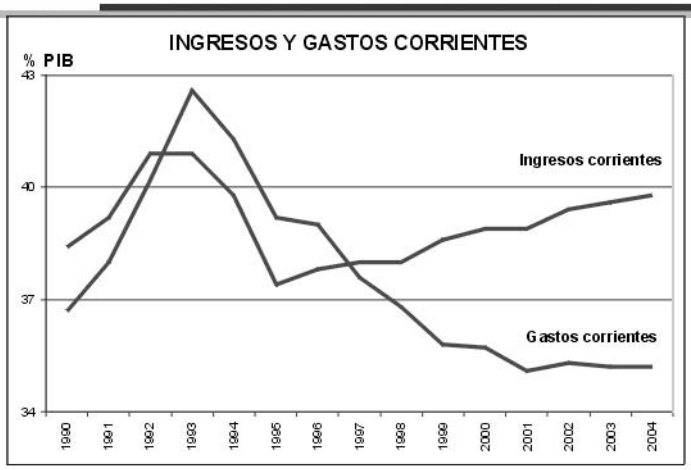
Población extranjera de 16 años y más

	Revisión censo			EPA IT 2005		
	EPA IVT 2004 Censo 1991	EPA IVT 2004 Censo 2001	Diferen	Total	Varia IT 2004 miles	%
Pobla. extranjera de 16 años y más	**1.211,7**	**2.727,7**	**1.515,9**	**2.893,9**	**549,5**	**23,44**
Activos	933,5	2.081,6	1.148,1	2.203,6	447,1	25,45
- Ocupados	813,9	1.809,7	995,8	1.896,1	387,2	25,66
- Parados	119,6	271,9	152,3	307,5	59,9	24,17
Inactivos	278,2	646,0	367,8	690,3	102,4	17,41
Tasa de actividad	77,0	76,3	-0,7	76,15	1,22	
Tasa de desempleo	12,8	13,1	0,2	13,96	1,22	

Fte.: INE

Tabla 6

Política fiscal: - contención gastos - aumento ingresos



Fte.: Comisión de la UE

Tabla 7

Crecimiento de la Comunidad Valenciana

	FUNCAS			INE		
	Δ CV	Δ E	CV/E	Δ CV	Δ E	CV/E
1995	3,17	3,22	9,80	3,45	2,78	9,48
1996	5,87	3,24	10,05	1,66	2,34	9,42
1997	4,71	4,91	10,03	4,28	3,84	9,46
1998	4,05	4,59	9,98	4,68	3,96	9,52
1999	6,34	4,73	10,13	4,32	3,75	9,65
2000	4,95	4,42	10,18	5,23	4,40	9,73
2001	3,94	2,53	10,32	2,97	2,80	9,74
2002	2,47	2,63	10,31	2,43	2,23	9,76
2003	2,74	2,74	10,30	2,01	2,50	9,71
2004	3,39	3,27	10,32	2,36	2,69	9,68

Fte. INE y FUNCAS

Tabla 8

PESO RELATIVO DE LOS SECTORES EN EL PIB

	1995	1999	2004
Agricultura	3,68	3,79	2,79
Energía	2,78	2,82	3,05
Industria	23,30	23,25	21,22
Construcción	7,75	8,33	10,03

Fte. INE

Tabla 9

CONTRIBUCIÓN SECTORIAL AL CRECIMIENTO DEL PIB ENTRE 2000 Y 2004

	España	C. Valenciana
Agricultura	-1,43	-2,80
Energía	3,51	4,34
Industria	11,99	1,93
Construcción	16,04	26,38
Servicios	69,90	70,12
Total	100,00	100,00

Fte. IVIE

Tabla 10

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA

	España	C. Valenciana	CV/E
1996	13.064,5	1.350,6	10,34
1997	13.534,5	1.424,6	10,53
1998	14.122,0	1.494,4	10,58
1999	14.959,8	1.563,3	10,45
2000	15.782,3	1.684,5	10,67
2001	16.348,2	1.764,2	10,79
2002	16.825,4	1.809,9	10,76
2003	17.600,4	1.893,6	10,76
2004	18.288,1	2.008,9	10,98
2005 (IIIT)	19.191,1	2.068,6	10,78

Fte. INE

Tabla 11

Menor dinamismo exportador

	España	C. Valenciana	Diferencial	Peso CV/Es
1994	29,3	27,1	-2,2	14,7
1995	16,6	13,2	-3,4	14,3
1996	13,2	10,9	-2,3	14,0
1997	18,1	14,4	-3,7	13,5
1998	6,6	5,9	-0,7	13,4
1999	5,6	3,3	-2,3	13,1
2000	19,1	12,5	-6,6	12,4
2001	4,5	3,7	-0,8	12,3
2002	1,7	5,7	+4,0	12,8
2003	5,4	0,3	-5,1	12,2
2004	6,3	3,1	-3,2	11,8

Fte. IVE

Tabla 12

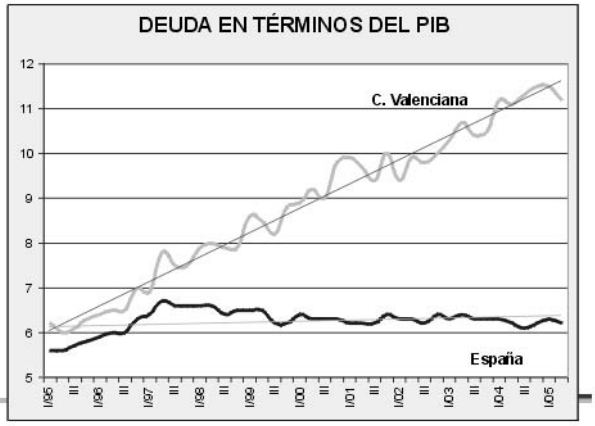
Concentración de la exportación (secciones)

	2000	2004
02 Reino Vegetal	15,78	16,34
13 Cerámica, cemento	14,34	13,28
17 Material transporte	18,92	24,87
Total	49,04	54,49

Fte. IVIE

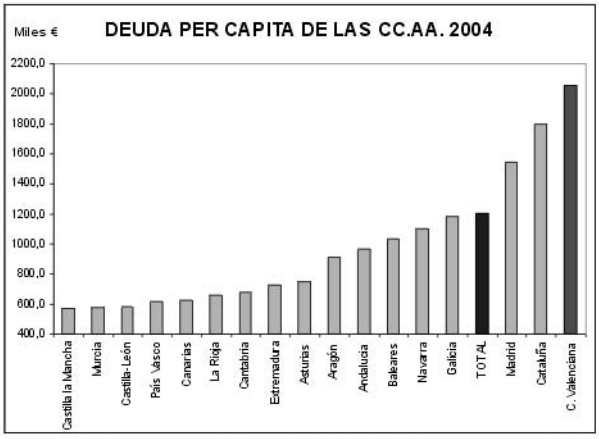
Tabla 13

Considerable endeudamiento



Fte. BE

Tabla 14



Fte. BE

Tabla 15

VARIACIÓN ANUAL DE LA DEUDA TOTAL DE LA CV

(datos tomados a finales de cada año)

1996	482,5	2001	651,4
1997	469,4	2002	472,3
1998	516,7	2003	881,8
1999	761,3	2004	1.362,2
2000	1.091,3		

Fte. BE

Tabla 16

EMPRESAS CON 250 O MÁS ASALARIADOS

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ESPAÑA	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Madrid	33,2	32,4	31,7	31,6	32,2	31,4	31,4	31,4	31,8
Cataluña	23,1	22,9	23,7	23,6	23,8	23,5	23,4	22,4	21,8
Andalucía	7,4	7,6	6,8	7,0	6,7	7,4	7,7	8,4	8,1
País Vasco	7,0	7,3	7,1	6,6	6,7	6,7	6,8	6,9	6,4
C. Valenciana	6,6	7,8	7,4	7,6	7,0	7,3	7,0	7,0	7,2

Fuente: Evolución de las PYME españolas (1995-2003), Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, abril 2005 .

Fte. BE

Tabla 17

Evolución territorial del capital humano riqueza.

Millones de euros de 1995.

	1990	1995	2000
Andalucía	15,94	16,40	16,81
Aragón	3,03	3,04	2,89
Principado de Asturias	2,83	2,46	2,35
Islas Baleares	1,79	1,87	1,90
Canarias	3,77	3,92	4,08
Cantabria	1,38	1,32	1,17
Castilla y León	6,49	5,98	5,86
Castilla-La Mancha	3,76	3,52	3,82
Cataluña	17,04	17,13	16,18
Comunidad Valenciana	9,67	10,31	10,34
Extremadura	2,48	2,26	2,45
Galicia	6,55	6,06	6,20
Comunidad de Madrid	14,06	14,66	14,85
Región de Murcia	2,53	2,60	2,86
Comunidad Foral de Navarra	1,40	1,43	1,39
País Vasco	6,30	6,10	5,86
La Rioja	0,66	0,63	0,64
España	100,00	100,00	100,00

Fte. IVIE

Tabla 18

Capital humano productivo per capita (1990-2000). Trabajadores equivalentes

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Andalucía	3,07	3,09	3,14	3,16	3,18	3,25	3,32	3,36	3,43	3,48	3,53
Aragón	3,39	3,42	3,49	3,43	3,52	3,66	3,79	3,76	3,82	3,86	3,95
Asturias	3,42	3,4	3,48	3,57	3,59	3,65	3,68	3,7	3,71	3,86	3,86
Baleares	3,28	3,25	3,3	3,28	3,27	3,38	3,4	3,4	3,47	3,57	3,57
Canarias	3,14	3,14	3,21	3,25	3,35	3,37	3,39	3,47	3,5	3,53	3,61
Cantabria	3,59	3,6	3,48	3,58	3,57	3,61	3,69	3,72	3,75	3,83	3,8
Castilla León	3,42	3,46	3,54	3,5	3,53	3,61	3,68	3,77	3,79	3,89	3,91
Castilla la Mancha	3,08	3,12	3,12	3,14	3,23	3,27	3,38	3,42	3,38	3,46	3,51
Cataluña	3,35	3,36	3,38	3,42	3,45	3,51	3,59	3,61	3,71	3,75	3,85
C. Valenciana	**3,14**	**3,16**	**3,15**	**3,19**	**3,25**	**3,32**	**3,4**	**3,48**	**3,54**	**3,6**	**3,65**
Extremadura	3,08	3,11	3,07	3,18	3,2	3,18	3,32	3,42	3,41	3,45	3,51
Galicia	3,16	3,22	3,21	3,24	3,31	3,34	3,43	3,48	3,52	3,59	3,57
Madrid	3,7	3,66	3,72	3,73	3,89	3,98	4,02	4,1	4,16	4,24	4,28
Murcia	3,03	3	3,04	3,12	3,1	3,17	3,41	3,44	3,48	3,57	3,64
Navarra	3,47	3,52	3,66	3,62	3,73	3,82	3,77	3,8	3,93	4,01	4,01
País Vasco	3,49	3,55	3,58	3,6	3,67	3,76	3,91	3,91	3,96	3,96	4,06
La Rioja	3,45	3,58	3,54	3,6	3,67	3,63	3,58	3,74	3,74	3,71	3,8
Ceuta y Melilla	3,2	3,34	3,26	3,59	3,31	3,55	3,76	3,66	3,86	3,72	3,76
España	**3,3**	**3,31**	**3,34**	**3,37**	**3,43**	**3,5**	**3,57**	**3,62**	**3,68**	**3,74**	**3,79**

Fte. IVIE

Tabla 19

Peso en el Valor Añadido

	C. Valenciana		España
	1993	2000	2000
Sectores de demanda fuerte	15,9	9,3	17,1
Sectores de demanda media	30,7	33,3	42,9
Sectores de demanda débil	53,4	57,4	40,0

Fte. Vicent Soler (ed.)

Tabla 20

Gasto educativo en % del PIB. Año 2000			
Ámbito	Gto. Públi % PIB	Gto. Priv % PIB	Total
Luxemburgo	---	---	---
Dinamarca	6,4	0,3	6,7
Suecia	6,3	0,2	6,5
Francia	5,7	0,4	6,1
Total OCDE	**4,6**	**1,3**	**5,9**
Austria	5,4	0,3	5,7
Portugal	5,6	0,1	5,7
Finlandia	5,5	0,1	5,6
Bélgica	5,1	0,4	5,5
Alemania	4,3	1	5,3
Reino Unido	4,5	0,7	5,3
España	**4,3**	**0,6**	**4,9**
Italia	4,5	0,4	4,9
Holanda	4,3	0,4	4,7
Irlanda	4,1	0,4	4,6
Grecia	3,7	0,2	4

Tabla 21

Gasto Público en Educación por CCAA
(miles de €)

País Vasco	4.904,58
Navarra	4.215,88
Asturias	3.708,18
Castilla y León	3.666,58
Cantabria	3.601,70
Galicia	3.541,80
Rioja (La)	3.381,99
Extremadura	3.339,45
Aragón	3.332,46
Canarias	3.285,05
Castilla-La Mancha	3.192,26
C. Valenciana	2.962,21
Cataluña	2.851,81
Murcia	2.831,23
Madrid	2.793,48
Baleares	2.610,92
Andalucía	2.576,35

Tabla 22

Gastos en I+D en porcentaje del PIB

	Total	Comunidad Valenciana
1987	0,64	0,25
1988	0,72	0,32
1989	0,75	0,35
1990	0,85	0,33
1991	0,87	0,40
1992	0,91	0,55
1993	0,91	0,54
1994	0,85	0,55
1995	0,81	0,50
1996	0,83	0,56
1997	0,82	0,57
1998	0,90	0,63
1999	0,89	0,62
2000	0,94	0,74
2001	0,96	0,70
2002	1,03	0,81
2003	1,10	0,87

FUENTE: INE, *Estadísticas de I+D*

Tabla 23

Eje del Mediterráneo

3ª SESIÓN

ENRIQUE BELENGUER

Las pequeñas y medianas empresas socialmente responsables

XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2005-2006)
Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)
Fundación ÉTNOR: http://www.etnor.org/publicaciones

Enrique BELENGUER

Diplomado en Dirección General de Marketing por ESADE y en Dirección de Empresas por el IDE-CESEM (Instituto de Directivos de Empresas). Experto Universitario TRH y en Investigación Sociológica y de Mercado. A lo largo de su carrera profesional ha desempeñado funciones de investigación y asesoramiento comercial tanto en organismos públicos como en empresas privadas: Dirección General de Turismo, Dirección General de Educación y Calidad Ambiental de la Generalitat Valenciana, Bancaja, Consum Supermercados, Hipermercados EROSKI, IMPIVA, ASEVAL, Instituto Valenciano de Arte Moderno, Feria Muestrario Internacional de Valencia, Ebanis, Importaco, Fundación Formación Empresa (CEV), entre otras. Actualmente, ejerce como Director en la consultora INMERCO MARKETING y es colaborador con la Fundación ADEIT en diferentes Masters. Además, es miembro del Patronato de la Fundación ÉTNOR, Presidente de Alumni ESADE Valencia y miembro de AMA (American Marketing Asociation). Es articulista en diferentes medios de comunicación y conferenciante sobre temas de marketing.

3ª SESIÓN
(13-12-05)
Las pequeñas y medianas empresas socialmente responsables

1. Introducción

En primer lugar, agradezco sinceramente tanto a Emilio como a Roberto sus palabras de presentación, que, en mi opinión no merezco, pero al menos compensan el compromiso que supone hablaros de las PYME socialmente responsables.

Desde hace mucho tiempo, venimos considerando este tema de las PYME como un asunto esencial desde la Fundación ÉTNOR, aunque sin prestarle la suficiente atención.

Hoy se me brinda la oportunidad de acercarnos a esta realidad desde el punto de vista de la responsabilidad social. Mientras preparaba la conferencia me han surgido más preguntas que respuestas, veremos si planteándolas y aunando el enfoque académico y el empresarial en este foro podemos llegar a alguna conclusión.

Quizás podríamos haber titulado el seminario "¿Son las PYMEs socialmente responsables?" o, mejor aún, "¿Pueden las PYME ser socialmente responsables?"

Sobre responsabilidad social empresarial, ética, derecho, filantropía, etc., nos hablarán los profesores Domingo García-Marzá y Jesús Conill en el próximo seminario. La dirección de la Fundación ha considerado oportuno que la intervención de hoy fuera a cargo de alguien que vive el día a día de la empresa. Dirijo una pequeña empresa, más bien microempresa (Inmerco Marketing) y, por tanto, mi exposición estará condicionada por la realidad empresarial.

Empecemos por ver qué entendemos bajo la denominación de de PYME. Bajo este concepto se engloba una amalgama de empresas que realmente poco tienen que ver unas con otras, pues varían enormemente, no sólo por tamaño y facturación.

La distinción por tamaños que se suele hacer es: de 0 a 9 empleados, deno-

minadas microempresas; de 9 a 49, empresas pequeñas; y aquellas de 50 a 200, destinada a las empresas medianas. Esto no presenta bien la realidad, al existir pequeñas empresas que facturan más que empresas medianas o grandes.

Por otro lado, existe confusión entre las denominaciones "responsabilidad social corporativa" y "responsabilidad social empresarial".

Quien os habla tiene el gusto de dirigir una microempresa, que produce servicios dirigidos a otras empresas, concretamente dentro del área del marketing y recursos humanos. Aunque de dimensión reducida, nuestros clientes son grandes y medianas empresas, por plantilla y por facturación; algunas líderes en su sector de actividad. Así que, como comentaba antes, mi exposición estará condicionada por lo que vivo día a día en mi pequeña empresa y lo que observo directamente en las de mis clientes.

Haré hincapié sobre todo en lo que pueden y deben hacer las PYME –como cualquier empresa, independientemente del tamaño– para tener una perspectiva de más alcance que la que permite el día a día, que apenas nos deja ver hacia dónde nos dirigimos.

Desde mi punto de vista, el pensar, desear, diseñar y construir el futuro, tiene mucho que ver con la ética en la empresa.

2. Una aproximación a la Responsabilidad Social de la Empresa

Quisiera empezar con una cita que me gusta mucho, es de Lewis Carroll en su libro Alicia a través del espejo. El conejo dice a Alicia "… en este país para mantenerte debes correr todo lo que puedas, para avanzar debes correr el doble": es éste un sentimiento que se vive en las empresas. También quiero recordar a un empresario amigo que se lamentaba diciendo algo así como "sólo nos faltaba en la empresa esto de la ética. Como si no fuera poco vender lo que fabricamos, poder cobrar a los clientes, pagar a los trabajadores, a la seguridad social, a hacienda, etc., y ahora otra responsabilidad más."

Efectivamente, razones no le faltaban para sentirse agobiado con la difícil tarea de llevar adelante su empresa. La hostilidad de la fuerte competencia, unida a la continua exigencia de los clientes, obliga a estar atentos al mercado, a la innovación permanente, al desarrollo de nuevos productos, a ser más eficientes para mantenerse en el actual escenario comercial. Y ahora una nueva moda, la responsabilidad social en las empresas.

Y es que la expresión "responsabilidad" suscita la inmediatamente "obligatoriedad" y, lógicamente, esto genera resistencias. Sin embargo, "responsabilidad" también lleva aparejadas otras connotaciones de mejor aceptación general. Por

responsable se entiende aquel que pone cuidado y atención en lo que hace o decide, aquel que es digno de crédito, de reputación, de autoridad, y es eso precisamente lo se está proponiendo. Responsabilidad no es otra cosa que responder, reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente, como es la empresa.

Asumir en la empresa la responsabilidad social pretende generar y afianzar crédito social, reputación para la compañía y eso, como a continuación veremos, es siempre conveniente.

2.1. Evolución de la gestión empresarial

La orientación de la gestión de la empresa ha pasado por diferentes etapas. En un primer momento, las empresas se orientaban fundamentalmente a la producción. El enfoque de la gerencia era producir cuanto más mejor, sin importar otros criterios. Esta perspectiva se sigue dando en situaciones de monopolio, economías no desarrolladas y empresas dirigidas desde una perspectiva de producto, yo diría , recordando a Levitt, de miopía. En el mercado suele haber más demanda que oferta, así que la orientación a la producción tiene sentido.

Ésta orientación da paso inmediatamente a otro enfoque, al enfoque de la empresa a la venta, a intentar vender lo que se produce. El cliente se considera un mal necesario, y la oferta y la demanda suelen estar equiparadas.

Surge después la orientación al consumidor, un enfoque hacia la satisfacción de necesidades y deseos del cliente. Hay más oferta que demanda y el consumidor final, con más alternativas de elección, exige respuestas a sus deseos. Levitt afirma que la prioridad es la satisfacción de los clientes y el beneficio de la empresa es la esencia de esa orientación; hay que producir lo que se puede vender, no intentar vender lo que se produce. El objetivo es conseguir una posición diferenciada en la mente del cliente como ventaja competitiva.

Posteriormente el canal de distribución ejerce alta presión en la negociación, y aparece un enfoque de colaboración. Se pasa de un marketing de transacción a un marketing de relación, cuyo objetivo es “win-win” (ganar-ganar). Finalmente tenemos una orientación gerencial a la sociedad, en la que el enfoque de la dirección de la empresa busca satisfacer y anticiparse a las demandas de todos los implicados en el proceso de la empresa, los denominados “stakeholders”. La empresa requiere estar legitimada, acumular capital confianza, incrementar simpatía hacia la marca, hacia la cooperación de los empleados y los proveedores como socios de un mismo proyecto. Como en las anteriores etapas, la asunción de estos nuevos enfoques suele ser reactivo, fruto más de la exigencia y de la presión ambiental que por convicción, como una gestión proactiva puede suscitar.

2.2. Responsabilidad Social de la Empresa: ¿marketing o convicción?

Constantemente surge la pregunta: ¿es la responsabilidad social sólo una cuestión de marketing o de convicción profunda? Adela Cortina nos recordaba en un artículo de *El País*[7] que puede tratarse de una cuestión de marketing, ya que publicitar las buenas prácticas de la empresa vende, atrae y genera buena reputación. Aunque en el fondo no estoy completamente de acuerdo con esa percepción que se tiene del marketing.

¿De dónde viene esa desconfianza hacia la publicidad y las ventas? Me gustaría recordar en esta transparencia lo que anunciaba McGraw Hill en sus publicaciones en los años 70:

No sé quien es usted.

No conozco su empresa.

No conozco el producto o servicio de su empresa.

No se qué hace su empresa.

No conozco a los clientes de su empresa.

No conozco el récord de su empresa.

No conozco la reputación de su empresa.

¿Qué es lo que quiere venderme?

La moraleja es que las ventas, la cifra de negocios, empieza antes de que el vendedor lleve la publicidad a publicaciones especializadas del sector; es decir que la publicidad por sí sola no es nunca un remedio.

De hecho, también en los años 70 una agencia de renombre y prestigio como es Ogilvy recordaba:

"la publicidad corporativa puede construir conocimiento de la compañía, puede dar una impresión favorable a los expertos inversores, puede motivar a los empleados y atraer otros nuevos, puede incluso influir en la opinión pública, puede fortalecer las relaciones con los distribuidores, puede influir en la legislación, etc., pero hemos descubierto también que la publicidad corporativa no puede paliar una pobre historia o una débil posición competitiva, que no puede subir el precio de sus acciones el próximo mes, no puede cambiar la opinión pública de la noche a la mañana, no existen remedios rápidos particularmente en un entorno competitivo".

En la actualidad están surgiendo consultoras y agencias dirigidas exclusiva-

---

7. "¿Marketing con causa?" (*El País*, 05-11-2001): http://www.etnor.org/html/pdf/adela/200200759.pdf

mente a diseñar temas de responsabilidad y reputación como, por ejemplo, Corporactiva, (presidida por el prestigioso asesor empresarial Alfonso Durán).

En el entorno socioempresarial la responsabilidad social corporativa se percibe, en primer lugar, como una nueva forma de ser, un nuevo tipo de valores, actitudes y conductas, una manera de compromiso e implicación con la sociedad. Pero, al mismo tiempo, también se percibe como una herramienta de marketing destinada a reforzar y potenciar la imagen de la empresa. En cualquier caso, parece algo ambiguo, poco conocido, y esto, dependiendo del tamaño de la empresa, está más o menos acusado.

3. Responsabilidad Social y tamaño de Empresa

Debemos plantearnos, pues: ¿es esta cuestión de la responsabilidad social de la empresa un tema sólo para "grandes"? Efectivamente, existe la opinión de que la responsabilidad social corporativa es un lujo de las grandes empresas, de aquellas empresas que pueden permitirse tener unos recursos específicos asignados para este punto.

La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) publica una serie de encuestas que responden los directivos asociados de forma voluntaria y resultan muy interesantes. No podemos hablar de significación estadística, pero entiendo que puede ser de alguna forma ilustrativo. Algunas cuestiones a las que se han respondido son:

- ¿Considera la competitividad el mayor reto que debe afrontar la empresa española? El 80% de los que responden piensa que sí, sin duda.

- ¿La innovación es un eje básico de la estrategia de desarrollo de su empresa? El 80% tiene también una opinión favorable.

- ¿Cree que es satisfactorio el clima laboral en su compañía? El 60% dice que no.

- ¿La empresa española en la toma de decisiones tiene suficientemente en cuenta su responsabilidad ante el desarrollo sostenible? El 91,78% dice que no.

- Por último, ¿opina usted que existe una tendencia creciente en las empresas de asumir su responsabilidad social?; ¿se consolidará esto como un fin permanente en la estrategia empresarial? El 70% dice que así será.

Podemos observar como estas respuestas ponen de manifiesto la preocupación existente por temas actuales como son la competitividad y la innovación, pero al mismo tiempo estos directivos, profesionales de la gestión, entienden que, aún siendo pertinentes estos temas, no se están alcanzando los resultados deseables en términos de cultura empresarial, clima, o desarrollo sostenible; y afirman

que la responsabilidad social se consolidará como un fin permanente en la estrategia empresarial.

Y es que las grandes empresas muestran una creciente sensibilidad hacia este tema porque el mercado –compuesto por consumidores cada vez más exigentes e informados– no perdona, y las noticias respecto a estas corporaciones se transmiten como temas de gran vigencia. Subyace en la actualidad una corriente crítica ante los temas de sostenibilidad, haciendo que los ciudadanos se muestren más intolerantes ante actitudes poco éticas. Casos de corrupción empresarial como Enron y de daños contra las personas físicas y seguridad, (por ejemplo, el caso Firestone), o los delitos ecológicos, son algunos factores clave que promueven la integración de la responsabilidad social corporativa en el modelo de gestión de las grandes empresas.

3.1. El papel de la PYME en la Responsabilidad Social de la Empresa

Dicho lo anterior, la pregunta que cabe hacerse ahora es: ¿por qué son también las PYME responsables ante la sociedad?

En primer lugar, porque a la sociedad le interesa que las PYME sean socialmente responsables, sobre todo, si tenemos en cuenta que más del 90% de las empresas españolas son PYME. Podemos afirmar, por tanto, que el verdadero impacto de los criterios de gestión sostenible se evidenciará en nuestra economía cuando esa gran mayoría de nuestras unidades empresariales los asuman como parte de su estrategia.

De nuevo la pregunta sería: ¿qué quiere decir ser responsables? Las PYME deben ser responsables porque deben poner cuidado y atención en lo que hacen, por su futuro y por el de la sociedad. Pero, entonces ¿cuál es el papel de la PYME en el escenario actual y futuro?¿Tienen futuro las PYME?

Reconozco que me planteé esta cuestión cuando el anterior ponente, el profesor Aurelio Martínez, afirmó que el siglo XXI era el siglo de las grandes ciudades y de las grandes empresas. Entonces, me pregunté si era pertinente esta charla o no. ¿Cuál es el futuro de las PYME? ¿Pueden ocuparse de otros asuntos, más allá de sobrevivir un año más? ¿Pueden competir y ser incluso igual de productivas que las grandes o deben resignarse sólo a resistir? Ésta última no es, desde luego, la perspectiva de quien hoy os habla.

Mis competidores son consultoras pequeñas, pero también grandes. Responder a mis clientes –que como he dicho suelen ser de gran tamaño– significa, competir con consultoras grandes, y a veces colaborar con ellas, por nuestra especialidad y nuestra estructura muy ágil.

Veamos el ejemplo de Ford. La implantación de un nuevo sistema de producción (Ford Production System) requirió la intervención de empresas especialistas en comportamiento humano con el objetivo de incorporar el cambio en la conducta de los empleados en factoría. Fuimos dos empresas las que realizamos la misión encomendada, y ambas a plena satisfacción del cliente. Una era multinacional y la otra nuestra pequeña agencia, Inmerco Marketing. Ambas con metodología auditada por Ford España, pero con posicionamientos diferenciados. Nosotros, los pequeños, con agilidad y adaptabilidad a los paros productivos no programados. Por nuestros seminarios pasaron más de dos mil participantes –empleados de Ford– durante los tres años que estuvimos trabajando para la empresa. Por tanto, parece evidente que es clave nuestra rapidez de respuesta, conocimiento de su cultura, proximidad geográfica y permanente innovación en nuestros programas de actividades.

Creo que la resignación es el principio del fin de un proyecto, y al principio una empresa no es sino una feliz idea unida a una forma de llevarla adelante. El espíritu empresarial es la actividad y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación, con una gestión sólida, en una organización nueva o en una ya existente.

3.2 El papel de la PYME en la economía actual

Si el problema de la economía española es la baja productividad, ¿qué papel juegan las PYME en esto? Decíamos que las PYME pueden ser tanto o más productivas que las grandes. No podemos negar que las empresas grandes presentan en general buenas prácticas de gestión, que indudablemente facilitan la deseada productividad empresarial a través de economías de escala, sinergias, apuesta por la innovación y el desarrollo, experiencia acumulada, trabajo en equipo, transferibilidad del know-how, etc. Pero a la vez arrojan también otras características nada deseables: alejamiento de sus clientes y consumidores, deshumanización de las estructuras, rutinización de los procesos, falta de feedback, aburrimiento y falta de creatividad, pérdida de sentido, de razón de ser, de misión empresarial, etc. Suele ocurrir que hay un excesivo enfoque a indicadores financieros y, consecuentemente, una ausencia de una visión compartida.

Por otro lado, las PYME pueden y deben aplicar criterios de gestión moderna, mediante el diseño y ejecución eficiente de una estrategia coherente, el cultivo de la cultura propia, el establecimiento de alianzas que pongan en valor sus características específicas de proximidad y cercanía al cliente externo y al empleado o cliente interno.

Hace ya muchos años, en 1973, Schumacher publicó *Small is beautiful (Lo*

pequeño es hermoso[8]), biblia de la empresa pequeña, la tecnología convivencial y el desarrollo sostenible. Todavía antes, el Nobel de economía Ronald Coase alumbró su teoría sobre la naturaleza de la empresa, donde esbozaba que el criterio para ajustar el tamaño debía basarse en los costes de transacción, como, por ejemplo, qué funciones conviene hacer dentro de la empresa y cuáles fuera. Schumacher nos proponía que las empresas deberían imitar a la naturaleza, conseguir la pequeñez en el seno de las grandes organizaciones y, sin embargo, a mediados del siglo pasado los economistas predijeron el predominio de las grandes empresas, y de hecho en los años 60 y 70 las grandes empresas dominaban la economía.

Según nos indica el *Libro verde: el espíritu empresarial en Europa*[9], posteriormente esta tendencia comenzó a invertirse. Las grandes empresas se racionalizaron, reestructurándose o subcontratando trabajo, y entre 1972 y 1998 el número de propietarios de empresas en los países de la OCDE pasó de 29 millones a 45 millones.

El mismo Libro verde manifiesta el objetivo fundamental de "convertir a la economía europea en la más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y mayor cohesión social". Y reconoce que la creación de empleo se concentra cada vez más en las empresas nuevas y pequeñas y no en las grandes.

Los países que presentan un mayor aumento en los índices de iniciativa empresarial, tienden a mayores reducciones de las tasas de desempleo. En el año 2003, según el Observatorio Europeo de las PYME[10], el empleo de las empresas sigue generándose por las microempresas, que agrupan en España el 50,5% del total de empleos, cifras lejanas del 39,7% de la media de la UE (sólo Italia y Grecia superan en porcentaje nuestra proporción). En España, comparando con el resto de Europa, la tasa de crecimiento neto de empresas es de 1,9%, mientras que la UE es del 1%, es decir, en España nace un 9,1% de empresas y mueren el 7,2%.

3.3. Una radiografía de las empresas en España

Conozcamos un poco más la situación de las empresas en nuestro país. En España existen 2.942.342 empresas. La mayoría de las PYME ejercen su actividad en servicios; principalmente, actividades inmobiliarias, hostelería y comercio al

---

8. Schumacher, Edward F. *Lo pequeño es hermoso*. Tres Cantos: Blume, 1990.

9. Libro verde: el espíritu empresarial en Europa
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_es.pdf

10. http://ec.europa/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm

por menor de alimentos y bebidas, aunque en los últimos años el mayor crecimiento se está produciendo en el sector de la construcción. Del total de empresas, 2.938.000 son PYME y, de ellas, 2.765.000 son microempresas. Hay que tener en cuenta que como microempresas también cuentan las de cero empleados, los autónomos, cerca de millón y medio.

Es cierto que la asignatura pendiente que tiene la PYME es la baja productividad. En este año, el porcentaje de PYME frente al total de empresas era mayor en España que en la media de la Unión Europea. Además, las PYME ocupan un porcentaje mayor del total de trabajadores y, porcentualmente, contribuyen en mayor medida que en la Unión Europea al valor añadido total. Sin embargo, el valor añadido por persona ocupada y la productividad están por debajo de la media de la Unión Europea, siendo éste uno de los principales problemas que tienen las PYME europeas, y en España todavía más.

4. Motivos para asumir la RSE en la PYME

Dicho todo esto, ¿cuáles pueden ser entonces las razones por las que una PYME o una empresa debe incorporar la responsabilidad social? De nuevo voy a remitirme a nuestra directora Adela Cortina, que habla de tres tipos de razones, unas más sencillas de desarrollar para mí y otras más complicadas:

1) *Razón de eficiencia:* la Responsabilidad Social de la Empresa genera una mayor profesionalidad en la gestión empresarial y a cualquier empresa esto le puede interesar, ya que el mercado es cada vez más exigente.

2) *Medida de prudencia:* es aconsejable para dar respuesta a un entorno de hostilidad e incertidumbre, porque hay mayor visibilidad de las acciones próximas y cercanas.

3) *Exigencia de justicia:* cualquier organización, grande o pequeña, debe pensar y sentir a todo afectado por sus actividades.

Como consecuencias positivas de esta asunción, podemos nombrar las siguientes:

- Respeto al medio ambiente, lo que genera mayor reconocimiento social

- Compromiso con la sociedad, que genera simpatía hacia la marca y la empresa

- Transparencia en su gestión, que provoca credibilidad con clientes, proveedores y empleados.

- En cuanto a la eficiencia, debemos recordar aquellas prácticas primarias o básicas que fundamentalmente eran 8; 4 primarias y 4 secundarias: estrategia

empresarial, ejecución, cultura, estructura, talento, innovación, liderazgo y alianzas.

Pero, ¿es ésta una cuestión importante también para la PYME? La PYME, si quiere, puede, ya que por estrategia empresarial ha de reconocerse el esfuerzo por saber a dónde se quiere llegar y mantenerlo; el esfuerzo por diferenciarse de los demás, es decir, no ubicarse en la improvisación permanente, en la reactividad ante lo que acontece, sino que hay que ser original, genuino y auténtico.

La PYME puede y debe centrarse en:

- La ejecución: marcarse objetivos de mejora permanente, ser inconformista, ambicioso pero prudente; establecer metas alcanzables y medibles de forma participativa.

- La cultura: compartir una forma de ser donde el éxito es el resultado del esfuerzo de todos, del trabajo en equipo, la participación en el proyecto, la visión compartida.

- La estructura: donde todos trabajan al máximo de sus capacidades para responder a las exigencias del entorno, donde no cabe quien no incorpore valor.

- El talento: conseguir desarrollar las capacidades de los componentes.

- La innovación y la ambición de aprender y compartir conocimientos, abriéndose a las nuevas tecnologías.

- El liderazgo: capacidad para interpretar el entorno y saber cómo responder y anticiparse.

- Las alianzas, la predisposición a aliarse con otras empresas y complementarse en un resultado mayor que la suma de las partes, porque en un escenario como el actual no se debe ir solo.

Quizá la cuestión ahora sería ¿responsables ante quién? Probablemente haya que diferenciar entre eficacia y eficiencia. Por eficacia entiendo hacer las cosas bien, ejecutar correctamente; pero por eficiencia entiendo hacer bien lo que hay que hacer, lo que es pertinente hacer, y aquí sí cabe la cuestión acerca de quién determina lo que es pertinente hacer.

En primer lugar, tenemos que contar con los accionistas, pues esperan recibir el beneficio de su creación empresarial. También con los clientes, porque mediante su elección libre validan la propuesta de la empresa; con los empleados, porque merecen respeto y porque de ellos depende en gran medida la satisfacción y fidelización de los clientes; con los proveedores, como socios necesarios para conformar permanentemente una propuesta de valor para el cliente; con el medio ambiente, por la necesidad de hacer empresas sostenibles que observen

el futuro; finalmente, con la sociedad, porque ante el actual descreimiento ante tantas promesas incumplidas, la desconfianza provocada por actividades irresponsables y peligrosas, se requiere incrementar en la empresa el crédito social que legitime la actividad empresarial.

La comunicación también suscita algún tipo de reservas o reticencias, llevando a sospechar que la responsabilidad social sólo responde a una gestión estratégica. ¿No será que la sociedad confunde estrategia con estratagema?¿Por qué tiene que establecerse un planteamiento dialéctico entre ambas cuestiones?¿Es que no puede haber una estrategia basada en la convicción?

4.1. Responsabilidad Social de la Empresa: entre la estrategia y la convicción

Hoy en día estamos en momentos de confusión general, y también desde la empresa debemos entonar un 'mea culpa', porque no siempre el marketing se utiliza de manera justa, generando cierta confusión. Se confunden las nuevas herramientas de gestión como el benchmarking, team building, etc., con la estrategia. Pero la estrategia, como antes decíamos, responde a un propósito más elevado y las herramientas son las que sirven a dicho propósito.

Es importante, pues, preguntarse si la asunción de la responsabilidad social por parte de las empresas no puede ser un acto de convicción y de estrategia.

Hace algún tiempo hablábamos en el boletín de Inmerco del retorno a lo básico en la gestión empresarial. Recordábamos cómo las herramientas están al servicio de un propósito más elevado que es la estrategia y mencionábamos un artículo que acaba de aparecer en la revista *Harvard de Marketing y Ventas*[11] que decía que la clave del éxito de las empresas está en el branding , la gestión de las marcas, como un elemento diferenciador.

Me atrevo a entrar en temas de publicidad, sabiendo que puede generar cierta polémica, pero me reafirma el haber leído dentro de la misma publicación que *"gestionar adecuadamente la marca de una empresa es hoy en día uno de los activos más importantes de la empresa, ya que puede generar fidelidad, credibilidad y valor"*. Una marca intenta ser la expresión simbólica de unos atributos específicos que se ofrecen; por tanto, construir marca es mucho más que hacer publicidad, es contemplar todos los elementos de la empresa. Fomentar marca no sólo tiene que ver con los elementos del mix publicitario (precio, producto y distribución), sino con el conjunto de la empresa: qué hace, cómo lo hace, con quién lo

11. Belloso, Juan Carlos. "El 'branding' como motor de la innovación empresarial". En: *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, nº 71 (nov.-dic. 2005), pp. 60-65.

hace, qué repercusiones tiene en el corto y en el largo plazo, etc.; tiene que ver con lo que antes he mencionado y Th. Levitt proponía ya hace mucho tiempo: el conjunto de la empresa vista desde la perspectiva de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente.

Me parece, además, que en estos momentos podemos incluso ampliar el punto de vista del cliente, al punto de vista de todos los implicados en el proceso. En mi opinión, esto sugiere prudencia empresarial, porque en un entorno en permanente cambio, un escenario de agresiva hostilidad de la competencia, desconfianza de los empleados y exigencia de los clientes, entre otras, se hace imprescindible la cooperación antes que el enfrentamiento. Es necesario recordar otra vez, citando una vez más a la profesora Cortina, tomando las palabras del filósofo Inmanuel Kant, que "hasta un pueblo de demonios preferiría la paz a la guerra, la cooperación al conflicto, con tal de que tengan inteligencia".

5. Conclusión

Entonces, ¿qué propone el Libro verde de la UE como definición de Responsabilidad Social de la Empresa? Dice que es "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores". También recordaba Adela en su artículo lo complicado que es dilucidar en qué consiste la RSE, porque no hay acuerdo al respecto. Al menos dos ideas pueden servir como hilo conductor: la primera, aquella famosa caracterización de Friedman que levantó ampollas en los 70. Decía que la responsabilidad social consiste en aumentar el beneficio para el accionista, porque la empresa es un instrumento del accionista que es su propietario y, por tanto, es el accionista el sujeto ante el que la empresa es responsable. Sin embargo, Adela Cortina matiza con toda su razón que pronto el centro de gravedad se vio desplazado desde los accionistas a todos los 'stakeholders' o afectados por la actividad empresarial: accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, contexto social, medio ambiente y administración pública. La responsabilidad ante ellos podía sintetizarse en la fórmula que presenta el Libro verde de la UE sobre Responsabilidad Social de la Empresa y que he comentado anteriormente.

Cualquier lector avisado se percata de que la fórmula de Friedman no ha sido arrumbada, sino más bien subsumida en una nueva, más inteligente, porque la empresa prudente intuye que si tiene en cuenta los intereses de los afectados en el diseño de las estrategias de la empresa, también aumentará el beneficio del accionista. Por eso la responsabilidad social no consiste en mera filantropía, no se trata de realizar acciones de beneficencia desinteresada, sino en diseñar las actuaciones de la empresa de forma que tengan en cuenta los intereses de todos los

afectados por ella. La idea de beneficio, pues, se amplía a lo económico, social y medioambiental, y la de beneficiario a cuantos son afectados por la actividad de la empresa.

La responsabilidad social debe asumirse, por tanto, como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia. La ética también tiene que ver con el carácter que se forjan las personas y las organizaciones, tiene que ver con la justicia, con ese percatarse de que todo afectado por la organización debe ser tenido en cuenta.

Me gustaría finalizar recordando unas palabras que recientemente declaraba en el diario *Expansión* el secretario general de ESADE, Antonio Mª Guey, tres días antes de fallecer, recordando la *razón sintiente* de Zubiri: "debemos hacer pensar a los directivos, pero también hacerles sentir; debemos recuperar la visión humanista y social de la empresa".

4ª SESIÓN

FRANCISCO PONS

¿Deben perdurar las empresas o no? Valores que hacen que perduren

XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2005-2006)
Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)
Fundación ÉTNOR: http://www.etnor.org/publicaciones

Francisco PONS

Nacido el 4 de julio de 1942, casado y con 4 hijos. En la actualidad es Presidente de AVE (Asociación Valenciana de Empresarios), Presidente del GRUPO IMPORTACO y Vicepresidente de ÉTNOR (Fundación para la Ética de los Negocios y las Organizaciones). Además, es Vicepresidente de EDEM (Escuela de Dirección de Empresas del Mediterráneo), Miembro del Consejo Territorial de TELEFÓNICA y Miembro del Consejo Territorial de IBERDROLA. Fue Fundador de CAIXA POPULAR y Presidente de la misma durante los primeros diez años. También fue Vicepresidente de GRUPO EROSKI, Presidente de CONSUM durante cinco años, Director General de CONSUM más de veinte años y Presidente de EDEM. Profesor Mercantil, cursado en la Escuela de Comercio de Valencia. P.A.D.E del I.E.S.E., cursado en Barcelona.

4ª SESIÓN
(07-02-06)
¿Deben perdurar las empresas o no?
Valores que hacen que perduren

1. Introducción

Muchas gracias a Emilio por la presentación y a la Fundación ÉTNOR por la invitación a estar esta tarde con todos vosotros esta vez como ponente.

Yo quisiera ser útil a los asistentes y que, aunque no todos compartamos algunas expresiones o conceptos que voy a aportar, al menos, éstos puedan ser elementos de reflexión.

El origen de esta exposición está en haber hecho algún comentario con gente de ÉTNOR sobre un libro titulado *Empresas que perduran,* de James C. Collins y Jerry I. Porras[12]. Me propusieron entonces tratar este tema y, aunque me resistí sinceramente, pues al final aquí estamos. Además Adela Cortina y Jesús Conill me complicaron el asunto al preguntarme: pero, ¿tienen que perdurar las empresas? Mantengo el título y mi planteamiento es que las empresas tienen que perdurar, y eso es bueno para la sociedad. Para ello, tienen que reunir algunas características y lo que haré a continuación es una síntesis entre mi pensamiento y, por otra parte, ideas tomadas del libro.

Hablaré en una primera parte de empresas que perduran y cuáles son sus características y, a continuación, de la conveniencia para la sociedad de que las empresas perduren a lo largo del tiempo. El libro analiza dieciocho empresas líderes, prácticamente todas de EE.UU., y también dieciocho "challengers" o seguidoras, constatando cuáles son las características de unas y otras y por qué unas han prevalecido largo tiempo en el liderazgo y otras no han conseguido en el período estudiado "derribar" a los líderes.

---

12. Collins, James C. y Jerry I. Porras. *Empresas que perduran*. Barcelona: Paidós, 1996.

2. Cómo surge una empresa

Una empresa nace a título personal, de una persona o varias, físicas o jurídicas, que piensan que hay un producto o servicio que en esta sociedad, en estos momentos, tiene un hueco en el mercado. Se trata de pensar en un determinado producto o servicio que puede dar satisfacción al cliente o consumidor ante una necesidad sentida o aún no conocida, ahí está lo bonito, anticiparse a una necesidad no conocida del todo, estrictamente racional o en muchos casos emocional. Cuando esto se pone en marcha ya tenemos una empresa pero, ¿qué hace falta necesariamente para que funcione? Una idea y un líder.

Sin una idea y un líder ni nacerá ni se desarrollará la empresa. Al principio, es imprescindible una idea, quizá no muy bien definida, pero centrada paulatinamente. Tampoco necesariamente tiene que ser una gran idea sino, sencillamente, haber pensado que algo puede ser útil en un momento o lugar determinado. Una persona iniciará esta actividad empresarial y después harán falta medios, instrumentos, organización, etc. pero, sobre todo, hará falta esto: una idea y un líder, pasión y esfuerzo. Sin ello, el proyecto estará condenado al fracaso.

Todos pensaremos que esto es obvio, pero si no se tiene claro desde el principio no funcionará el proyecto. Otro factor imprescindible es cómo combinar adecuadamente a través del tiempo dos conceptos fundamentales: trabajo y profesionalidad. Si el líder no lo tiene claro, desfallecerá con las dificultades que con toda seguridad van a aparecer.

Aunque todos aceptarán seguramente ambos conceptos, la capacidad del líder de actuar en estos términos con mayor o menor profundidad es lo que hará viable el proyecto. Y además sin distracciones y sin concesiones, de manera tal que de este inicio empresarial se puede derivar una mayor actividad. A veces escucho anécdotas increíbles de amigos que cuentan cómo nació su empresa: el uno con un horno en su casa, el otro con un tallercito, el otro cobrando del paro mientras preparaba un proyecto, etc. Muchas grandes empresas empezaron con pequeñas cosas. Pero una idea, un líder, trabajo y profesionalidad, son requisitos imprescindibles para empezar un desarrollo empresarial.

El libro *Empresas que perduran* de Collins y Porras analiza, como hemos dicho, empresas de cierta entidad que han permanecido a lo largo del tiempo y estudia las razones que han hecho posible su desarrollo, perdurabilidad y liderazgo. También estudia las segundas, los "challengers", que son muy importantes, porque en cualquier momento en que el líder se "duerme" un poquito, el "challenger" se lo come, incluso lo puede comprar. Naturalmente, el tiempo hace que algunas de éstas empresas puedan superar a las primeras. Es verdad también que, empresas que se han idealizado en algunos momentos como modélicas, a causa de su desarrollo –por la forma de concebir sus estrategias, su relación con los stakeholders, su respeto por los derechos humanos, el medio ambiente, su fulguran-

te desarrollo internacional– ha llegado un momento que han tenido sus dificultades y han sido absorbidas por otras, se han fusionado, han languidecido o, sencillamente, se han tomado un respiro para rearmarse ante dificultades no esperadas. Dedicaremos un tiempo a describir algunas de las situaciones ineludibles que son características de las empresas que perduran. Hablaremos después del círculo virtuoso que puede producir en la sociedad una empresa que desarrolla persistentemente su actividad y logra a través del tiempo permanecer en el mercado y continuar desarrollándose, marcando su liderazgo en el sector o el área en que se encuentra.

El inicio de una empresa supone un enorme esfuerzo. No sé cuántos de vosotros habréis tenido la experiencia, pero yo que he empezado solo o en compañía de otras personas algunas empresas, sé que es enorme el esfuerzo que hay que desarrollar desde el principio. Ahora especialmente es más problemático aún incorporar en el mercado alguna novedad de producto, de servicio, ya que hay una gran saturación y competitividad.

El concepto de profesionalidad y trabajo, si bien permanecerá a lo largo de la vida empresarial, en estos momentos iniciales necesita de un entusiasmo especial, de una voluntad capaz de superar dificultades de todo tipo con las que el emprendedor o emprendedora se va a encontrar. La idea poco a poco se ha ido perfeccionando con la actividad y el líder tiene la voluntad de concebir y de desarrollar una actividad empresarial de mayor relevancia que las primeras ideas.

Ya comentamos que, en muchos casos, grandes empresas empezaron con actuaciones muy elementales de los fundadores, y a partir de ahí necesitará mas medios, instrumentos, equipos, capital, etc., y también clarificar cada vez más la misión de su empresa, esa idea inicial.

3. Misión, visión y valores de la empresa

3.1. Misión, visión y valores: una identificación imprescindible

La empresa necesita perfeccionar y tener muy clara su idea de empresa, para tener clara la elección de los productos y mercados donde tiene que comunicar mucho, comunicar en todas las direcciones y conseguir que esta comunicación guíe a todos los gestores de la empresa en sus actuaciones e inspire a todos los que están en la compañía a actuar de acuerdo con los principios y valores comunicados, aunque no los compartan. Hace falta una ideología central de la empresa, valores centrales. La cuestión decisiva, en muchas ocasiones, no es si una compañía tiene una ideología central correcta, si gusta o no, sino más bien si la tiene, guste o no guste a los interlocutores dentro de la compañía, porque guía e inspira a las personas que están dentro de la empresa.

Si se habla de estas cuestiones es más fácil que se interiorice en la organización, que se armonice, que se tomen medidas de seguimiento, y así preparar con esta idea a directivos, ejecutivos, personal operativo, etc. Es una manera de ir consiguiendo que todos en la empresa se vayan convirtiendo en "fabricantes de relojes". En definitiva, hay que "enseñar a pescar" en lugar de dar el pescado. Todos deben conocer cuáles son los valores básicos, fundamentales, intocables e indiscutibles en los que se basa la actividad empresarial. Los valores se tienen que comunicar permanentemente y cada empresario decidirá cuáles son los valores sustantivos de su empresa, los que quiere desarrollar fundamentalmente. Nombraré algunos y cada uno que piense en su empresa cuáles son los fundamentales: seriedad, rigor, transparencia, respeto a las personas, tecnología, cumplimiento de la legislación, compartir con los trabajadores la creación de riqueza, iniciativa, delegación, confianza, accionistas, medio ambiente, innovación, rentabilidad, etc.

Los principios y valores deben ser pocos, claros, rotundos y entendibles para así guiar de una manera clara y sin dudas las actuaciones de todas las personas en la empresa. Los valores básicos no fluctúan, no se modifican, no se adaptan a las modas, son permanentes, sagrados, fundamentales en la organización, irrenunciables. A partir de ahí, la organización va desarrollándose.

No voy a hablar de los sistemas de organización, pero sí que es indudable que el desarrollo obliga a tener una organización más o menos importante según se haya consolidado la ampliación de la empresa. Y la ampliación viene según el sector y la tipología de empresa: desarrollar sucursalismo, ampliar factorías, internacionalización, amplitud de gamas, amplitud de clientes, etc. Cuanto más clara sea la organización, más fácil se hará la comunicación de los máximos niveles a los más operativos y a la inversa, porque la comunicación tiene que ser descendente y ascendente.

El líder deberá dedicar bastante tiempo a tener siempre la organización más adecuada según el desarrollo de su empresa. La comunicación en la organización es una derivación de la situación anterior. Nos tenemos que asegurar de que todos conocen los aspectos fundamentales de la empresa, la misión y la visión, los valores fundamentales, las estrategias definidas por los consejos de alta dirección de la empresa, los planes estratégicos y anuales, cada uno al nivel que deba de conocerlos.

Es un gran esfuerzo organizacional, pero con toda seguridad será rentable que todos conozcan qué se espera de ellos y sepan, además, qué fines persigue su empresa, con qué características de actuación, qué tipo de organización, qué valores, y que resultados espera.

3.2. Las personas en la organización

A medida que la empresa se hace más grande es más importante, yo diría imprescindible, dedicar mayores atenciones y esfuerzos a esta comunicación.

Entramos en un aspecto muy importante en la empresa, concebir a las personas como una parte fundamental de la organización, tener el convencimiento de que ellas pueden ser protagonistas del éxito de la empresa a través de su actuación en cualquier lugar de la empresa, por modesto que sea su puesto de trabajo. Conseguir que cada persona conozca su propia misión en la empresa, sus responsabilidades y atribuciones, conocer los valores de la empresa, tener la preparación técnica necesaria, la remuneración adecuada, adecuar el entorno de trabajo para eliminar la accidentalidad, etc. Todo ello le hará fácil al trabajador de cualquier nivel dar la respuesta que toca, en el momento, lugar y forma que corresponda.

A menudo no somos conscientes de la importancia que tiene para el cliente y consumidor la última persona de la empresa que tiene contacto profesional con él. Nos preocupamos mucho más por las personas de mayor nivel, de altas remuneraciones, de los mandos intermedios, ejecutivos, y bastante menos de todo el personal que está dando el último toque al producto, al servicio, el "personal de trinchera", como digo yo en la empresa. La formación en el conocimiento específico del trabajo debe ser permanente, persistente, machacona, hasta que nos garanticemos que todos conocen perfectamente su trabajo y qué le estamos pidiendo de su aportación, cuán importante es su aportación personal especialmente si está en ese punto final de terminar el producto o de atender al cliente o consumidor. Estamos haciendo personas que pueden entrar encontrar que su trabajo tiene algún sentido, que, además de cumplir con una obligación profesional necesaria, se lo pasan aceptablemente bien y contribuyen con su trabajo a dar satisfacción al cliente o consumidor. En todos los casos, a cualquier nivel de cualificación, la participación de las personas es vital para el buen funcionamiento de la producción, del producto, y la atención al cliente o consumidor. Al final, personas, personas y personas.

Ocupémonos de ellas, de verdad y no sólo de palabra. La célebre frase que decimos en los discursos todos los empresarios, "el activo más importante de mi empresa son las personas", en la realidad muchas veces no es así. Las empresas que perduran tienen un denominador común: el impulso hacia el progreso y el desarrollo. La empresa se encontrará a lo largo de los años con cambios importantes en relación al momento en que fue creada, estilos de vida, tecnologías, competidores, legislaciones, cambios en las divisas, nuevos sistemas de distribución de los productos, concentraciones empresariales, en el origen o en el destino, productos sustitutivos, alternativos. En definitiva, cambios, cambios y más cambios.

Y ante todo ello el empresario tiene que definir y tener muy clara su volun-

tad de desarrollo empresarial o bien, mantener la empresa a un nivel diríamos modesto. Dependerá en algunas ocasiones no solamente de su voluntad, sino también del sector, ya que en algunos casos será el sector el que tirará y obligará a que una empresa casi no tenga opción y tenga que entrar en un proceso de desarrollo importante o bien, se quede por así decirlo casi en la cuneta.

Algunos clientes o proveedores están pidiendo interlocutores globales, y en estos momentos conozco algunos casos de esta comunidad para quienes es un desafío muy importante acompañar a sus clientes o a sus proveedores a nivel global, pues eso supone la creación de factorías a miles de kilómetros de casa, cuando se han pasado años y años trabajando de una manera mucho más local.

4. El carácter proactivo de la empresa

La idea de esta conferencia es preocuparse de los arriesgados, de los ambiciosos, de los que acompañan, de los que dicen "yo sigo" o "allá voy" a pesar de las problemáticas. Los osados, los que acompañan a grandes proveedores con clientes que les piden "vente conmigo", tienen que hacer una cosa que otra vez diremos todos que hacemos, que es "otear el horizonte". Otra frase muy sencillita que todos decimos que hacemos, pero no sé cuántos lo hacemos de verdad. Realmente no todos lo hacemos con profundidad, porque una cosa es otear el horizonte, y otra cosa muy distinta hacerlo con la profundidad necesaria para conocer con anticipación las consecuencias de los cambios que se están produciendo en la sociedad, en el sector, en las tecnologías, en las comunicaciones, etc. Y de la misma manera que al principio el líder ha vislumbrado la posibilidad de su producto en el mercado, luego tiene que visionar y anticiparse lo más posible a los cambios que van a producirse y le van a afectar. Otear el horizonte en profundidad quiere decir estar siempre pendiente de todo tipo de cambio que pueda afectar a la empresa: olfatear para cambiar, adaptarse e innovar permanentemente.

También diremos que lo hacemos todos, pero realmente cuando muchas empresas se quedan o nos quedamos ahí, es porque no nos atrevemos a dar los pasos que en nuestras organizaciones pensamos que tenemos que dar, porque no es fácil. Cambiar, adaptarse e innovar y, además, permanentemente, porque si fuera una vez, un día, un momento, es fácil, pero el problema es que en los últimos años los cambios son cada vez más rápidos e importantes. Que hay que adaptarse es fácil decirlo, pero muy difícil de hacer, supone un esfuerzo permanente de revisión, cambio, incomodidad y esfuerzo de toda la empresa. Hay que invertir a corto continuamente para consolidar el medio y el largo plazo. La innovación ha sido siempre, es y será, la base fundamental de la diferenciación, del éxito de los líderes.

A través de la innovación estaremos compitiendo en un ambiente de diferenciación, como señala un libro titulado *La estrategia del océano azul*[13], que también recomiendo. En él se habla de que hay que estar continuamente experimentando y ensayando la innovación, la adaptación y, por supuesto, equivocarse, porque si no hacemos todo esto también nos equivocaremos. Por tanto, se trata de reconocer bastantes cosas y equivocarnos de cuando en cuando. Claro que, si nos equivocamos muchas veces, entonces malamente. Pero si estamos oteando el horizonte, viendo los cambios que se producen, si creamos en nuestra compañía un ambiente de innovación y experimentamos, nos equivocaremos en algunas ocasiones, pero la compañía irá progresando continuamente. Hay muchos libros que hablan de esto, como aquel de *¿Quién se ha llevado mi queso?*[14]

En fin, hay muchos libritos, a veces sencillos, que dicen: oye, mira lo que pasa a tu alrededor y cambia, aunque te equivoques de cuando en cuando, pero cambia dentro de un marco de focalización estratégica, porque las decisiones estratégicas deben estar acorde con la misión de la empresa, la visión del líder. Se trata de no transmitir mensajes de confusión ni contradictorios a los gestores. Toda empresa precisa de una focalización en sus productos y mercados y ser riguroso a la hora de la aplicación.

Cuando la empresa se desarrolla y se convierte en un grupo empresarial existe una nueva problemática a decidir: se trata de los clásicos conceptos de diversificación o concentración.

Todo el mundo habla de la cesta y los huevos con opiniones diferentes. Básicamente hay dos teorías: la expresada en su momento en los libros de Tom Peters *En busca de la excelencia*[15] y *Pasión por la excelencia*[16] que diría "zapatero, a tus zapatos", y, por otro lado, tenemos el estudio de libros como el de *Empresas que perduran*, que llega a otra conclusión y afirma que la diversificación es más rentable, destacando la diferencia de los resultados con los estudios anteriores.

Yo no me voy a posicionar porque sé menos que los dos equipos de analistas. También he leído tres libros de P. Drucker, editados en los años 1946, 1954 y 1964, que hablan de este tema y si me preguntaran sobre la problemática "¿diversifico o me concentro?" diría que la diversificación no es posible sin tener dominado tu núcleo principal de actividad, exprimiendo bien tus opciones de desarrollo empresarial.

---

13. Kim, W. Chan y Renée Mauborgne. *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Granica, 2005.

14. Jhonson, Spencer. *¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarse a un mundo en constante cambio*. Barcelona: Urano, 2000.

15. Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman. *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio, 1986.

16. Peters, Thomas J. y Nancy Austin. *Pasión por la excelencia*. Barcelona: Folio, 1987.

Después habría que ver si diversificación relacionada o no relacionada. Diversificación relacionada es la que se da en el marco de la empresa, mientras que la no relacionada sería, por ejemplo, si una empresa de alimentación como Importaco invirtiera en energía eólica.

El cuerpo central, toda la doctrina que acumula una empresa a lo largo del tiempo, no puede trasladarse fácilmente a sectores que sean radicalmente diferentes, lo que sí que puede hacer son diversificaciones en el marco de la actividad principal de la empresa, y, una vez el núcleo importante de la empresa lo tenemos dominado, entonces puede plantearse otro tipo de diversificaciones, porque si no corremos el peligro de acabar sin saber hacer nada bien.

5. La forja de los directivos

Otra teoría que yo defiendo es la de "gerencia formada en casa". Sé que es algo optativo, que hay quien piensa que es mejor traer a un directivo de fuera que tiene un gran curriculum. La teoría del libro que estoy comentando y la mía propia es que es mejor tener la metodología y el sistema de formar dentro de casa la gerencia de la empresa, asentado sobre los valores y la cultura de la organización, que conoce los detalles de la historia y de todo lo que pasa en la empresa. De este modo, adquiere un conocimiento profundo que no es tan fácil de incorporar por una persona de fuera, especialmente en las líneas de alta dirección. Indudablemente, hay casos para temas, por ejemplo, de tecnologías especiales en que hace falta algún conocimiento concreto y que venga alguien de fuera contratado. Cada uno tendrá sus experiencias y sus propios criterios, pero, en líneas generales, soy de la opinión de que a la gerencia hay que formarla dentro de la empresa, y la empresa se tiene que garantizar a través del trabajo bien hecho, del rigor y la profundidad de la gestión que hay un marco, un núcleo importante de gestores que gestionan bien la empresa, que están perfectamente compenetrados con la misión y los valores, incorporando la cultura empresarial. Es necesario que conozca los productos, los mercados, la historia y, como sabéis, eso no es tan fácil, no se consigue con siete carreras ni veinte master. Hace falta profundizar y estar mucho tiempo en la empresa para conocerlo bien. En ocasiones, el choque cultural de personas que vienen de fuera con las de dentro es importante. Esto puede ir bien en ocasiones, yo no digo que no, sencillamente en líneas generales apostaría por formar la gerencia dentro de la empresa. Y también la presidencia.

El líder de hoy tendrá que preocuparse por conseguir que su empresa, su legado, no haga difícil que alguien que va despuntando poco a poco en la parte alta de la gerencia pueda ser un día el presidente de la compañía, sin que haya una ruptura en la organización. Conozco bastantes empresas que en el momento de cambiar de presidencia tienen un problema importante de adecuación, casos de señores con un curriculum enorme y salarios fantásticos y que en algún caso

ha durado seis meses en una gran organización. Existe un choque, porque una cosa es saber mucho de financiero y otra saber del negocio de la empresa. Reconozco que puede haber adaptaciones exitosas, pero en general, insisto, gerencia y presidencia tienen que nacer, si es posible, de dentro de la empresa, de la organización.

6. La orientación de la empresa hacia el cliente

Entro en una fase de la conferencia que también todo el mundo dice que hace, pero no es verdad. Me refiero a la frase de "yo estoy orientado al mercado y al cliente". La gerencia de la empresa y todos sus equipos tienen que estar completamente orientados a la satisfacción real del cliente y consumidor, porque es la mejor garantía de éxito en los resultados. Podríamos incluso decir que es una condición absolutamente necesaria, aunque lógicamente no suficiente. El problema, como en tantos otros aspectos, no es conocer la teoría, que la conocemos todos, sino actuar permanentemente, obsesivamente, en consecuencia. Los empresarios que decimos que estamos pendientes de nuestros clientes y de toda la empresa tendríamos que coger y ver cuánto tiempo pasamos en la sede, cuánto en la fábrica y cuánto en el mercado; cuánto tiempo pasan con los equipos de venta, detrás de los mostradores viendo lo que pasa con los consumidores, etc. Es un ejercicio relativamente fácil y, desde luego, muy barato. Es una expresión quizá demasiado sencilla esa de "vivir el territorio y pisar la trinchera", estar allá donde nuestro producto compite con los otros, en el punto de venta, en el último eslabón donde está el consumidor, ya sea un kiosco, un supermercado, un gran almacén, un cliente de una fábrica. Al final es donde el presidente y el equipo gestor tiene que estar muchas veces, porque allá es donde su producto o servicio compite con los demás.

La rentabilidad resulta de la perfecta combinación entre trabajo y profesionalidad, es la recompensa de un esfuerzo bien realizado, es una garantía de permanencia de la empresa, de poder acometer proyectos de mayor relevancia, poder remunerar adecuadamente a los accionistas y a los trabajadores, disponer de profesionales adecuados, un equilibrio financiero que soporte ampliaciones empresariales, poder aguantar dificultades no previstas; y es la recompensa y la satisfacción personal y profesional de los gestores de una organización, ya que crea un orgullo de éxito que catapulta a la empresa y a la organización a acometer nuevos desafíos. Es la confianza de que el proyecto está bien enfocado.

En todo caso, la pregunta sería ¿cómo medimos la rentabilidad empresarial? Hay muchos parámetros –metas, recursos empleados, recursos propios, comparando con los demás, con el sector, con otras empresas o con todas– y cada cual puede hacerlo como quiera, pero tiene que haber alguien, el presidente y su equipo fundamentalmente, que contraste de verdad si la empresa es rentable o no,

comparando números con las demás empresas del sector. Hay que observar a las empresas que compiten contigo mismo y con el resto de las empresas, no sea cosa que con tu sector estés bien pero con el resto de las empresas no y si un día tuvieras que salir de aquel sector a ver qué pasa.

De todas las maneras, la rentabilidad es algo mucho más complejo, porque, para empezar, habría que preguntarse: ¿rentabilidad para quién? ¿Sólo para el accionista? Desde luego, es el dueño de la empresa, pero en la parte proporcional de sus acciones. Distinguiendo entre las empresas grandes, las pequeñas y las medianas podría haber un debate interesante al respecto, aunque naturalmente no es motivo de esta conferencia y, por tanto, no voy a abordar.

El empresario más pequeño tiene más complejidad por la transparencia total de la empresa con sus trabajadores, mientras que el empresario más grandes está ya más arriba, un poco más lejos y quizá le sea más fácil tener esa transparencia necesaria.

La rentabilidad es imprescindible para todo lo que he dicho, ya que permite remunerar a los accionistas y trabajadores, asentar la empresa, prepararla para nuevos desafíos, tener esa tranquilidad y ese orgullo de saber que se funciona bien, y esto es muy importante.

En mi vida profesional me he encontrado en bastantes ocasiones con el shock cuando me han dicho "¿no querías ventas? Pues nos ha caído el margen". ¿Es posible conseguir ventas y, a la vez, margen? ¿Desarrollo y rentabilidad, es decir, equilibrio financiero? ¿Es posible costes bajos y buena calidad? ¿Crear riqueza para el accionista y pagar bien al trabajador? ¿O somos muy idealistas –movidos por valores morales– y el tema económico no es tan importante? ¿Rendimientos a corto plazo o a largo? Las empresas líderes han logrado armonizar la difícil tarea de conseguir multiobjetivos al mismo tiempo, manteniendo los principios, los valores, las estrategias definidas, y los resultados. Para ello hace falta mucha tenacidad, mucha serenidad y mucha paciencia. Todas las empresas tienen en algún momento dificultades, previstas o no esperadas, por ello la tenacidad es un valor muy necesario para el líder de la empresa, que no se tiene que dar por vencido ante las dificultades que encuentre para cumplir el ambicioso propósito del liderazgo. Y tendrá que transmitir a los equipos tenacidad, pero también serenidad y paciencia ante las dificultades, ante momentos de tensión; no darse por vencido y apostar siempre por metas importantes, audaces, crear grandes productos, apostar por grandes metas. Los equipos se mueven cuando hay retos, desafíos ante los que hay que trabajar muy bien, con mucho tesón, donde el binomio trabajo y profesionalidad tienen que estar profundamente optimizados con una nota de diez. Conseguir llegar a los desafíos propuestos llena de orgullo a la organización, a los profesionales y personas que participan en los proyectos, aumentan la confianza en las capacidades y posibilidades de toda la organización

y producen un efecto virtuoso de consecuencias muy positivas. La tranquilidad sólo gusta a los conformistas, y en este caso no se entra dentro del cuadro de honor de empresas que perduran con liderazgo.

El líder también tiene que ser duro y siempre muy exigente, de tal manera que suficientemente bueno no es aceptable. Esto era bueno cuando decíamos "nuestro producto o servicio tiene una buena relación calidad-precio", pero en estos momentos ya no es suficiente, la apuesta tiene que ser mucho más exigente. La competencia ya no acepta a los suficientemente buenos, y exige permanentemente un producto continuamente renovado y a un precio moderado, económico y competitivo. Las tentaciones empresariales de situarse en zonas intermedias, sin definiciones muy concretas de posicionamientos, se pagan francamente caras.

7. El marco global de la empresa

Aunque no voy a dar una conferencia sobre globalización, sí que tenemos que situar esta empresa líder en el marco de la globalización. Es indudable que la globalización se inició ya hace muchísimos años, aunque se ha acelerado en los últimos tiempos y va a formar parte de las actuaciones empresariales de todos los sectores para siempre. Es cierto que afecta más a unos sectores que a otros que están más protegidos porque su trabajo se produce de una manera local y tiene menos posibilidad de una competencia global o lejana.

La globalización crea muchas dificultades de adaptación empresarial. Todos hemos de tener en cuenta en nuestros desarrollos empresariales la necesaria división global de nuestras actuaciones y actuar en consecuencia. Todo cuanto antes he dicho a lo largo de la conferencia será más imprescindible aún si cabe. Nuevamente nos encontramos ante enunciados que son fáciles de indicar en las conversaciones, los artículos, las conferencias, los libros, etc., pero lo complejo de ello es asumir la realidad de cuanto vamos viendo: asumir la realidad, vislumbrar con anticipación, afrontar la verdad de nuestras observaciones, no eludir la imprescindible necesidad de producir cambios importantes en nuestras actuaciones, de salir a distintos países a producir, comprar y vender, acompañar a nuestros proveedores o clientes a lo largo de la geografía mundial. La empresa tiene que añadir a todas las indicaciones anteriores dos conceptos para mí claves. Por un lado, visión, gestión y actuación global y, por otro lado, flexibilidad, adaptación e innovación. Todo ello de una manera proactiva, anticipativa, no esperando reactivamente a ver qué pasa. Con ello conseguiremos la estabilidad y el éxito. Podríamos hablar mucho de eso, ya que los retos son enormes para todas las empresas que tienen que romper sus gestiones más o menos locales y pasar a la gestión global, con alianzas quizá nuevas, estrategias y actuaciones de adaptación, etc. Mucho más fácil enunciar y decir lo que hay que hacer que hacerlo.

Algunas experiencias de esto tenemos en Importaco, que pasamos de comprar los productos en la Ribera y la Huerta de Valencia, a Tailandia, India, China, Brasil, Argentina, EE.UU., etc. Pagamos cara la primera importación, que perdimos el 100% del producto, y también la segunda, porque el producto nos llegó absolutamente rancio y hubo que tirarlo. Son tragos que hay que sufrir, pero luego viene poco a poco el aprendizaje y ahora, por ejemplo, importamos productos de 40 ó 45 países y resulta relativamente fácil.

Actuar a tiempo es imprescindible, es la única garantía de permanecer, pensar que no llegará, que está lejos, quiere decir que cuando me ponga en marcha ya no tendré opciones. Recuerdo un amigo que venía conmigo en un avión de Barcelona y me decía: "Paco, no sabes lo que me ha pasado. Ha entrado en el mercado un producto que es igual que el nuestro y que lo van a vender el 40% más barato". Le pregunté: "-¿y esto no lo sabías tú antes?". Entonces ya era tarde y no tenía opción. Aunque no sea el motivo de esta conferencia, debo decir que nuestras empresas de la Comunidad Valenciana están muy necesitadas de iniciar un proceso como el indicado con mayor énfasis y esfuerzo del que en general se está haciendo. Y, aunque sería motivo de otra conferencia, quisiera constatar la imperiosa necesidad de actuar globalmente a través de multilocalizaciones, actuando como una multinacional, aunque seamos empresas más pequeñas.

8. Modelos empresariales y modelos de sociedad

Mis creencias se desmontan continuamente al contrastar las distintas realidades empresariales de liderazgo y al pensar sobre la relación que existe entre la empresa y la sociedad, que va a ser el final de la conferencia.

Explicaré, aunque sea de forma muy sintética dos modelos completamente diferentes de empresas notorias. *Le Monde Diplomatique* de enero de este año realizó un extenso análisis sobre Wal-Mart, la empresa más grande del mundo. Es una empresa de distribución de productos de alimentación, de limpieza, higiene y de hogar en general. Cuenta con un 1.300.000 empleados, 250.000 millones de dólares aproximadamente de ventas, y, aunque se inició en EE.UU., también está en la actualidad en México, Brasil, Argentina, Asia, Europa, etc. Su gestión tecnológica es modélica, sus procedimientos y creencias fundamentales están muy definidos y son conocidos. Su política de personal –según *Le Monde* y algunos escritos en otras revistas– es muy clara y yo diría que agresiva: pagan lo menos posible a los trabajadores. La rotación de personal es espectacular, la eliminación de los sindicatos en su organización es tan decidida que incluso ha cerrado algún centro por no poder evitar la eliminación del sindicato. Imaginaos la inversión que debe de suponer un centro de 20.000m^2 y aun así antes que aceptar un sindicato lo han cerrado. La relación con los proveedores es similar, forzando a actuar a todos en cadena en la misma dirección para poder conseguir diferencias impor-

tantes en los precios con los competidores. La defensa de sus tesis de trabajo y gestión está muy bien cohesionada ante las denuncias que recibe de trabajadores, consumidores, etc., según comenta el propio artículo[17].

Otro modelo sería el de dos empresas de distribución en nuestra comunidad, Mercadona y Consum. Desde luego, muy diferentes a Wal-Mart en relación al volumen de ventas y también entre ellas. Ambas apuestan por políticas de personal radicalmente diferentes a aquélla, con algunas diferencias entre sí, pero se caracterizan por la apuesta radical por el cuidado de los trabajadores: remuneración, condiciones de trabajo, participación incluso en resultados; también trasladan a los proveedores el modelo empresarial para actuar igualmente en cadena desde el origen hasta el consumidor, que es el centro de atención.

Los dos modelos, el americano y el de nuestra comunidad, consiguen resultados con orientaciones diferentes. Aquí me quedo, sin más valoraciones, y sigo con la exposición.

En EE.UU., ante los problemas que se les plantean, Wal-Mart se defiende diciendo que ellos son la mejor defensa de los consumidores, porque según sus estudios a cada americano le ahorran 400 euros al año en el área donde están ubicados y, por lo tanto, están defendiendo al pueblo americano. La verdad es que esto es para reflexionar.

Es cierto que la dimensión genera notoriedad y la notoriedad lleva a la curiosidad de conocer las razones del éxito, que poco a poco se divulga, se conoce y, por lo tanto, se genera un modelo de gestión que tendrá altas probabilidades de intentar ser imitado. Así que Wal-Mart será imitado en los territorios donde actúe, y Mercadona y Consum también, pero sus orientaciones, sobre todo en el caso de las personas, son radicalmente distintas.

La empresa va creciendo y esa idea inicial del líder se desarrolla, lo cual es sinónimo, sin duda, de alta profesionalidad, de buenos resultados, prestigio, asentamiento, estabilidad. En la empresa no sólo influye el líder, asentando el modelo definido de gestión, impulsando el desarrollo de un sector o varios si así lo decide la empresa, sino que este líder de esta empresa líder pertenece a núcleos de representaciones empresariales de mayor nivel de influencia. Por tanto, este líder empresarial está en condiciones e incluso tendrá interés en comunicar en más de una ocasión, en pequeñas o grandes reuniones, cuál es la clave de su éxito.

Son sus creencias fundamentales la razón, a veces sencilla, del éxito empresarial y personal. El modelo de gestión empresarial trasciende más allá de la empresa a través de todo tipo de interrogaciones empresariales, con clientes, pro-

17. Halimi, Serge. "La multinacional del siglo XXI. Wal-Mart al asalto del mundo", *Le Monde Diplomatique*, nº 123 (enero 2006)

veedores, autoridades, sociedad, sindicatos, accionistas, etc. Influye en su entorno más allá de lo estrictamente empresarial, especialmente cuando una gran empresa se asienta en una zona. Esto se conoce como "el efecto sede", importantísimo para el entorno donde se ubica la organización.

Entonces el líder adquiere, casi sin darse cuenta y poco a poco, una doble responsabilidad, al tener que, además de continuar gestionando su cada vez más importante empresa, trasladar también su modelo de actuación más allá de las fronteras empresariales a través de todas sus actuaciones como un gran líder empresarial y de la sociedad. Su visión de la sociedad se comunica a través de sus manifestaciones, de su forma de actuar, es una persona observada y puede influir en cambios sociales, en debates que se produzcan en su entorno sobre el modelo de empresa, el modelo de sociedad, el entorno económico, etc.

La empresa estable, con la imperiosa necesidad, por supuesto, de competir, adaptándose permanentemente a los cambios de una forma real y proactiva, aporta a la sociedad estabilidad y, al mismo tiempo, cambio. Fuerza a todos sus interlocutores profesionales a encontrar nuevas opciones de competitividad en sus ofertas a través de la investigación, innovación, dimensión, globalización, alianzas, ampliaciones, búsqueda permanente de encontrar el mejor producto, servicio, el mejor hueco en la cadena de valor hacia el cliente.

Cambios permanentes en la empresa, persistencia en los valores, quizás cierres parciales de actividad, traslados, concentraciones de producciones, multilocalizaciones bien estudiadas para encontrar la mejor opción en cada parte de la cadena de valor hasta el consumidor final. La sociedad y las empresas necesitan estabilidad y liderazgos a seguir, pero es imprescindible el éxito continuado, la dimensión importante que genera modelos a seguir. La tensión es permanente, continuada, y se traslada a todos los interlocutores empresariales, los stakeholders, y la sociedad relacionada con esta empresa líder que perdura aprende a hacer compatible el cambio permanente, la flexibilidad continuada, la adaptación y adecuación a través de los tiempos con los resultados continuados. Aprende a convivir con riesgos medidos, con desafíos necesarios para subsistir, tensiones continuadas para vencer en la lucha empresarial y se crea en la sociedad un ambiente alrededor de cuanto trasluce esta empresa que está lejos de la vulgaridad, del pesimismo y de las lamentaciones. Consiguen la empresa y la sociedad la estabilidad en un marco de progreso también continuado de desarrollo de las personas. Esto en mi opinión es lo que ahora necesita nuestra comunidad, necesita España y necesita Europa.

5ª SESIÓN

ANTONIO GUTIÉRREZ

Versatilidad del trabajador: razones y límites

XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2005-2006)
Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)
Fundación ÉTNOR: http://www.etnor.org/publicaciones

Antonio GUTIÉRREZ

Nació en Orihuela (Alicante), en mayo de 1951. Su carrera profesional está unida al sindicato Comisiones Obreras. Fue elegido Secretario General en 1987, cargo en el que permaneció hasta el año 2000. Hasta el 31 de marzo de 2004, trabajó en calidad de Asesor para la Fundación Caja Madrid en el programa de colaboración con las Universidades Públicas de Madrid. Ha formado parte del Grupo de Alto Nivel para la Estrategia de Lisboa creado por la Comisión Europea, en calidad de miembro experto español, hasta el pasado mes de noviembre de 2004, fecha en la que finalizó sus trabajos. Actualmente es Diputado del Grupo Parlamentario Socialista por Madrid y preside la Comisión de Economía y Hacienda en el Congreso de los Diputados.

5ª SESIÓN
(03-04-06)
Versatilidad del trabajador: razones y límites

1. Introducción

Me siento muy agradecido y honrado por el hecho de que Adela Cortina y la Fundación ÉTNOR me hayan invitado a dar esta conferencia. Reconozco sin embargo mi ignorancia, pues sé que Adela viene desempeñando una labor muy destacada para inducir la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas, una nueva ética empresarial nada pazguata que no tiene que ver con la moralina, sino considerando la ética como algo indisociable de la actividad empresarial.

Por eso es para mí un honor y si he aceptado no es tanto por mi trayectoria anterior sino porque también muy modestamente y ya tras salir del sindicato me pareció que era una dimensión novedosa en el mundo y especialmente en España. Inicialmente fue vista con muchos recelos, sobre todo por quienes, procedentes del ámbito sindical, siempre pretendemos advertir en estos temas de RSC intereses de patronos o empresas, perdiendo la oportunidad de convertirnos también en un vector de fuerza junto con las empresas en el desarrollo de esta responsabilidad social.

Kofi Annan se adelantó propugnando el Global Compact, es decir, el compromiso de las empresas con el medio ambiente, el respeto de los derechos humanos y los derechos más elementales de los trabajadores en sus estrategias de expansión a nivel mundial. Fue la primera respuesta tangible y creo que audaz a la consigna que hasta el momento difundían las grandes multinacionales –especialmente las petroleras– que decían "eso de los derechos humanos no es un asunto del mundo de los negocios"; y a Milton Friedman que, respondiendo también a mi juicio de manera insolente y equivocada a los primeros impulsores de la RSC, comentaba que "la primera responsabilidad de las empresas es ganar dinero", y lo demás son cuentos. Si creo que Friedman se equivocaba es porque hoy se demuestra que la equidad social no es un "aggiornamiento" en las empresas, sino que se ha convertido en condición de eficacia también para ellas.

Además, aquellas multinacionales que han empezado a ser más respetuosas con el medio ambiente o con los derechos de los trabajadores están obteniendo mayores rendimientos, una productividad más eficiente de sus empleados y, en todo caso, mejores perspectivas de desarrollo en los entornos donde trabajan.

Yo creo que para que esta ética empresarial con dimensión social no se quede en simple beneficencia o marketing social ha de verificarse efectivamente en sus estrategias empresariales, desde las estrategias comerciales de diversificación, de extensión a lo largo del mundo, etc., hasta la utilización de los factores productivos, que es de lo que trataremos hoy aquí, particularmente la utilización del factor trabajo. También es importante utilizar el capital físico de las empresas para hacerlas más eficientes desde el punto de vista energético, algo fundamental porque en el mundo actual es imprescindible para un desarrollo sostenible.

2. El factor trabajo en un marco de ética empresarial

Desde mi punto de vista, el tema más importante que tiene que verificar la ética empresarial es ver cómo se utiliza el factor trabajo. Sabemos que, en general, los procesos productivos han estado siempre muy condicionados por los cambios que se han ido sucediendo en todos los órdenes de la vida: económicos, mercantiles, tecnológicos, políticos, etc.

Desde la primera revolución industrial hasta bien avanzado el siglo XX nos hemos encontrado con mercados de demanda muy rígida, es decir, para ámbitos de consumo muy duraderos, que requerían producciones en series muy largas de bienes y servicios y con una particular organización del trabajo. En el fordismo el proceso productivo se descomponía en operaciones muy elementales que requerían mano de obra abundante y una formación limitada. La promoción profesional estaba más condicionada arbitrariamente por la empresa que por el mérito propio de los trabajadores y, si acaso, como contrapartida positiva, aquellos trabajadores podían disponer de una perspectiva laboral más larga y una estabilidad más amplia. Muchos empleados permanecían en el mismo trabajo hasta la jubilación, prácticamente hasta que la muerte les separaba de la empresa. Estabilidad sí, pero carreras rutinarias y absolutamente empobrecidas en cuanto al enriquecimiento de los conocimientos de las personas que participaban en el proceso productivo.

2.1. Cambios en la organización del trabajo

Los cambios tecnológicos y culturales de los últimos años han inducido a su vez cambios muy acusados en los hábitos de consumo, demandándose bienes y servicios más personalizados y que cambian con mucha celeridad. Esto ha pro-

movido cambios sustanciales en las formas de producir y trabajar, en la organización del trabajo. Como recordaréis, a mediados o finales de los 80 quiso presentarse el llamado "toyotismo" como alternativa al "fordismo", considerado periclitado. Básicamente se basaba en la utilización de grupos de trabajadores polivalentes que, en lugar de estar limitados exclusivamente a una sola y simple operación de transformación de los procesos productivos, podían participar en unas cuantas operaciones algo más complejas. Sin embargo, el toyotismo apenas duró diez años y ya nadie habla de él.

Hoy nos encontramos con que, si algo puede caracterizar a las organizaciones del trabajo, aunque parezca una paradoja, es que son indefinibles, incatalogables, continuamente tienen que estar modificándose y adaptándose a los cambios (tecnológicos, productivos, comerciales, etc.) que se van registrando con una gran celeridad.

No hay una organización del trabajo que pueda ser universal ni que pueda permanecer indefinidamente o por períodos tan largos como ha permanecido el fordismo. Yo creo que en ésta época de cambios se necesita una mano de obra que, a diferencia de la que se utilizaba en el fordismo, requeriría, para ser más adaptable, de más formación y más capacidad para utilizar de inmediato las innovaciones tecnológicas que se incorporan en los procesos productivos. Por decirlo de otra manera, hasta bien entrado el siglo XX, los parámetros que marcaban la competitividad o la riqueza de las naciones tenían una jerarquía que empezaba por la obtención de materias primas, cuanto más abundantes mejor y, generalmente, obtenidas de las antiguas colonias; en segundo lugar, el capital, para transportarlas a la metrópoli y para transformarlas a través del tercer elemento, las técnicas de producción, igualmente muy sencillas; y por último estaba la mano de obra que, como he dicho, tenía que ser abundante, barata y que no requería de grandes niveles de formación para operar en aquellos procesos de producción tan elementales y sencillos.

3. El papel de las nuevas tecnologías en la economía actual

Las nuevas tecnologías han dado la vuelta como un calcetín a esta jerarquía de factores, han invertido totalmente la pirámide, de manera que las materias primas ya no marcan la riqueza. Lamentablemente, los países pobres o en vías de desarrollo son los que albergan a la mayoría de la humanidad y, lejos de enriquecerse, lo que acusan es un estancamiento cada vez mayor en su desarrollo, un intercambio cada vez más desigual entre las materias primas que tienen y las tecnologías medias, no ya avanzadas, que requieren para su desarrollo y que tienen que comprar al mundo rico.

La liberalización del capital, que sería el segundo factor en mercados glo-

balizados, hace que sea accesible para cualquier inversor con capacidad para ello, pero ya no están ubicados físicamente en un lugar del mundo. Son mercados de capitales fundamentalmente de Nueva York, Europa (con la disputa entre la City londinense y Frankfurt) y Tokio, que sigue estando en crisis.

Las nuevas tecnologías son un factor determinante de la riqueza del mundo actual, pero precisamente su grado de avance ha hecho aún más importante que la propia tecnología el conocimiento, el talento de las personas que lo van a aplicar. Es decir, la capacidad de hacer estas nuevas tecnologías factores casi autorreversibles, incorporados de inmediato a los procesos productivos y rentabilizados en función de la capacidad de la nueva mano de obra, es lo que determina más valor, lo que incorpora más valor en los procesos productivos.

Se supone, por tanto, que debería producirse un equilibrio en el mercado de trabajo, porque la mayor eficiencia y optimización de los rendimientos se obtienen con nuevas tecnologías y altos grados de cualificación de las personas que las emplean y, además, tenemos una mano de obra capaz de aprender más cosas en menos tiempo, más adaptable que las generaciones precedentes. No creo que sea verdad lo que se dice de que los trabajadores, y particularmente la gente más joven, son muy conservadores y no quieren moverse, ni funcionalmente ni geográficamente. Hace falta emplearse a fondo para desmentir este tópico, pues yo creo que ahora más que nunca se puede decir que las gentes, como ha ocurrido por otra parte a lo largo de toda la historia de la humanidad, son capaces de moverse de un confín a otro de la tierra con tal de colmar sus afanes individuales de vida. Lo observamos desde las masas migratorias que no reúnen estas condiciones elementales de formación y arriesgan la vida, pero también están dispuestos a hacerlo aquellos jóvenes del mundo desarrollado que han adquirido altos niveles de formación.

4. Adaptabilidad vs. disponibilidad del trabajador

El mercado podría estar en equilibrio, entre quienes demandan empleo y quienes lo ofrecen, podrían cruzarse en estos mayores niveles de cualificación y de eficiencia que hoy se requieren para ser competitivos. Sin embargo, frente a la adaptabilidad, que sería lo adecuado para el funcionamiento óptimo del mercado, lo que tenemos es la disponibilidad con la que el capital quiere utilizar el factor trabajo, que es distinto, e incluso contradictorio, con la adaptabilidad. ¿Por qué no se demandan trabajos cualificados, acordes con las características de quienes acceden hoy al mercado laboral y, por tanto, con niveles retributivos razonables, con perspectivas laborales que no tienen que ser indefinidas, porque tampoco los propios trabajadores quieren exactamente esto? ¿Cuál es la mano invisible

que en este mercado ni asigna de manera eficiente los recursos ni tampoco equitativamente distribuye las potenciales riquezas que se pueden generar? Yo diría directamente que es la ideología. Si se quiere decir de otro modo, es la distorsión de una realidad objetiva para coyunturalmente encubrir la defensa de intereses particulares.

Coincide con una coyuntura aciaga, que ya se prolonga demasiado tiempo, casi tres décadas, en la que se produjo un desajuste entre libertad e igualdad, considerando a ésta segunda enemiga de la primera. Las crisis culturales e ideológicas que se producen a mediados de los 80, particularmente en Europa, hace que algunos aprovechen el momento para afirmar que la igualdad es lo que impide el desarrollo de la libertad. Los nuevos anhelos de libertad que se dieron en buena parte de Europa, en países hasta ese momento sometidos a dictaduras comunistas, en lugar de ser una razón más para extender valores democráticos, como la solidaridad y la equidad, fueron aprovechados por otros más avisados para abundar en esta disociación entre libertad e igualdad. Con el tiempo, y añadiendo las potencialidades de la globalización, se ha producido un mayor desequilibrio entre democracia y mercado, de modo que, si bien las nuevas tecnologías de la comunicación, las facilidades de transporte, etc., podrían haber llevado a un desarrollo más equilibrado del conjunto del planeta, lo que nos encontramos es que, simultáneamente al desarrollo de los mercados, crece el desajuste y la limitación para acceder a la democracia.

5. El equilibrio necesario entre economía y democracia

El mercado se ha expandido a lo largo y ancho del planeta sin marco regulatorio previo, seguramente, por la crisis de la política, y ha sido el mercado, y no el concierto entre política y mercado, quien ha procedido a la redistribución internacional del trabajo en el mundo actual. De este modo, encontramos continentes enteros como África que siguen excluidos de la globalización. Por eso los franceses prefieren precisar hablando de mundialización de los mercados más que de globalización, pues una buena parte de la humanidad está claramente excluida.

El filántropo George Soros, antes sagaz financiero, responde con enorme cinismo cuando se le plantea el tema diciendo, por ejemplo, que África no tiene por qué ser objeto de los mercados, sino que compete directamente a la Cruz Roja. Es común también que las grandes compañías vayan pasando de un país a otro, buscando siempre donde la mano de obra es más barata y con menos derechos. Por ejemplo, IBM pasó de producir en la India a 3 ó 4 $ la hora a hacerlo en China por 1 ó 2 $ la hora.

5.1. El papel de Europa en la búsqueda de este equilibrio

Yo creo que Europa en este contexto tenía y tiene aún las oportunidades para corregir estos desequilibrios o promover un nuevo equilibrio entre democracia y economía, entre política y mercado, como queramos decirlo, que tendría como una de sus consecuencias un reequilibrio del mercado de trabajo.

Lo que nos ocurre aquí es que nos hemos quedado en un nivel de vínculo muy importante, como es la política monetaria, precisamente cuando para poder aprovechar la política monetaria en todas sus dimensiones requería de más unión política, pero no entendido como más burocracia comunitaria.

Me parece enternecedor que nos hayamos embarcado en un Tratado Constituyente, que está muy bien y habría merecido el apoyo europeo, pero sin duda era muy difuso y amplio. Lo que están observando los europeos es que no conseguimos reducir las tasas de paro, que afectan a veinte millones de personas, y a cada nuevo paso lo que trasciende en realidad son inquietudes acerca de los estándares sociales alcanzados en Europa, nuevas contradicciones teóricas y políticas, y al final prácticas, entre competitividad y equidad social. Es comprensible, aunque a algunos nos haya molestado, que la gente demuestre su malestar y su incredulidad sobre proyectos de este tipo cuando tienen la oportunidad de votar en un referéndum, como fue el caso de Francia o de Holanda.

Comentaba que tenemos la oportunidad de dotarnos de más políticas supranacionales, primero por aprovechar lo que ya tenemos, nuestra política monetaria. El Euro podría estar obteniendo muchísimos más beneficios en los mercados internacionales si de verdad se viera como una moneda refugio frente al dólar y no por competir tontamente con EE.UU.

EE.UU. con su divisa domina el 22% del comercio a nivel mundial y en absoluto se plantean reducir esto para reequilibrarlo con otras áreas del planeta sino, por el contrario, acelerarlo y cuanto antes mejor, mediante tratados de libre comercio con países latinoamericanos, creando en ellos bastantes problemas, dicho sea de paso. Pero es que, además de la moneda, los EE.UU. tienen detrás también una fuerte unión política y económica, y sus valores culturales y sociales, que como europeo yo considero peores que los nuestros.

Me gustaría que el euro, además de ser una divisa que se cotiza en los mercados a un precio determinado, adquiriera un verdadero valor en los mercados internacionales por tener detrás todo un entramado económico, político, cultural y social más articulado y comprometido del que tenemos en la actualidad. La unión política significaría que, además de la unión monetaria, tendríamos políticas sociales, fiscales, energéticas, etc., cada vez más comunes. Ahora mismo cada cual tendrá su opinión sobre la política energética de Alemania, los franceses por su parte harán otra cosa, nosotros improvisamos el otro día un decreto, es decir,

puede haber opiniones para todos los gustos y para cada gobierno. Sin embargo, creo que tras la última cumbre se ha dado un pequeñísimo paso en este sentido. Siguen siendo igualmente censurables y criticables todos los gobiernos, incluido el nuestro, porque todos son corresponsables de no tener la política energética común. Una UE que consume mucho más a la OPEP que EE.UU., que es un cliente mucho más importante y, sin embargo, es EE.UU. y no la UE quien negocia con la OPEP, porque no tenemos una voz única y coherente. La UE no dispone de almacenamientos de energía para compartir y mucho menos de cauces para intercambiarnos excedentes de energía entre nuestros países, si no es pagando unos precios desorbitados.

5.2. El marco europeo de Lisboa

Como recordaba Adela Cortina, tenemos una estrategia común que se aprobó en Lisboa en marzo de 2000. Quiero aclarar que en aquél momento Europa tenía una correlación de fuerzas políticas equilibrada entre el centro izquierda y el centro derecha, y un momento económico no muy boyante pero aún en una fase expansiva. Sin embargo, al mes de firmar la estrategia cambiaron dos cosas fundamentales en la política y el contexto económico. La política viró inclinándose muchísimo más hacia aquellas opciones conservadoras que nunca han visto en Europa más que un mercado único y que no quieren que la cosa vaya más lejos: en España pasamos a tener por mayoría absoluta un gobierno del Partido Popular; en Francia ganaba la derecha; y Berlusconi volvía a hacerlo en Italia. La segunda cuestión es que la economía en el año 2001, que era el primer año ya de referencia para la aplicación de esta estrategia, no creció al 2'5% como se esperaba, sino que cayó al 1'8% y terminó el año precipitando todavía más el estancamiento con fenómenos que no se dieron en Europa y decisiones que no se tomaron aquí pero que pagamos más que en otro lugar.

Tras el 11-S, se produjo una inflexión en la política internacional de EE.UU., pasando del desprecio al multilateralismo a un eufemístico bilateralismo, aunque en realidad eran decisiones unilaterales. Donde más se dejó sentir esto fue en la economía europea, porque ese nuevo panorama internacional afectó a proyectos de inversión ya decididos por inversores europeos que se quedaron paralizados y algunos definitivamente congelados. Estos inversores, lejos de fiarse o de tener a Europa como marco de referencia y de seguridad para su funcionamiento y sus proyecciones futuras, tienen que seguir mirando donde se da la mayor capacidad de decisión y de incidencia en la modificación del panorama político internacional, que son los EE.UU.

La estrategia de Lisboa, que se trazaba con vistas a 2010, quiso someterse a examen en el ecuador del periodo previsto y la conclusión fue que, como

muchos gobernantes reconocieron, aquella aspiración de "convertir a Europa en el 2010 en la zona económica más competitiva y dinámica del planeta" nunca ha sido verdadera. Nunca a lo largo de la historia ni un país ni un área económica ha sido la más competitiva de la tierra en todas las actividades simultáneamente. Sí ha habido especializaciones competitivas, con áreas que han ocupado una mayor parte de la economía mundial, como ya hemos comentado el caso de EE.UU., o la UE si sumáramos las parcelas de cada país. Pero competitivos simultáneamente en todo no hemos sido nunca. Lo sustantivo de aquella estrategia era conseguir este mayor dinamismo de la economía a través de lo que se dio en llamar la economía del conocimiento, para diferenciarla de la competitividad defendida con más vehemencia vía sólo precios y salarios, que es lo que se venía practicando y lamentablemente se sigue practicando hasta el día de hoy.

Según algunos, Europa sólo podía competir si emulaba primero a EE.UU., cuya productividad, decían, es superior a la nuestra. Pero no era cierto, porque EE.UU. podía presentar una mayor productividad por cabeza empleada, pero siempre ha tenido una productividad inferior a la europea por hora de trabajo, con jornadas laborales mucho más largas, procesos productivos, a pesar de lo que se diga, más obsoletos que los nuestros y organizaciones del trabajo más rígidas. En EE.UU. se obtenía más productividad por trabajador, con salarios que, a finales de la década de los 90, estaban en términos reales igual que los que tenían en 1971. La productividad por hora de trabajo en Europa era y sigue siendo superior a la de EEUU. Es verdad que en los últimos años, con una economía más estancada y, en mi opinión, con indecisiones políticas, esta ventaja respecto a EE.UU. en productividad horaria se ha ido difuminando. Frente a quienes afirmaba esto, se decía en Lisboa que Europa no puede competir de esta manera, que nuestro modelo competitivo tiene que ser la especialización en bienes y servicios con mayor valor añadido tecnológico, que es la base de la economía del conocimiento. También se acordaba en Lisboa que esto debía lograrse con empleos de mayor calidad, más cualificados, no precarios, manteniendo unos estándares sociales, con las reformas necesarias, pero manteniendo en lo sustantivo el "modelo social europeo".

En 2004 se observó que no se había avanzado prácticamente nada, aunque siempre hay excepciones. Algunos países nórdicos habían alcanzado objetivos como el llegar al 3% del PIB en I+D+i, no porque fuera gasto público del Estado, sino porque las empresas en aquellos países se habían incorporado a líneas de investigación con sus propios investigadores hasta alcanzar estos niveles. Las tasas de población activa que se habían marcado en Lisboa para hombres y mujeres también se iban logrando en algunos países, pero por regla general el panorama que presentaba la UE respecto al cumplimiento de los objetivos de Lisboa era bastante desolador. Entonces se hizo algo que es muy recurrente en la política comunitaria, llamar a una persona venerable y reunir un grupo de expertos para elabo-

rar un informe para presentarlo en el Consejo de Primavera de 2005. En mi opinión, me hubiera parecido más honesto que fuesen los gobiernos quienes diesen la cara ante los ciudadanos europeos diciendo "señores, olvídense; no vamos a caminar hacia la sociedad del pleno empleo y del conocimiento, ni nada por el estilo; no vamos a mantener niveles de equidad social europeos, sino que vamos a ir abundando en la competitividad, no ahora ya respecto a EE.UU., sino respecto a China, India, etc., y, por tanto, con empleos más baratos y nada de pensiones". Para eso no era necesario un grupo de expertos, sino coraje.

Ahora en la campaña electoral francesa la izquierda tendrá que reflexionar por qué la cosa se dirime entre dos candidatos de la derecha, jalonando su carrera hacia el Elíseo con provocaciones sociales cada cual mayores. Pero por lo menos han tenido el valor reconocer ante la ciudadanía, que de lo dicho, nada. Que no es que no hayamos podido por una coyuntura adversa entre 2000 y 2005 sino que, doctrinariamente, políticamente, hemos llegado a la conclusión de que Europa tiene que encaminarse de otra manera. Afortunadamente reconozco que no solamente no fue así, sino que aquel grupo de expertos ingobernable y diverso, desde un irlandés de una gran multinacional que no hacía más que repetir continuamente que "nuestra referencia ya tiene que ser China y nada de pensiones ni sistemas públicos", pasando por un socialdemócrata polaco que no le iba a la zaga, después de mucho trabajo y no menos debates, llegó a un informe que reafirmaba que, efectivamente, por más que algunos retorcieran sus discursos ideológicos, sería mentir a la gente decir que Europa podía alcanzar niveles altos de empleo y altas cotas de competitividad emulando a China. Además, coincidió en un año en el que el propio informe del Banco Mundial del mes de junio de 2004 reconocía que con ese modelo que tanto se pone de ejemplo se estaban produciendo desigualdades en términos relativos superiores a las que tenían antes de haber entrado en una economía de mercado como la que hay en China actualmente. Curiosamente, los 200 millones de ricos que se han generado en China no pueden mantener niveles de consumo sostenibles equivalentes a los europeos, están demandando y empiezan a importar productos de bienes y servicios mucho más avanzados tecnológicamente, incluidos los coches. Es decir, que Europa, el mundo desarrollado, sí puede y debe buscar el segmento de especialización para ser más competitivo, pero precisamente mejorando sus cualificaciones laborales, profesionales, su empleo en definitiva, y manteniendo niveles sociales aceptables.

El informe se presentó el año pasado y seguimos encontrando, hay que reconocerlo, una respuesta muy desigual. Hay gobiernos como el nuestro que se han apresurado a hacer un plan nacional de reformas, un conjunto de propuestas y políticas para incidir en la mejora de la productividad y que no son, ni se ha pretendido presentar, como algo absolutamente original. Por el contrario, lo que más enorgullece a este gobierno es trabajar imbricados en la estrategia de Lisboa, pero

una estrategia de este tipo requiere compartir más cosas a nivel europeo.

Hemos visto con la presidencia inglesa que lo primero que ha fallado, o se ha salvado por los pelos, ha sido el propio presupuesto comunitario hasta el 2013, que sobrepasa el umbral previsto por la estrategia de 2010. Por tanto, habrá que hacer enormes esfuerzos y abundar mucho en la tensión política europea si se quiere que esa estrategia de verdad se vaya materializando en pasos progresivos, que insisto no supongan solamente avances particulares en este o aquel campo de la economía, sino que Europa como tal entidad pueda presentarse como una unión coherente, articulada en todos los planos, es decir, lo que he definido antes como unión política. De lo contrario, yo creo que tenemos bastantes dificultades.

6. Conclusión

Termino diciendo que también en el trabajo hay que tener cuidado con transgredir esa frontera entre la adaptabilidad necesaria e inexcusable que tienen que asumir los trabajadores y la disponibilidad que interpretan muchas empresas, cuantas horas sean necesarias y no importa en qué funciones, porque transgredir esa frontera, paradójicamente, no nos lleva a más competitividad, sino justamente a lo contrario.

Desde mi punto de vista, si la fuente de riqueza en el mundo actual hemos visto que es la mano de obra, la capacidad y el talento de los trabajadores para optimizar los nuevos procesos productivos, todo aquello que va en detrimento del talento de la mano de obra, de entrada, será estar despilfarrando esa fuente de riqueza pero, además, y podemos comprobarlo muy gravemente en España, la estructura de oferta, la calidad de los bienes y servicios que se producen con trabajos precarios y en proyectos empresariales precarios que suelen acompañar al empleado precario, son estructuras de oferta que pierden, y la calidad se resiente.

La productividad de ese trabajo es ineficiente, particularmente en países donde hemos tenido crecimientos pasivos de la productividad por venir de aparatos productivos obsoletos, con sectores maduros como era la siderurgia, naval, etc., que tuvieron que hacer reconversiones echando gente a la calle. Es decir, disminuía la población ocupada en esas actividades, pero no había una innovación simultánea desde el punto de vista industrial o tecnológico. Claro que con menos personas ocupadas, matemáticamente, la productividad crece, pero ése era un crecimiento pasivo, y esto se sustituyó sin solución de continuidad por la productividad de muchos empleos eventuales, precarios, etc., que aportan productividades ineficientes.

En un momento crucial de la historia económica de este país como fue el

ingreso en el mercado común, que supuso un gran tirón en las inversiones y de la demanda, también la demanda externa, nosotros nos ubicamos en el segmento de la demanda del mercado más rígida, casi como si volviéramos al siglo XIX, nos especializamos en el segmento del mercado que, requiriendo empleos precarios o poco profesionalizados, podía producir ese tipo de productos sin gran valor añadido tecnológico.

Por eso, invariablemente, cuanto más se abundaba y se aplicaban reformas laborales precarizantes del empleo, si se es honesto y se pueden recuperar los datos, simultáneamente no había año en que el Foro de Davos, que por otra parte predica este tipo de políticas desreguladoras del trabajo, no situase a España un escalón más bajo que el año anterior en el ranking de competitividad. Es decir, no somos más competitivos en esta parte del mundo con el despido libre o con trabajos rutinarios ni desprofesionalizados.

Es posible que se obtengan más excedentes empresariales a corto plazo, pero eso es distinto; que se recompongan las tasas de beneficio de ganancia más rápidamente, pero igual que se dice aquello de "pan para hoy y hambre para mañana", esas recuperaciones espectaculares del beneficio de los excedentes a corto plazo es estrujar el presente y darle la espalda al futuro.

Por eso, la disponibilidad o la flexibilidad negativa, entendida como desregulación laboral que tira por tierra las capacidades profesionales actuales, impide una verdadera disponibilidad y es contradictorio con lo que sería deseable si nos fijamos en las formas de trabajar y de producir actualmente. No tenemos personas versátiles en el sentido de poder realizar operaciones complejas en los procesos productivos y pasar de una función a otra, esto apenas queda para un selecto núcleo de los trabajadores. Por el contrario, la precarización laboral lleva a trabajos rutinarios y elementales.

Insisto por última vez, creo que llevamos bastante tiempo en Europa y, sobre todo en España, confundiendo ambas cosas, desperdiciando la adaptabilidad de la mano de obra más formada y más dispuesta a cambiar, y entendiendo, a mi modo de ver de manera equivocada, esta flexibilidad negativa o disponibilidad arbitraria, y a mi juicio miope, por parte de muchas empresas en la utilización del factor trabajo.

6ª SESIÓN

CARLOS TURRÓ

La ética de las alcantarillas

XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2005-2006)
Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)
Fundación ÉTNOR: http://www.etnor.org/publicaciones

Carlos TURRÓ

Carlos Turró Homedes estudió en la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad de Barcelona donde acabó la carrera con la calificación de sobresaliente en el año 1968. Desde 1985 forma parte de Compañía Levantina de Edificación y Obras Públicas, S.A. siendo en la actualidad Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de CLEOP, S.A. Toda su experiencia profesional ha evolucionado desde la Construcción hasta los Servicios, participando en multitud de proyectos de todo tipo de actividades (Centros Comerciales, Grúas, Geriátricos, etc). En 1988 promueve con otros socios la salida a bolsa de la sociedad Cleop, S.A. en los mercados de Madrid y Valencia. En 1991 realiza un management buy-out destinado a la toma de un paquete de acciones de la citada sociedad. En la década de los años 90 realiza varias ampliaciones de capital que se suscriben en su integridad por el mercado. Actualmente acaban de ser admitidas dichas acciones en el mercado continuo español, siendo el cuarto grupo valenciano en participar en el mismo.

6ª SESIÓN
(02-05-06)
La ética de las alcantarillas

1. Introducción

Estoy aquí hoy para hablar de cosas "grises", que es como hemos aprendido en la Fundación a entender la ética. Tuve la desgracia de no asistir a la reunión anual del grupo de personas que preparan el Seminario y fui seleccionado para intentar hablaros de estos temas, que sé que tanto os gustan y no sé por qué siempre me tocan a mí. Se trata de problemas cotidianos con los que nos enfrentamos muchos empresarios. He de deciros que el título de "ética de las alcantarillas" lo elegí yo. Es una provocación, una *boutade*, un intento de unir conceptos antagónicos y que sólo puede conducirme al fracaso más absoluto, aunque espero que no a mi fusilamiento público, a pesar de ser hoy dos de mayo.

Otra consideración inicial es que no puedo acercarme al tema sobre el que vamos a hablar como si fuera un predicador, ajeno a los problemas que estoy exponiendo, y tampoco quiero parecer un pecador que busca su redención. Por desgracia, son problemas muy generales, que afectan a gran parte de la sociedad en la que vivimos, y me parecen todos ellos de muy difícil solución.

Hace años ya di una primera conferencia sobre problemas relacionados con monopolios y oligopolios, competencia desleal, información privilegiada en bolsa y financiación de partidos políticos. En realidad, son tan numerosos los aspectos de los que podemos hablar que acordamos para esta vez seleccionar tres de ellos, todos de rabiosa actualidad: corrupción vs. contratos públicos; vivienda, suelo y recalificaciones; y, por último, el dinero negro.

Es hora de hablar seriamente de estos temas, que producen daños irreparables y afectan de un modo contundente a toda la sociedad, abarcando de algún modo aspectos de la condición humana que a veces están interrelacionados: la corrupción –como más adelante indicaré– es un fenómeno global de la humanidad; el problema de las viviendas y las recalificaciones tiene su interés sobre todo en la Comunidad Valenciana por el estudio de sus causas y sus posibles relaciones con la corrupción; finalmente, el dinero negro, con ser deleznable, no es más que el instrumento que utiliza la corrupción en sus apariciones.

2. Corrupción y contratos públicos

Para empezar, quisiera dar unas definiciones de términos que vamos a usar en esta charla:

- Corrupción: abuso de un cargo público para beneficio privado.

- Soborno: dar dinero o regalos a alguien para conseguir algo ilegal o injusto.

- Prevaricación: delito cometido por un funcionario público para favorecer, normalmente, a un privado.

La corrupción es una de las mayores causas de pobreza de la humanidad, a la vez que representa una barrera para combatirla. Peter Eigen, presidente de Transparencia Internacional[18], dice que "corrupción y pobreza se alimentan mutuamente, atravesando las poblaciones en el círculo vicioso de la miseria. Si se quiere que la ayuda al desarrollo tenga resultados para acabar con la pobreza, la corrupción debe ser abordada con fuerza, pues es una de sus mayores causas."

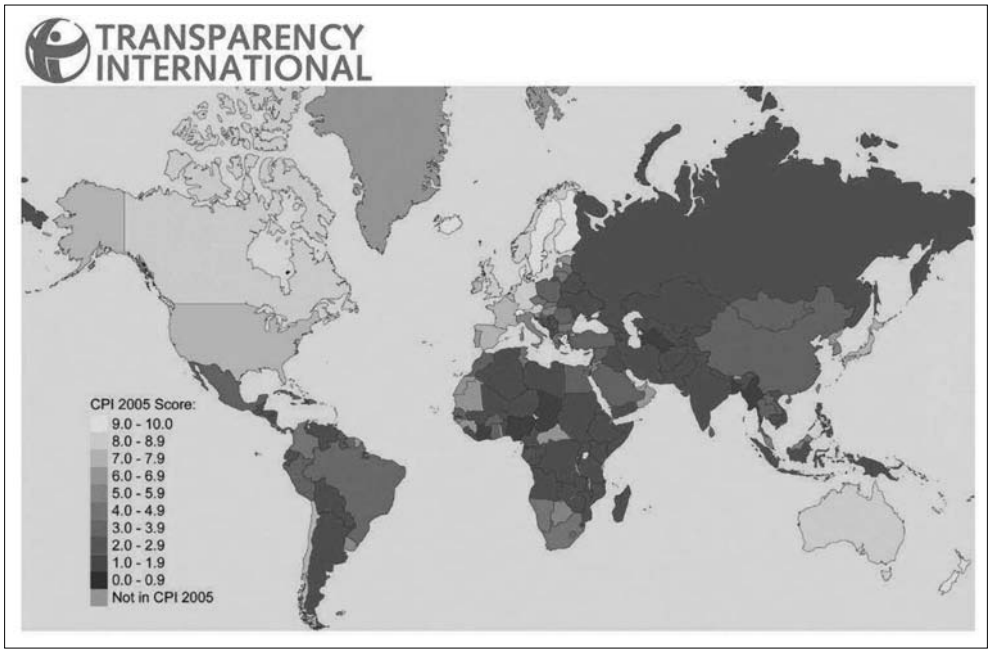
La corrupción es un fenómeno mundial de incalculable tamaño, que afecta a muchos ciudadanos. Tan sólo en el sector de la construcción, según el informe de 2005 de Transparencia Internacional[19], se estima que moviliza alrededor de 3.200 trillones de dólares al año. Los procesos de compras corruptas dejan a los países en desarrollo con infraestructuras que no cumplen las normas mínimas y con deudas excesivas. En definitiva, la corrupción aumenta el costo, disminuye la calidad de las infraestructuras, cobra vidas humanas, etc.

Pero, ¿qué ocurre en España? El informe de Transparencia Internacional incluye unos cuadros en los que aparecen 160 países del mundo con una puntuación de 0 a 10 (0 para los países más corruptos y 10 para los países menos corruptos). En lugar de ponerlos todos, he señalado los tres países menos corruptos, Islandia, Finlandia y Nueva Zelanda, con puntuaciones entre 9,60 y 9,70 y un alto rango de confiabilidad, y los tres países más corruptos, Chad, Bangladesh y Turkmenistán, que no llegan al 2. España aparece con un 7, y por encima tenemos vecinos con puntuaciones más altas como Holanda, con 8,60; Luxemburgo, con 8,50; y Alemania, con 8,20. Y por debajo también los esperados, Portugal, con 6,50; Italia, que sólo saca un 5, etc.

El cuadro cumple con los tópicos que todos conocemos y podemos verlo reflejado en el mapamundi (en oscuro los más corruptos y en claro los menos). Vemos que casi todo el mundo está corrupto y sólo hay pequeñas franjas que se libran –nos libramos– de la corrupción. Aunque a nivel español no hay una organización tan extraordinaria como Transparencia Internacional, tenemos un

18. Organización que lucha contra la corrupción a nivel mundial: http://www.transparency.org/

19. http://www.transparency.org/cpi/2005/2005.10.18.cpi.es.html#cpi



Tribunal de Cuentas que realiza sus funciones con gran solvencia y que emite informes anuales muy detallados. El último publicado, a pesar de no ser muy actual, pues corresponde a 2003, deja patente que una buena parte de los contratos adjudicados por la Administración General del Estado y sus organismos autónomos han tenido numerosas irregularidades y deficiencias relativas a la falta de transparencia, a la discrecionalidad, al incumplimiento de plazos sin sancionar, a la falta de publicidad y a la nula información sobre la solvencia de los contratos.

El reciente escándalo del Ayuntamiento de Marbella nos ha hecho pensar en la corrupción como un hecho mucho más cercano a nuestra realidad cotidiana, aunque lo ocurrido en Marbella no deja de ser un final anunciado pues, de algún modo, hace años estaba en boca de todos el desprecio a la legalidad, tanto en el sector urbanístico como en servicios, en la contabilidad pública, en el orden institucional, etc. El remedio es muy sencillo y es el mismo que en el resto de los casos de corrupción: que se respeten las leyes vigentes, que se fomente la transparencia y se actúe con honradez y lealtad por toda la sociedad en general. La pregunta en el caso de Marbella es saber por qué si las cosas eran así, y desde hace tanto tiempo, los ciudadanos de esa localidad seguían eligiendo a tales representantes. Algunos dirán que era porque ofrecían seguridad ciudadana, lo cual no deja de ser significativo, pues en otras estructuras de países dictatoriales también ocurre que a la gente no le importa que le roben, siempre y cuando les ofrezcan garantías de seguridad.

Tampoco en la Comunidad Valenciana, aunque en mucha menor medida, somos ajenos a estos problemas y también aquí contamos con una entidad solvente, la Sindicatura de Comptes, que realiza anualmente informes sobre la contratación pública y el rigor de la misma. Estos días también están apareciendo noticias sobre la fiscalía en el inicio de algunas actuaciones.

2.1. Contratación pública

Las principales objeciones que hacen todos los organismos nacionales y autonómicos en la contratación pública son las que están relacionadas con la transparencia, y podríamos destacar los siguientes:

- Elementos subjetivos de valoración

- Falta de acreditación, de solvencia y capacidad

- Falta de publicidad en los contratos privados

- Deficiencia en la documentación contable y/o técnica

- Incumplimientos de plazos sin sanción

- Falta de secreto en las oposiciones

En este punto debería entrar en un campo un poco más técnico y explicar cómo funciona esto. Normalmente, la contratación pública se hace con la Ley de Contratos del Estado, donde figuran, en principio, tres grandes formas de contratar, de las que todos habréis oído hablar e incluso conoceréis el procedimiento: subasta, concurso público y una fórmula mixta llamada concurso-subasta.

- *Subasta:* es el procedimiento más sencillo, en el cual una serie de empresas tienen que cumplir unas condiciones previas como, por ejemplo, pagar la seguridad social, estar cualificado para competir en ese sector, tener una determinada clasificación, etc. Si es así, presenta una plica, una cifra por la cual está dispuesta a desarrollar un contrato público. El procedimiento de adjudicación es prácticamente automático: se abren los sobres de todas las empresas que han cumplido con el procedimiento y la más barata de todas resulta adjudicataria.

- *Concurso:* normalmente no se adjudica a la empresa más barata (la oferta económica es sólo una de las cosas que se valoran) sino a la que obtiene una mejor puntuación. A veces hay que presentar un proyecto o una determinada memoria de cómo se va a realizar el servicio o la obra, con variantes o no, un plazo de ejecución que no tiene por qué ser el de todos, y la Administración tiene la capacidad de elegir cuál considera la mejor oferta.

- *Concurso subasta:* es un procedimiento mixto, en el cual primero se examina qué empresas cumplen con unas determinadas condiciones y, tras eliminar

las que no las cumplen, se procede a una subasta entre ellas.

Todos esos procedimientos –pero especialmente los que no tienen que ver con la subasta– pueden tener caminos de entrada en situaciones de corrupción, ya que, como dice el Tribunal de Cuentas, a veces hay elementos subjetivos de valoración o, simplemente, no se sabe cómo se van a valorar las cosas. A veces participas en un concurso y te piden una serie de condiciones, pero queda de modo claro y explícito en el pliego cómo se van a puntuar. Quizás crees que tu oferta es la mejor y, sorprendentemente, la mesa de contratación entiende que hay otros elementos de valoración y opta por otra oferta. En ocasiones existe falta de acreditación, solvencia y capacidad en las ofertas, pero no por ello se excluyen del concurso. Otras veces los contratos no se hacen tan públicos como debieran por razones de urgencia o de otro tipo. Cuando esto es así, se invita a tres o cuatro empresas a que presenten su oferta y se procede a adjudicar entre ellas, sin la transparencia que debiera existir. Se da el caso también de que existen deficiencias en la documentación contable y/o técnica dando pie a proceder a adjudicaciones irregulares. Una vez adjudicado el contrato, casi nunca se tienen en cuenta los incumplimientos de plazo, produciéndose muchos incumplimientos que no tienen la sanción prevista en el pliego de condiciones, según dice el Tribunal de Cuentas. Otras veces es un problema más técnico, por ejemplo, que haya una falta de secreto en las proposiciones, ya que de la documentación auxiliar que se pide antes de hacer la plica económica puede deducirse la valoración económica que luego el concursante va a poner en la plica económica. Estas objeciones que tenemos en España, según el Tribunal de Cuentas, son reales, existen y se dan en algunos contratos.

Como ya he comentado, la corrupción es uno de los cánceres más importantes que tiene la civilización actual. Pero, si recordamos el cuadro de posicionamiento, yo creo que esto en España puede tener solución. De hecho, en países cercanos a nosotros se ha conseguido. La aplicación estricta de las leyes, tanto administrativas como punitivas, y una transparencia feroz en los procesos de adjudicación debe de ser el camino.

En mi vida he participado en miles de concursos y recuerdo algunos francamente deleznables, pero también recuerdo uno como el más limpio en el que he participado, así que le voy a dedicar un minuto. Era la ejecución de un contrato en Mostar (Bosnia) para construir un pequeño hospital. Había que presentar el proyecto y valorarlo económicamente para un concurso organizado por las Naciones Unidas.

Nos presentamos cinco o seis concursantes, cada uno con un proyecto y unos condicionantes determinados de plazo y precio, y fuimos convocados a una reunión en la que teníamos que ir los autores del proyecto y de la oferta económica. Había una reunión con la mesa de contratación, que estaba formada por

ocho o nueve representantes, cada uno de un país distinto, y durante una sesión que duraba aproximadamente una hora por concursante fuimos sometidos a un chequeo del proyecto, a una serie de preguntas de cómo pensábamos hacer el proyecto, con qué medios contábamos, los plazos, etc., así que fuimos contestando a todas las preguntas que aquella mesa de contratación nos quiso realizar.

Después de tres o cuatro semanas, recibimos el acta con el resultado del concurso en la cual –es lo que me pareció realmente sorprendente y transparente– cada uno de los representantes de los distintos países miembros de la mesa de contratación explicaba por escrito todos y cada uno de los puntos que daba a todas y cada una de las ofertas, y las razones por las que lo hacían. Aunque no gané el concurso, todos los participantes quedamos convencidos de que la adjudicación se había hecho a la mejor oferta.

3. Vivienda, suelo y recalificaciones

Antes de pasar a este tema quisiera ver también unas consideraciones previas. Primero hay que analizar el desmedido deseo de la población humana de vivir agrupados en grandes ciudades. Bueno, no sabría decir si es deseo o necesidad. La realidad es que, en este momento, más del 50% de la sociedad está viviendo en áreas metropolitanas y la tendencia actual nos lleva a que en pocos años superaremos el 90%. Los desequilibrios de renta y su conocimiento por las poblaciones menos favorecidas están llevando a un fenómeno de inmigración sobre los países más desarrollados, que también tiene unas consecuencias muy importantes sobre el problema de la vivienda en nuestra comunidad. Otro factor a considerar, además de la inmigración en nuestra comunidad, es la apetencia de los ciudadanos de algunos países más desarrollados que el nuestro a pasar largas temporadas en nuestra comunidad. La consecuencia de todo ello es que desde hace años no deja de crecer el número de viviendas que se están construyendo para resolver estas necesidades, sobrepasando todas las previsiones que en su tiempo se hicieron. Concretamente, en Valencia, prácticamente no queda suelo susceptible de ser urbanizado.

En España hemos pasado de estar construyendo en la década de los ochenta en torno a 300.000 viviendas al año a 636.000 en 2004. Según el Ministerio de Fomento, en el último año se han construido 739.000 viviendas, y según los datos que manejamos en el sector de la construcción han sido más de 800.000 viviendas. En definitiva, más del doble de las que estábamos construyendo hace muy pocos años. Semejante boom nos ha sobrepasado a todos, creando un verdadero problema en la Comunidad Valenciana y en toda España. En 2005, en nuestra comunidad se han construido, aproximadamente, 100.000 viviendas. Como todos sabéis, normalmente nos movemos en torno al 10% del total nacional en las estadísticas generales, así que en este aspecto, si en toda España se construyeron

800.000 viviendas, deberíamos haber construido aquí sólo 80.000 y no 100.000.

La pregunta ahora sería: ¿dónde se construyen estas viviendas? Los planes generales de urbanismo de los años ochenta, tras la llegada de la democracia, están totalmente obsoletos, con una gran parte del suelo considerado como urbano y/o urbanizable agotado. Las leyes creadas en los noventa, y sobre todo la Ley Reguladora de la Actividad Urbanística (1993), también han quedado obsoletas a base de forzarla y, en este momento, está tramitándose una nueva ley y un reglamento que la sustituya.

Se habla del problema de la vivienda, pero en realidad es un problema de suelo. No hay suelo para construir las viviendas que la sociedad demanda y la consecuencia es evidente, un encarecimiento brutal del valor del mismo. Las experiencias recientes han convencido a la gente de que casi cualquier tipo de suelo puede convertirse en suelo urbanizable. Pero, ¿de quién es la culpa de que esto ocurra? Evidentemente de quien corrompe, quien adquiere suelo con la única intención de especular, quien se aprovecha de la ineficacia de otros intervinientes. Pero también creo que son culpables quienes no han sido capaces de crear a tiempo los instrumentos urbanísticos para afrontar el problema con la correcta ordenación.

Para que se comprenda mejor la magnitud del problema me gusta contar un cuento, que alguno ya me habrá oído. Es la historia de dos hermanos que heredan de su padre lo único que éste tenía, dos solares en un extremo de la ciudad. Los dos solares eran iguales y el padre los había tenido siempre con la ilusión de poder construir en ellos unos edificios de viviendas, pero no había tenido capacidad económica para hacerlo. Poco antes de morir, les dice a los hijos que les dará un solar a cada uno y les pide que construyan ahí lo que él siempre había anhelado. Los dos hermanos eran absolutamente antagónicos: uno muy trabajador, luchador, concienzudo y el otro borrachín, libertino, mujeriego, etc. El primero de ellos, tras enterrar al padre, va a ver el solar y se propone construir el edificio que su padre quería. Como no tiene dinero, va al banco, hipoteca el solar y todos sus bienes, obtiene financiación, busca una comunidad que quiera participar en el proyecto, compromete todo su patrimonio y, después de unos años, consigue finalmente ver el edificio terminado. Un buen día se cambia de acera, se pone en el otro lado y contempla satisfecho el edificio que ha construido, viendo cumplido el sueño de su padre y también –por qué no decirlo– habiendo obtenido un pequeño beneficio económico.

El otro hermano ha estado a punto de perder su solar, ya que el Ayuntamiento pensó seriamente construir allí un jardín. No se preocupó en absoluto de él, ni sabe dónde está, pero esa noche, mientras su hermano está viendo el edificio que ha construido, un importante promotor de Madrid consigue localizar al otro hermano, que está borracho, y le ofrece veinte veces el beneficio que

su hermano obtuvo después de cuatro años de duro esfuerzo en la realización del proyecto. La historia es evidentemente inventada, pero las cifras son absolutamente reales, porque en los últimos años, el que menos ha hecho, más dinero ha ganado, resultando más beneficiado el más ineficiente.

El problema de la carestía de suelo se debe, como decía, a la falta del mismo. Acumular suelo no es ético, pero qué decir de comprar suelo cuando tus conocimientos profesionales te hacen pensar que va a subir mucho de valor. La corrupción urbanística se relaciona directamente con la primera parte de la exposición, y es absolutamente deleznable, aunque ocurre muy a menudo, que en toda la maraña urbanística alguien a base de sobornos obtenga prevaricaciones, recalificaciones de autoridades municipales que discriminan positivamente sus propiedades sobre las del vecino. Con ser éste un gravísimo problema, no es lo que estoy intentando explicar: la cuestión es que no hay suelo, los ayuntamientos y administraciones que nos gobiernan, sean del signo político que sean, no han sido capaces de prever con suficiente antelación las necesidades de suelo real apto para la construcción de viviendas que iba a existir en España y, muy especialmente, en la Comunidad Valenciana.

Algunos propondrán que creemos los mecanismos para que la gente no quiera venir a las ciudades y se quede en su Arcadia feliz. Eso sería maravilloso y resolvería los mil problemas añadidos de déficit de infraestructuras, falta de equipamientos, etc. Pero, por desgracia, no existe ningún régimen democrático en el mundo que sea capaz de paralizar los desplazamientos migratorios internos o externos que se están produciendo. Seguramente la solución a este segundo problema es más fácil que el primero de la corrupción, pues no deja de ser una parte del todo.

Un análisis urgente de las necesidades reales del territorio, una adecuación transparente al mismo y una mayor disciplina urbanística y punitiva podrían ayudar a resolver las cuestiones adoptando las necesarias leyes de transparencia en todos los proyectos.

4. Dinero negro

El último de los temas creo que es el más fácil de explicar y resolver. El dinero negro es el instrumento necesario para realizar las operaciones de las que hasta ahora hemos estado hablando; sin él no serían posibles casi en ningún caso. Como todos sabemos, "dinero negro" es aquel que se maneja líquido, que no pasa por las cuentas corrientes bancarias ni está sometido a imposición fiscal alguna; es dinero que se oculta a la Hacienda Pública y, por tanto, no participa de aquella frase tan conocida de "Hacienda somos todos". Pero también existen categorías dentro del dinero negro. Hay una categoría absolutamente reprobable por

todos, que es aquella cercana a otros delitos de primera magnitud, como son el blanqueo de capitales procedentes de narcotráfico, trata de blancas, venta de armamento, etc. Existe luego otro dinero negro que es un poco más "gris", aquel que usa gran parte de la sociedad occidental y que procede de actividades lícitas pero que intenta evadir el coste fiscal. Según los datos consultados, en España ese dinero alcanza un porcentaje de entre el 10 y el 25% de la actividad económica, mientras que el valor medio europeo está entre el 7 y el 16%. Aquí también nos estamos quedando en el pelotón de cola, con los países que ya sabíamos que iban a estar, Grecia e Italia. Otros están mucho mejor situados y nos pueden servir de modelo, como es el caso de Finlandia. El cumplimiento fiscal por autonomías también deja mucho que desear. En la Comunidad Valenciana, comparando los datos oficiales que tiene Hacienda con la realidad de lo que estamos nosotros tributando, vemos que estamos en casi un 60%, cuando el cumplimiento fiscal medio en España es de un 70%.

¿Cuál es la realidad, entonces? Según las noticias aparecidas en prensa hace pocos días, la realidad pura y dura es que según el Banco de España en marzo circulaban en nuestro país 100 millones de billetes de 500€. Más del doble que del más común de los billetes, que es el de 5€, del cual circulan 50 millones de billetes. Si queréis podemos hacer una prueba, y os preguntaré cuántos billetes de 500€ lleváis ahora mismo y cuántos de 5€. Salvo que alguien me haya visto preparar la conferencia y haya traído uno para hacer alguna broma, dudo que nadie tenga uno aquí en el auditorio.

Otro dato significativo es que en España hemos emitido una cuarta parte de billetes de 500€ de la zona euro, lo cual es una barbaridad. Dicen los entendidos que parte de estas emisiones han partido de España, pero han sido transferidas a otros países de Europa, es decir que no todos estos billetes se encuentran ya en nuestro país.

La solución es fácil, que todos nos concienciemos de que "Hacienda somos todos". Ante este problema yo creo que es donde más fácil resulta la actuación individual, tanto a nivel personal como empresarial. A nivel empresarial, y sobre todo en la gran empresa, las mejoras son evidentes y cada vez se utiliza menos dinero negro.

5. Conclusión

Tras repasar todas estas cuestiones, me gustaría cerrar mis palabras volviendo al comienzo de la intervención. La corrupción es una de las mayores causas de pobreza de la humanidad. Corrupción y pobreza se retroalimentan mutuamente atrapando a las poblaciones en un círculo vicioso de miseria. Es absolutamente necesario, pues, que todos luchemos contra la corrupción, y cada uno en su

escala personal puede hacerlo. No es lícito seguir diciendo que éste es un problema de terceros países, sino que es un problema de primeros, segundos y terceros países, y todos tenemos la obligación moral de luchar contra ella. Cuando a nuestro alrededor se da cualquier circunstancia que hace pensar que la actuación de la Administración no ha sido lícita y transparente inmediatamente debemos acudir a la justicia, ya que es la única manera de luchar contra la corrupción. Si todos lo hiciéramos más a menudo estoy seguro de que la corrupción sería menor.

7ª SESIÓN

JESÚS CONILL
y DOMINGO GARCÍA-MARZÁ

La responsabilidad social de la empresa (RSE): ¿ética, derecho o filantropía?

XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2005-2006)
Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)
Fundación ÉTNOR: http://www.etnor.org/publicaciones

Jesús CONILL

Estudió en las Universidades de Valencia y München. Catedrático de Filosofía de I.N.E.M. (en 1976). Actualmente es Catedrático Habilitado de Filosofía Moral y Política de la Universidad de Valencia (España). Ampliación de estudios e investigación en las Universidades de München, Bonn, Frankfurt a.M. (Alemania), St. Gallen (Suiza) y Notre Dame (USA). Es miembro del Patronato y Asesor Técnico de la Fundación ÉTNOR y Co-Director del Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial de la Fundación ÉTNOR desde 1994. Además, es miembro fundador de la Asociación EBEN-España (Ética, Economía y Dirección).También es miembro del Seminario de Investigación Xavier Zubiri y miembro de la Junta de gobierno de la Real Sociedad Económica de Amigos del País de Valencia. Es Profesor visitante en diversas Universidades europeas y latinoamericanas. Entre sus libros, destacan: *El crepúsculo de la metafísica* (Anthropos, 1988); *El enigma del animal fantástico* (Tecnos, 1991); *El poder de la mentira. Nietzsche y la política de la transvaloración* (Tecnos, 1997); *Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial* (Fundación Social/Siglo del Hombre, 1998) (junto con Adela Cortina). *Educar en la ciudadanía*, (Institución Alfonso El Magnánimo, 2001). (ed. junto con Adela Cortina). *Republicanismo y educación cívica. ¿Más allá del liberalismo?*, (Comares, 2003). *Glosario para una sociedad intercultural* (Fundación Bancaja, 2003). *Horizontes de economía ética. Aristóteles, Adam Smith, Amartya Sen*, (Tecnos, 2004). *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual* (coeditor, junto con Vicent Gozálvez) (Gedisa, 2004). *Ética hermenéutica*, (Tecnos, 2006).

7ª SESIÓN
(06-06-06)
Responsabilidad social corporativa: ¿ética, derecho o filantropía?

Jesús CONILL

1. Introducción

En esta sesión preparatoria, previa a la intervención de Agnès Noguera, vamos a proponer un marco aclaratorio que, por supuesto, se puede debatir, sobre el sentido y funciones de la responsabilidad social corporativa o empresarial. El título lo hemos planteado como un interrogante, "Responsabilidad Social de la Empresa: ¿ética, derecho o filantropía?", con el objetivo de reflexionar un poco, porque evidentemente es necesario el lado operativo, pero también el pensar sobre nuestra tarea para ver el sentido que tiene, cuál es su estatuto, etc.

No olvidemos que este curso el Seminario tenía como meta reflexionar sobre la transformación de la cultura empresarial en esta época de grandes cambios. Efectivamente, como hemos ido viendo, los cambios han sido muy significativos. Hoy hablaremos de uno de ellos, la responsabilidad social. Algunos cambios se convierten rápidamente en moda, pero a veces no "cuajan". La responsabilidad social, sin embargo, ha cuajado en España y en todo el mundo. En muchísimos centros, empresas, instituciones, etc., hay gente incluso dedicada profesionalmente a este aspecto, es decir, tiene una relevancia operativa y funcional en las diversas instituciones.

Para terminar mi breve introducción, quisiera resaltar la necesidad de la responsabilidad social en una función muy determinada y complicada, como es la inserción laboral. Participamos en un proyecto EQUAL, en el que colaboran el CEIM y ÉTNOR, que trata de sensibilizar a las empresas valencianas acerca de la

integración laboral de personas inmigrantes. Un tema importante y sin duda difícil, pero vale la pena trabajar en él. A veces pienso que precisamente las cosas fáciles no valen la pena, que lo interesante es lo difícil, porque cuando algo es fácil y funciona no hace falta pensarlo mucho.

¿Por qué hay que fomentar en el mundo, y de hecho se está fomentando, la responsabilidad social empresarial?

Porque tenemos un nuevo escenario internacional con nuevas funciones y modelos. Ya lo sabemos, pero a veces no nos damos cuenta. Esto que está latente tenemos que ponerlo en activo para que sea algo operativo.

Este nuevo escenario plantea cuestiones a las que tenemos que dar respuesta, a saber: ¿cuál es el nuevo escenario internacional, institucional, esto que llamamos la "sociedad civil"? ¿Son las empresas un nuevo elemento de la sociedad civil? ¿Cuál es el nuevo protagonismo que tienen? Desde luego, tienen mucho más poder, por lo menos algunas, y algunas pequeñas juntas también tienen un poder nuevo que no era así en otra época. Así que ese nuevo poder nacional e internacional exige responsabilidad. Es una tesis importantísima, muy sencilla, pero que tenemos que tener siempre presente, porque pueden ser cambiantes nuestras sociedades, pero resulta crucial: allá donde haya poder hay responsabilidad. Éste es el primer aspecto del fomento de la RSE. Hay un nuevo escenario, nuevos poderes, y la empresa es un nuevo poder, lo cual exige responsabilidad.

2. La RSE amplía la perspectiva en la gestión empresarial

A mi modo de ver, la RSE es una función que sirve para ampliar perspectivas. Esto quiere decir que a la hora de llevar adelante una empresa, vosotros lo sabéis porque lo practicáis más que yo, hay perspectivas muy diversas. Viendo la realidad, uno se da cuenta de que hay paradigmas reductores de la realidad, por ejemplo las perspectivas que eligen sólo una variable. Una de estas variables que constituye un tipo de paradigma en la perspectiva de la gestión empresarial es pensar que la empresa está dedicada exclusivamente a la maximización del beneficio. El beneficio es una función necesaria –lo hemos dicho muchas veces– pero ¿es la única, la más importante, la finalidad última?

Yo creo que la RSE ayuda a abrir la perspectiva, y esto en cualquier terreno siempre da más libertad. Por tanto, si queremos una sociedad más libre tenemos que abrir perspectivas.

En el sentido empresarial, ¿qué perspectivas abre la RSE? Como después explicará el profesor Domingo García – Marzá, incidiendo en algunos de estos aspectos y analizándolos en alguna medida, está la perspectiva de los llamados "stakeholders". Freeman –a diferencia de Friedman, representante de un paradig-

ma reductor – fue el que empezó el trabajo de reflexión sobre esta perspectiva amplificadora. Los "stakeholders" son aquellos que apuestan. Aunque esto pertenece a la teoría de la empresa, también es un enfoque muy nuestro, ya que lo hemos relacionado con la perspectiva de los que son afectados. ¿Quiénes son afectados por la empresa? Aquellos que tienen expectativas e intereses. Si hay una noción importante en economía y empresa es la de expectativas, la de grupos de intereses.

Pero, ¿en qué consiste la ampliación? A mi modo de ver, en dos grandes aspectos que he seleccionado.

2.1. La RSE como facilitadora de la gestión de la diversidad de intereses y de expectativas

La responsabilidad social ayuda a la gestión de la complejidad. Es una cuestión que me preocupa muchísimo, no sólo en la empresa, sino en nuestras sociedades, y que aún o hemos resuelto. La complejidad en la universidad, en los institutos o en cualquier parte me preocupa enormemente. Creo que nuestras sociedades no han sabido ni saben todavía solucionar la complejidad. Por lo general, la solucionan con burocracia, es decir, con más complejidad. Al final nos hacemos la vida imposible, en las universidades y fuera de ellas. Creo que es un gran error, algo inútil, e incluso hay quienes pueden aprovecharse de esto, produciéndose la corrupción de la que nos hablaba también en este seminario Carlos Turró.

Uno de los medios para impedirla sería, pues, una buena resoluciónde la complejidad. La RSE puede ayudarnos a gestionar la diversidad de expectativas e intereses, como una herramienta que, potencialmente, puede ayudar a armonizar razones económicas y razones éticas. Ante los problemas y su complejidad no solucionamos nada con más burocracia, pues sabemos que se deteriora al convertirse en un principio de autocomplejidad creciente.

2.2. La RSE como instrumento de competitividad

A más de uno esto le llamará la atención, pero me apoyo en un trabajo publicado recientemente en la *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*[20], que dirige Francisco Pérez. El artículo al que me refiero, de José Ángel Moreno, se titula "Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa"[21]. Es un trabajo espléndido que deberíamos aprovechar mucho, en

20. http://www.gva.es/c_economia/web/rveh/

21. http://www.gva.es/c_economia/web/rveh/pdfs/n12/debate1_12.pdf

primer lugar por la conceptualización pero, sobre todo, porque nos da muchos datos para su operativización, es decir, como instrumento de competitividad, que es lo que quiero resaltar. Además, el autor es una persona muy competente en este ámbito, ya que dirige el departamento de RSC de una importante entidad bancaria.

Veamos algunas caracterizaciones de lo que nos propone J. A. Moreno. En primer lugar, dice que es un instrumento de competitividad porque nos da calidad en la gestión: nos ayuda a tener mejor información de los entornos cambiantes, nos ayuda a mejorar el triple balance, a gestionar los intangibles y nos da mayor conocimiento de las demandas y expectativas de los grupos de interés, lo cual es fundamental en entornos cambiantes como los actuales.

El autoconocimiento, saber cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, nos fortalece; es una especie de autognosis que es crucial para poder situarse. Por lo tanto, supone una herramienta de mejor coordinación y de evaluación de riesgos, algo cada vez más importante.

No solamente hablamos de riesgos laborales, sino que la propia empresa tiene nuevos riesgos. Cuando toma sus decisiones hoy en día son muchísimo más arriesgadas, ya que con incertidumbres el riesgo es siempre mayor.

La responsabilidad social es también un medio que nos ayuda a apostar por la calidad en general y, además, nos hace discurrir obligatoriamente, nos pone en situación de hacernos innovar para situarnos mejor, produce reputación y confianza, porque la gente empieza a conocerse más. Quizás el conocimiento produzca desconfianza, porque conocerse no significa siempre que tengamos más confianza, sino que también puede implicar quizás un "contigo no", pero eso también aclara las cosas. Me parece un discernimiento importante en la vida, saber de quién te puedes fiar y de quién no, aunque lo difícil es tenerlo claro.

En definitiva, nos capacita para ver más, y en el caso de la empresa cuanto más vea más oportunidades tendrá. Por tanto, es un instrumento de competitividad, aumenta la calidad de gestión y se puede desglosar con elementos de este tipo, algunos de ellos muy bien estudiados por J. A. Moreno.

Como resumen final del apartado, podemos afirmar que la RSC promueve dinamismos que nos capacitan para ver más porque nos ayuda a descubrir oportunidades donde para otros sólo hay problemas. Hay que descubrir la oportunidad en el problema, ésa es la clave de la innovación.

Cada uno de estos dos puntos que he seleccionado son muy ricos, se podría dedicar tiempo a estudiarlos y ver operativamente cómo funcionan, incluso ver si se puede corregir o mejorar algo.

3. Respaldo internacional institucional

Recordemos que el tema de la RSE no es una cuestión que hayamos puesto de relieve sólo en la Fundación ÉTNOR. Haremos un breve repaso de su evolución. El impulso institucional internacional proviene de la propuesta del Secretario General de la ONU, Kofi Annan, a través del Pacto Mundial de Naciones Unidas lanzado en 1999. El propio Kofi Annan dice una frase que rompe con distintos modelos de mentalidad, de la economía y la empresa. Es una especie de tesis que, bien analizada, supone mucho, incluso en sus términos de expresión. Dice así: "elijamos unir el poder de los mercados con la autoridad de los ideales universales. Elijamos reconciliar las fuerzas creativas de la empresa privada con las necesidades de los menos aventajados y con las exigencias de las generaciones futuras…". Un idealista, seguramente. Pero quiero resaltar el "elijamos", el que una autoridad de este tipo diga que ¡podemos elegir! No sé hasta dónde, pero hay algún momento en que, al tomar decisiones, podemos optar entre diversas opciones y esto me parece clave. Yo creo que la RSE tiene que ver con un momento de elección, así que ya podemos empezar a contestar a la pregunta del título: ¿es ética, derecho o filantropía?

Un segundo hito, que señalaré muy rápidamente, es el *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*[22]. El Libro verde propone crear en Europa un foro multistakeholders con el objetivo de mejorar los empleos y la cohesión social. Esto ya se trató en una de las sesiones, así que simplemente lo menciono y no profundizo más.

Vemos, pues, que hay un impulso institucional internacional, así que no es solamente un invento nuestro. Indudablemente, se plantean muchos problemas, porque hay gente que se apuntó al carro y luego la mayoría de ésas empresas no han rendido cuentas o no han seguido el camino de la responsabilidad. En fin, esto indica que el camino es largo y difícil, pero creemos que vale la pena, porque es un movimiento con gran respaldo internacional. Y hoy hace falta mucho respaldo internacional para avanzar en cualquier cosa, ya que, si no, parece que se trate sólo de voluntarismos o que sean meros francotiradores los que se empeñan en tales proyectos.

4. La RSE y la ciudadanía

Un último punto que quería destacar es que la RSE tiene que ver con una tesis que nosotros también mantenemos y que es el problema de la ciudadanía. Tenemos una noción de ciudadanía mermada, mutilada, porque sólo la pensamos

---

22. *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas:* http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf

en el voto de cada cuatro años. Esa forma de entender la ciudadanía me parece que es tan pobre que no le llamaría siquiera ciudadanía. Si nos paramos a pensar cuántas horas estamos en la empresa o en el trabajo, es una barbaridad pensar que en todo ese tiempo no somos ciudadanos. Si no se transforma esta noción de ciudadanía y vemos cómo se puede operativizar en las condiciones reales en las que vivimos, no habrá ciudadanía o, al menos, no habrá ciudadanía real, ya que uno no es ciudadano solamente cuando vota. Además, no elegimos, sino que votamos y eso es también otro tema importante, pero lo dejo para otro día.

La RSE puede ayudarnos a cada uno en nuestro trabajo a realizar la ciudadanía, convirtiéndose la empresa en mediadora de ciudadanía, en vía de integración. En el proyecto EQUAL que antes comentaba esto se aplica a un campo muy determinado y difícil, pero que desde la sociedad se está pidiendo, que es la integración, también a nivel sociolaboral, de los inmigrantes. Además, este medio de integración a través de la empresa ayuda en otro aspecto de la ciudadanía, también muy difícil, que es la ciudadanía intercultural. El mejor modo para que pueda haber relaciones interculturales es hacerlo, no desde las confrontaciones de los conceptos, sino en la vida misma, porque la vida a veces dificulta cosas, pero otras veces también las aligera. Por ejemplo, cuando uno conoce a alguien que trabaja bien, no lo mira desde lo que no es, sino en la función auténtica, ayudando así a que los fantasmas desaparezcan. Ya no es cuestión de si tengo o no manía, sino que por las obras nos conocemos.

La cuestión es, pues, cómo trabajamos, cómo funcionamos. La RSE bien empleada en la empresa sería una herramienta para generar cohesión social a través de la ciudadanía social, sociolaboral e intercultural y podría ayudar a contribuir a generar capital social y a vivir la interculturalidad en serio, en la vida cotidiana, sin idealismos raros.

Así podríamos reafirmar la idea que Adela Cortina ha expuesto en sus artículos y en sus trabajos, y que Enrique Belenguer también expuso en su intervención en este mismo seminario: la RSE puede ejercer tres funciones básicas: 1) la de herramienta de gestión, 2) la de medida de prudencia, porque nos ayudará mucho para ampliar perspectivas y ver mejor las oportunidades, y 3) también la de exigencia de justicia, cuya expresión es profundizar y ampliar la ciudadanía.

Domingo GARCÍA-MARZÁ

Es Catedrático de Ética de la Universitat Jaume I de Castellón y Doctor en Filosofía por la Universidad de Valencia, ha ampliado estudios de Política en Frankfurt (Alemania) y de Ética Económica en St.Gallen (Suiza). En la actualidad imparte clases de Ética Empresarial y Teoría de la Democracia. Ha sido Director del Departamento de Filosofía y Sociología y Vicerrector de Comunicación. Es autor de los libros: *Teoría de la justicia. J. Habermas y la ética discursiva* (Tecnos, 1992); *Teoría de la democracia* (Nau Llibres, 1993), *Ética empresarial* (Trotta, 1994, en colaboración con Adela Cortina, Jesús Conill y Agustín Domingo) y *Ethik im Bankwesen* (Universität St. Gallen, 1995), *La empresa socialmente responsable. Etica y empresa* (Cideal, 2003), *Razón pública y éticas aplicadas*, (Tecnos, 2003, junto con A.Cortina), *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, (Trotta, 2004), *Integrating the Ethical Perspectiva (*Rainer Hampp, 2005; junto con Hans de Geer y Martin Büscher), *La apuesta ética de las organizaciones sanitarias* (Dir, Castellón, 2006). Además de numerosos artículos siempre alrededor de la relación entre ética, economía y empresa. Trabaja en la aplicación de la Ética y de la Responsabilidad Social Corporativa al ámbito organizativo. Los resultados de esta investigación han encontrado ya su plasmación en trabajos realizados para la Fundación BBV, la Fundación Argentaria, Unión de Mutuas, Bancaja, Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, Mercadona, etc., así como en la colaboración como experto en diversos proyectos europeos. Es también Director de varios proyectos de investigación y de las Jornadas de Ética Empresarial que anualmente se celebran en Castellón. Además, es Patrón de la Fundación ÉTNOR, miembro del Comité de Bioética Asistencial del Hospital General y Presidente del Comité ético de Unión de Mutuas. En la actualidad trabaja en la realización del "Observatorio de Ética y Responsabilidad Social de la Empresa de la Comunidad Valenciana" para la Consellería de Economía de la Generalitat Valenciana y es miembro del Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales.

Domingo GARCÍA-MARZÁ

Buenas tardes. Dividiré mi exposición en cuatro apartados, siempre con la intención de aportar algunas ideas para la discusión. Comenzaré donde ha dejado el hilo el Prof. Jesús Conill, hablando sobre responsabilidad y competitividad. En segundo lugar, definiré qué se entiende por responsabilidad y qué la separa de la filantropía y el altruismo. En tercer lugar, presentaré algunas críticas que, tanto en la teoría como en la práctica, aparecen cuando hablamos de responsabilidad social, es especial las de M. Friedman. Tras la respuesta posible a estas críticas, apuntaré por último cuál puede ser el papel de la Administración, de las políticas públicas y del derecho, respecto al tema de la responsabilidad social.

1. Responsabilidad y competitividad

En el sugerente título propuesto para esta conferencia "ética, derecho, filantropía", falta un cuarto elemento: el beneficio o la rentabilidad. Sobre el respaldo internacional del que hablaba Jesús, en el marco europeo hay un punto de arranque en la Cumbre de Lisboa del año 2000, que es, precisamente, el incentivo, el acicate que hace que el tema de la responsabilidad salga de las academias y llegue también a las empresas. Haremos un recorrido rápido por tres documentos básicos que tienen ustedes en la guía que elaboramos en ÉTNOR sobre RSE[23]:

a) El primer documento original, resultado de la Cumbre de Lisboa, fija un objetivo que cito textualmente: "convertir a Europa en la economía de conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejor empleo y con mayor cohesión social". En la Cumbre de Lisboa se fijaba el plazo, poco prudente, de 2010 para lograr dicho objetivo. La Comisión Europea introduce el tema de la responsabilidad en este marco de una "economía de conocimiento más competitiva", diciendo que "está interesada en la RSE en la medida en que puede contribuir positivamente al objetivo estratégico". No aparece la palabra ética por ninguna parte en el docu-

23. Fundación ÉTNOR y CEEI Valencia. *Guía de Responsabilidad Social de la Empresa* (2004): http://www.etnor.org/html/pdf/pub_guia-rse.pdf

mento. Es decir, que se entiende la RSE como una estrategia empresarial que busca convertir a nuestra economía en la más competitiva del mundo, precisamente, por ser la única capaz de mantener un desarrollo sostenible, entendiendo por sostenibilidad la integración del beneficio económico, social y ecológico. Por tanto, en la Comisión Europea arranca como una estrategia empresarial y este primer documento insiste en la idea de considerarla un activo, una inversión, y no un pasivo, un gasto.

b) En 2001 aparece el que hoy en día sigue siendo el marco normativo más importante, el famoso Libro Verde, que define la RSE como "la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores". Hago hincapié en el adjetivo "voluntaria". Aquí ya aparece la relación entre ética y derecho, puesto que lo que se pide es ir más allá del derecho. Interesa discutir lo que significa tal afirmación, pues aquello que se exige es no identificar la responsabilidad social sólo con cumplir la ley, ni tampoco convertir la RSE en un sustituto de la ley.

c) Tras el Libro Verde aparece en 2002 otro informe muy interesante, la *Comunicación de la Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas: una contribución al desarrollo sostenible*[24]. Se discuten varias ideas y aparecen dos posiciones bastante enfrentadas:

1) Por un lado, los empresarios y directivos subrayan la naturaleza voluntaria y no quieren oír hablar para nada de una ley que regule la RSE. Tres razones apoyan esta posición:

- En un marco global, dice, no caben soluciones únicas y universales.

- Se genera un conflicto de prioridades para las empresas que operan en distintas áreas, porque a unas se les pide unas cosas y en otro contexto tiene que funcionar de otra forma.

- Peligra la creatividad y el carácter innovador de las empresas. Son tres razones de peso que explican la precaución de las empresas acerca de una regulación jurídica de la RSE.

2) Por otro lado, la posición diferenciada de los sindicatos y de parte de la sociedad civil. Desde estos sectores, se advierte que las iniciativas voluntarias no son suficientes para garantizar los derechos en juego, tanto sociales como ecológicos. Para garantizar un derecho hace falta una ley que regule tales derechos y, por tanto, exigen a la Comisión Europea mecanismos,

24. *Comunicación de la Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas: una contribución al desarrollo sostenible:* http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_es.pdf

cito textualmente, "eficaces, que obliguen a las empresas a responsabilizarse de las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades".

3) Una tercera posición intermedia, y no menos interesante, es la de los consumidores, que reclaman como eje central de la Responsabilidad Social una información exhaustiva de todo lo que se está haciendo.

d) Después de estos tres documentos básicos, este mismo año ha aparecido la última comunicación de la Comisión Europea, *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*. Al final, lo único a que se ha atrevido Europa es a crear una Alianza Europea para la responsabilidad social, conformada por empresas, grandes y PYMEs, y sociedad civil. Una alianza que entienden como cobertura política, con el objetivo de promover la responsabilidad social. Se insiste una vez más, por tanto, en la naturaleza voluntaria de esta cuestión, rebajando bastante las expectativas de 2001.

2. Responsabilidad vs. Filantropía

Cuando hablamos de "naturaleza voluntaria" aparece inmediatamente el concepto de filantropía, de altruismo. ¿Cómo encajar ambos conceptos con la "responsabilidad"? Intentando ser esquemático, y sin ánimo de provocar, a mi entender la filantropía no tiene nada que ver con la RSE. Los filántropos actúan por amor al género humano, altruistamente, preocupándose por el bien ajeno. Es una actitud loable y bueno sería que tal actitud se extendiera, pero el tema es que la responsabilidad social no está ligada al carácter altruista o no de directivos, accionistas, etc. Es importante destacarlo y ver entonces en qué consiste la voluntariedad, porque si apartamos la filantropía de la responsabilidad, ¿qué es lo que queda? A mi entender, y utilizando una terminología bien conocida de Adela Cortina, podríamos decir que la filantropía es una cuestión de máximos. Sería deseable que todos fuéramos altruistas, y que, por ejemplo, fuéramos desprendidos y generosos con los beneficios obtenidos, pero no es exigible. La actitud altruista no forma parte de una ética de mínimos.

Para dar razón de esta voluntariedad es mucho mejor trabajar con un concepto de responsabilidad, que debemos a Ortega y a Zubiri, y que se refiere a la capacidad de respuesta que tiene la empresa. Efectivamente, responsabilidad viene de "responder", con lo que la RSE sería la capacidad que tienen las empresas de responder ante la sociedad de aquello que se les exige, de las expectativas y obligaciones depositadas en ella.

Como veremos a continuación, este concepto de responsabilidad nos permite entender mucho mejor qué significa voluntariedad. Desde esta perspectiva, voluntario significa que no nos obliga ley alguna, sino que tiene que ver con el

cómo afrontamos aspectos que son exigibles a la empresa. Una respuesta de la que depende la credibilidad y, por tanto, la confianza depositada en la empresa. Volveremos sobre este tema.

Entendida la responsabilidad como capacidad de respuesta, la pregunta sería: ¿de qué debe responder la empresa ante la sociedad? La Comisión Europea nos ofrece un listado de temas generales, listado que encontramos también en los documentos de la OCDE: recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, gestión del impacto ecológico, acción social, proveedores, etc. Sin embargo, estos listados son demasiado amplios para concretar en qué consiste, debe consistir, la responsabilidad de un *caso particular*.

3. Críticas a la Responsabilidad Social de la Empresa

Es en este marco donde entran con fuerza, y mantienen su actualidad, las críticas que M. Friedman expresará hace ya veinticinco años. Como me he ocupado de ellas en mi último libro, les dedicaré sólo un breve comentario. Son críticas que afectan tanto al ámbito teórico como al de la aplicación, al día a día de los trabajos de asesoría que desde la Fundación llevamos a cabo. Y en ambos casos son difíciles de responder. De manera esquemática estas críticas son las siguientes:

a) En primer lugar, y más aceptada, es la afirmación de que el objetivo de la empresa es obtener beneficios y todo lo que no sea beneficio económico va en contra de su sentido y razón de ser. Por tanto, si la participación social reduce el beneficio económico hay que eliminarla.

b) Consecuente con el primer argumento, afirma que los temas sociales son obligación del Estado y no de la empresa, que ya hace suficiente con cumplir las leyes y pagar impuestos. No pidamos pues a la empresa que se ocupe de temas sociales, que no son responsabilidad suya.

c) También en la misma línea, si aceptáramos que tales cuestiones son competencia de la empresa, podríamos estar dando un poder a los directivos para el que no han sido elegidos. Por ejemplo, imaginemos que una multinacional decide construir escuelas u hospitales en un determinado lugar. Lógicamente, el directivo que decide no está ahí por sus conocimientos como experto en temas sociales y ecológicos. Friedman nos dice que "nadie le ha votado", así que su poder no está legitimado democráticamente.

d) Uno de los argumentos que más pesa a la hora de enfrentar en las empresas el tema de la responsabilidad social es su falta de determinación. Al no tener una "vara de medir", un criterio objetivo, el tema se escapa de las manos en la gestión empresarial, porque puede ocurrir que haciendo un 5% más que el resto

de empresas se nos critique por no haber alcanzado un 80%. El resultado es que las empresas acaban optando por no entrar en estos temas, ya que, a pesar del esfuerzo, pueden quedar deslegitimadas o descalificadas por haber hecho simplemente "algo" y no "algo más".

e) Una última crítica, interesante para la discusión posterior, es lo que llama el "fraude" de la responsabilidad social, la hipocresía empresarial. Si efectivamente, como dice Europa, la responsabilidad social es un tema de competitividad, Friedman diría que hablemos de beneficio pero que no definamos como ético o moral el ser responsable, cuando lo que se busca es la competitividad. Para él sería más claro hablar de estrategia empresarial, pero no de compromiso moral.

Estos son cinco argumentos difíciles de responder, y más aún con el poco tiempo que queda. En mi opinión, creo que Friedman se equivoca porque parte de una concepción reduccionista, y por lo tanto errónea, de la economía y de la empresa. La primera reducción consiste en partir de la idea de que el beneficio económico es algo neutral, amoral, ajeno a toda valoración moral. Pero nosotros sabemos que esta afirmación es falsa, pues también utilizamos el lenguaje moral cuando nos referimos a la actividad empresarial. Decimos que tal empresa ha actuado mal, que tal decisión ha sido inmoral, que no hay derecho a que esté pasando esto, etc. Estas valoraciones no son neutras sino que en ellas se apoya también, como he intentado mostrar en mis trabajos, la confianza depositada en la empresa. Por Ortega y Zubiri sabemos que lo "amoral" no existe en lo que hacen las personas. Puede ser moral o inmoral, pero no existe un beneficio económico neutro porque siempre afecta a otras personas.

Un segundo argumento frente a estas críticas se refiere al modelo de empresa. Friedman confunde empresario con empresa, lo cual es claramente un error. El empresario o directivo tiene más poder, tiene el capital y el poder de la gestión, pero no hay que confundir una institución como la empresa con un simple negocio. El análisis cambia si partimos de un modelo de empresa plural, que tiene en cuenta a todos los stakeholders, si concebimos la empresa como cosa de todos los grupos implicados o afectados. Es cierto que a mayor poder, mayor responsabilidad. Es cierto también que no es lo mismo un directivo que un empleado o un posible consumidor. Pero esto no significa que estos nada tengan que aportar a la empresa, que no tengan poder alguno. De ahí que la empresa se entienda mejor desde un modelo plural, donde el acuerdo de todas las partes implicadas asegura su credibilidad. Con la idea de un contrato moral se representa mejor esta concepción de la empresa como institución social y económica donde la palabra clave es corresponsabilidad.

Finalmente, frente al argumento de la hipocresía empresarial, podemos responder de manera sencilla que Friedman no distingue entre responsabilidad moral y social, perdiendo su análisis toda perspectiva crítica. La responsabilidad moral

de la empresa consiste en buscar ese acuerdo o consenso de todos los grupos de interés es, por así decirlo, un horizonte de actuación. Si intentamos definir la responsabilidad social como un listado de aquello que debe hacer cada empresa en todo momento y ocasión, nos equivocaremos y caeremos en las redes de las críticas anteriores. La única forma de enfrentarnos al tema de la responsabilidad empresarial es desde la idea del acuerdo posible de todos los grupos implicados o afectados por la empresa. El horizonte moral, la idea que nos orienta y nos ilumina el camino, es buscar el acuerdo. Las preguntas que caben son del tipo: ¿estarían de acuerdo los clientes, consumidores, proveedores, etc., con lo que estamos decidiendo ahora?, ¿Podría hacerse público sin encontrarme con la resistencia y oposición de uno o varios de los grupos implicados? La responsabilidad social se encuentra en cada momento, en cada contexto y en cada mercado, en la capacidad de respuesta ante las expectativas generadas en la sociedad. Cualquier definición utilitarista de la responsabilidad no puede alcanzar esta diferencia entre la responsabilidad social como un recurso moral o, simplemente, como un recurso estratégico en la empresa.

4. El papel de la Administración

Por último, ¿qué podemos esperar o pedir a las administraciones públicas? ¿Qué papel puede y debe realizar el derecho respecto a una actitud definida claramente como voluntaria? Me gustaría acabar esta exposición con algunos datos concretos que alumbren parte de las ideas que estamos comentando.

Antes comentaba Emilio Tortosa que desde la Fundación ÉTNOR estamos trabajando en un *Observatorio de Ética y Responsabilidad Social de la Empresa de la Comunidad Valenciana* (ERSE). No daremos datos todavía, pues hasta diciembre no se presentará oficialmente, pero sí tenemos ya algunas conclusiones claras. Podemos adelantar que, tanto en el análisis cualitativo como en el cuantitativo, se confirma que los directivos y también la sociedad esperan tres aspectos básicos de la administración pública: promoción, formación y regulación.

a) Promoción

Parecería que las políticas públicas deben apoyarse básicamente en los incentivos fiscales. Sin embargo, lo que más se espera de las políticas públicas es que den visibilidad a las buenas prácticas. Es un tema sobre el que deberíamos pensar. Solamente tenemos acceso, conocimiento o información de las malas prácticas empresariales, no de las buenas. Entre los diversos mecanismos para fomentar esta visibilidad estarían la creación de un registro o banco de buenas prácticas, los premios y galardones, etc. El objetivo es mostrar ejemplos de buenas prácticas empresariales, de empresas que son responsables y también por ello obtienen beneficios.

b) Formación

Hay un gran desconocimiento de lo que significa la RSE. Esta es la razón por lo que a veces se exige demasiado a las empresas y otras que nos encontramos con empresas que responden de cuestiones que nadie les ha pedido. Podría impartirse la formación, no directamente por parte de la administración pública, pero sí desde universidades, fundaciones, patronales, sindicatos, etc. También es importante formar a aquellos expertos de la comunicación, como los periodistas económicos, para que tengan una visión más clara de lo que significa la responsabilidad social.

c) Regulación

Por último, ¿qué puede hacer una ley? La Fundación ÉTNOR tiene la suerte y también la responsabilidad de formar parte del Foro de Expertos que está asesorando en estos momentos al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales sobre este tema. Estamos discutiendo si se crea o no una ley, en qué podría consistir, etc. Tal como va el debate, y como plantea la propia Comisión Europea, parece que la ley podría influir en cuatro puntos básicos:

- En la propia Administración Pública: es clave que lo primero que haga la Administración Pública sea aplicarse ella misma la responsabilidad social. Por ejemplo, exigiendo que aquellas empresas que contraten con la administración pública elaboren Informes de Responsabilidad Social, también llamados informes de sostenibilidad.

- Políticas fiscales, de promoción y apoyo a las empresas que estén trabajando con temas de responsabilidad social.

- En relación con los Informes de Responsabilidad Social de la Empresa, lo más lejos a que ha llegado este Foro de Expertos es a regular dichos Informes. Este aspecto es decisivo si efectivamente mantenemos que la RSE no es un listado a seguir sino una respuesta, un dar razón o cuenta de lo que se está haciendo. Si, como decimos, no tenemos vara de medir, lo mejor para que una empresa demuestre su responsabilidad es hacer públicas sus actuaciones, informar. Esto es lo que en filosofía llamamos, ya desde Kant, el principio de publicidad. La única forma que tiene la empresa de generar confianza, es comunicar lo que está haciendo. La Administración pública no debe entrar en el contenido, pero sí en la forma, en cómo se informa. Afortunadamente, tenemos ya criterios internacionales que definen qué tipo de indicadores se pueden utilizar a la hora de mostrar si nuestra empresa es responsable o no. El Ministerio parece que quiere intentar regular por ley los sistemas de información y, sobre todo, los sistemas de verificación de la información, creando un registro de empresas verificadoras.

- Por último, la ley podría abarcar la creación de un Consejo Estatal de RSE, que se ocupará de estos temas.

Dejemos abierto el debate sobre las posibles ventajas o inconvenientes de esta ley. En definitiva, yo creo que estamos ante la idea de que si bien es un aspecto voluntario, lo único que desde la ética podemos decir sobre esa voluntariedad es que hay que demostrarla. Sólo desde esta exigencia de publicidad se puede generar confianza y romper la falsa dicotomía entre compromiso moral y estrategia empresarial. De ahí que se oportuno concluir esta intervención con el siguiente axioma: la confianza en la empresa es directamente proporcional a la capacidad que tiene dicha empresa

8ª SESIÓN

AGNÈS NOGUERA

El gobierno corporativo de las empresas. ¿Más allá de Olivencia y Aldama?

XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2005-2006)
Transformación de la cultura empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)
Fundación ÉTNOR: http://www.etnor.org/publicaciones

Agnès NOGUERA

Agnès Noguera Borel es Licenciada en Derecho e Historia del Arte, Diplomada en Gemología y Miembro del Instituto Español de Analistas Financieros.

En 1987 se incorporó a las empresas familiares, desarrollando su experiencia en todos los ámbitos de la gestión de las sociedades hasta 2005, en que fue nombrada Consejero Delegado de Libertas 7, S.A. y Valenciana de Negocios, S.A.

En el transcurso de su trayectoria profesional ha sido miembro del Consejo de Administración de Terra Mítica y Corporación Dermoestética. Actualmente desempeña cargos como representante de las sociedades del Grupo en los Consejos de Administración de empresas como el Banco de Valencia, Promotora de Informaciones, Sogecable, La Ser, Unión Radio, Adolfo Domínguez, CLEOP, Bodegas Riojanas, etc.

Colabora activamente con la Fundación ÉTNOR, la Fundación Santillana y la sociedad Studio, dentro del ámbito cultural.

Es Patrono de las Fundaciones Guerrer de Moixent, Tribu y Liber, cuya finalidad es la apertura de un Museo de figuras históricas en miniatura.

8ª SESIÓN
(26-09-06)
El gobierno corporativo de las empresas. ¿Más allá de Olivencia y Aldama?

Introducción. Antecedentes.

El 22 de mayo de 2006 se publicó el Código Unificado de Buen Gobierno, vulgarmente conocido como Código Conthe, por el Presidente de la CNMV que ha dirigido los trabajos del grupo especial.

El Ministerio de Economía previó en 2003 (orden ECO/37222003 de 26 de diciembre) que la CNMV redactaría un documento único con las recomendaciones de gobierno corporativo existentes, es decir los Códigos Olivencia (1998) y Aldama (2003) con el fin de que las empresas pudiésemos cumplimentar el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Dicho mandato se concreto el 29-7-05 en que se dispuso por el Gobierno la creación de un grupo especial de trabajo que asesorara a la CNMV con el fin de realizar un documento que refundiera no solo Olivencia y Aldama sino también las recomendaciones posteriores a dichos textos de la OCDE y UE.

El Código Conthe ha sido objeto de críticas feroces, tanto por su origen y composición del grupo especial, como esencialmente, por su contenido, principalmente por parte de las empresas cotizadas y sus consejeros.

Más allá del aluvión de críticas coyunturales, el interés de ÉTNOR se centra, en un primer momento, en intentar discernir hasta que punto el Código Conthe es un instrumento válido para dar un paso más en el buen gobierno y supone un avance en aspectos de la ética y eficacia en el funcionamiento de los Consejos de Administración. En un segundo momento, veremos en las conclusiones.

En ÉTNOR se realizó en 1999 un Taller sobre El Buen Gobierno de las Sociedades, dirigido por mi padre, Álvaro Noguera, dedicado a analizar el Código Olivencia, con el fin de profundizar en sus recomendaciones y enriquecerlo con

los comentarios que se juzgó necesarios. El Taller se realizó en el seno del Seminario denominado "Asegurando el futuro Factores fundamentales para el éxito de la empresa en el nuevo milenio".

Fueron objeto de examen doce temas concretos, en relación a todo tipo de empresas, invitando a participar a cargos de responsabilidad de las mismas y realizando un cuestionario con la pretensión de contrastar ideas y opiniones. Recordemos que este trabajo se realizó en un entorno empresarial totalmente sorprendido por esta nueva problemática.

Las conclusiones se articularon en tres consideraciones generales y cinco conclusiones específicas.

¿Cuál es el estado actual de las cuestiones que en su día estudiamos?

Mi trabajo se ha centrado en analizar los mismos doce temas, cuya síntesis pretendo explicarles en esta sesión en el marco del XV Seminario "Transformación de la Cultura Empresarial en una época de grandes cambios (1994-2005)".

1. ¿El Consejo de Administración es el órgano necesario para llevar adelante el buen gobierno de la empresa?

Fue el primer punto tratado por el Taller y ahora es un tema que ni se toca, por obvio.

Está claro en el avance en la concienciación ética de la empresa, el órgano que debe llevar adelante el buen gobierno es, fundamentalmente, el Consejo de Administración (CA).

Sin embargo, el Taller añadía que la bondad del Consejo de Administración depende más "de la calidad de las personas y su actuación que del equilibrio entre tipos de consejeros". Esta visión más ética de la cuestión no se recoge en el texto actual que se limita a dar instrucciones.

Evidentemente estoy totalmente de acuerdo con el criterio del Taller pues, como reiteradamente hemos afirmado varios de los ponentes en los Seminarios de ÉTNOR, es inútil poner vallas al campo, el buen gobierno se hará por las personas que componen los Consejos de Administración de las empresas tras el oportuno proceso de análisis y reflexión, o no se hará, dado que si solo se impone, no será verdaderamente un avance en la gobernabilidad.

2. La misión del Consejo de Administración

El Taller la definió como supervisar y controlar la evolución de la sociedad. Al igual que Olivencia y la Ley de Sociedades Anónimas. Y añadió que debía defi-

nir la estrategia de la sociedad, punto que no incluía Olivencia y que se consideró en plano de igualdad con la primera misión.

Según el código Conthe es esencial e irrenunciable "la función general de supervisión" que desglosa en tres responsabilidades:

- Estratégica: Orientar e impulsar la política de la compañía.
- De vigilancia: controlar las instancias de gestión.
- De comunicación: servir de enlace con los accionistas.

Vemos como la evolución es positiva pues el nuevo texto recoge la opinión del Taller y añade una más, la función de comunicación, y precisa que en todo caso debería englobar a los stakeholders y no solo a los accionistas.

Parece que los miembros de la Comisión están al tanto de las recientes teorías sobre Responsabilidad Social Empresarial, si bien el Código no entra propiamente en el tema.

3. Criterio que debe presidir la actuación del Consejo de Administración

El Código Olivencia lo definió como la maximización del beneficio para el accionista.

En el Taller se consideró que faltaban dos matices: el tiempo y los interesados en la empresa. El fin primordial de la empresa es su supervivencia, o perdurabilidad como le gusta definirlo a Carlos Turró, por tanto la maximización del beneficio a medio y largo plazo. Y además, teniendo en cuenta la consideración de la empresa como un proyecto en el que toman parte distintos intereses, no sólo los de los accionistas.

El Código Conthe estima que el propósito común debe ser la defensa del "interés social" pero introduce los criterios temporales y de stakeholders: "que el Consejo de Administración se guíe por el interés de la compañía entendido como hacer máximo, de forma sostenida, el valor económico de la empresa".

Se trata de un avance evidente respecto al código inicial, en línea con las conclusiones del Taller.

4. Funciones básicas del Consejo de Administración

El Taller fue bastante crítico con el listado de funciones detalladas en el Código Olivencia. Resumen de funciones consideradas básicas reservadas al Consejo de Administración:

- Definición de la estrategia: básico

- Supervisión y control: diseño y establecimiento de políticas
- Retribuciones: diseño y establecimiento de políticas
- Información y comunicación con accionistas y terceros: la transparencia es de vital importancia para la vida de la empresa.
- Evaluación solo del primer ejecutivo y no de su equipo

Conthe: Establece una larguísima lista de dieciséis funciones básicas dividida en tres epígrafes:

- Políticas y estrategias generales de la sociedad: indelegables
· Aprobación de plan estratégico y presupuesto anual
· Política de inversión y financiación
· Definición de la estructura del grupo de sociedades
· Política de gobierno corporativo y de RSC
· Política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos
· Política de control y gestión de riesgos y el seguimiento periódico de sistemas de información y control
· Política de dividendos y autocartera

- Decisiones sobre nombramientos y retribuciones de consejeros y altos directivos, información a mercados e inversiones precisas o en paraísos fiscales: ejecutables por la comisión delegada y ratificables por el Consejo de Administración

- Vigilancia de **operaciones vinculadas** con accionistas significativos: ratificables

En esencia pienso que la lista de funciones indelegables que se recoge en ambos documentos, coincide básicamente en el primer punto del Conthe pues con mayor o menor detalle se concentran el definir estrategias y controlar su cumplimiento. Las críticas principales que se puede hacer al Conthe son:

- Es un listado excesivamente exhaustivo, ningún código comparable de otros países es tan prolijo.
- Debería considerarse la posibilidad de que se puede encomendar a otros órganos o ejecutivos de la sociedad labores de información, consultivas o incluso ejecutivas en relación con tales materias. Parece que tal exhaustividad entre un poco en contradicción con la gran importancia que se dedica a las comisiones de control.
- ¿Y si no existe comisión delegada y el Consejo de Administración no se ha reunido? El primer ejecutivo toma la decisión que deberá explicarse en el Informe Anual. Según la importancia relativa de la cuestión, es excesivo.

5. Tamaño y composición del Consejo de Administración

El Taller fue muy explicito en su opinión:

- Tamaño: siguiendo un criterio de eficacia: El Consejo de Administración no debería contar con menos de cinco miembros pues no seria suficientemente representativo, y tampoco tendría que contar con más de diez, pues seria poco operativo. El numero ideal esta entre cinco y diez consejeros dependiendo del tamaño y complejidad de la empresa.

- Composición: partiendo del tipo real de compañías del mercado español, el Taller propuso, suponiendo un tamaño medio de siete consejeros:

· Un Presidente accionista.
· Un Ejecutivo que sea el máximo responsable de la gestión de la empresa.
· Dos independientes como mínimo.
· De uno a tres representantes de accionistas dependiendo del número de grupos con participaciones relevantes.

El Código Conthe establece:

- Tamaño: el Consejo de Administración debe tener la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, aconseja entre cinco y quince miembros.

- Composición: aconseja las siguientes distinciones teniendo en cuenta que la función principal es la de supervisión y control:

· Diversidad de conocimientos, género y experiencia.
· Por origen de su nombramiento:

- Internos: ejecutivo: recomienda que forme parte del Consejo de Administración el mínimo indispensable: únicamente la persona más significativa del equipo de gestión que cumpla las funciones de información y coordinación. No es partidario de que se nombren más ejecutivos que podrían no actuar con criterio propio sino por subordinación jerárquica.

- Externos: dominicales e independientes. Deben constituir amplia mayoría. La proporción entre unos y otros debe reflejar la relación entre el porcentaje de capital representado en el Consejo de Administración por dominicales y el capital flotante, corregido en función del numero de grupos de accionistas dominicales que tenga la sociedad o si no existen participaciones significativas reales. En cuanto a independientes recomienda que sean un tercio del Consejo de Administración y al menos, en sociedades de menor tamaño: mínimo dos.

En mi opinión, en cuanto a tamaño, el Taller daba una opinión muy avan-

zada sobre la composición del Consejo de Administración, pues por nuestra experiencia personal sabemos que en reuniones de más de diez personas es difícil que todos participen sin que se conviertan en interminables o tediosas. Parece que Conthe mantiene el criterio conservador de Olivencia, la tradición española es de Consejos de Administración muy amplios y ya está suponiendo un esfuerzo para muchas sociedades cotizadas adaptarse al número de quince.

Del "Indice SpencerStuart de Consejos de Administración. España 2005" que analiza vía encuesta noventa empresas cotizadas, incluyendo todas las del Ibex 35, se deduce que sus consejos estaban formados entre cuatro y veintiún consejeros, con una media de doce y una moda de once. El 18% de las compañías contaba con más de quince miembros (incluyendo entre ellas muchas de las del Ibex), el 54% estaba entre diez y quince miembros y solo el 28% sumaba menos de diez consejeros.

En cuanto a composición:

- A pesar de que Conthe insiste en la colegialidad del Consejo de Administración, sigue rezumando el texto una situación de competencia en el seno de los Consejos de Administración entre los distintos tipos de consejeros. No estoy de acuerdo en absoluto, el Consejo de Administración debe funcionar como un solo órgano para defender los intereses de la empresa en su conjunto, independientemente del origen e intereses de cada uno de sus componentes. Si no es así, no está funcionando correctamente.

- Ejecutivos: coincidimos todos en la opinión de que sólo debe estar el máximo ejecutivo de la empresa presente en el Consejo de Administración, los demás ejecutivos pueden ser invitados para informar, completar exposiciones o ser oídos para determinados temas en los que sean expertos, pero la función principal del ejecutivo en el Consejo de Administración, además de compartir la responsabilidad con el resto de miembros del órgano colegiado, que es informar y coordinar las decisiones del Consejo de Administración con el resto de la empresa, se cumplen perfectamente con su máximo representante.

- Independientes: no estoy de acuerdo en absoluto en que los independientes representen al capital flotante, es una necedad, todos los consejeros representan los intereses de la empresa en su conjunto.

- Estoy totalmente a favor de que, como mínimo, es aconsejable que los consejos cuenten al menos con dos independientes. Otra cuestión es si los dominicales minoritarios no ejercen también como independientes en los casos en que el mayoritario lo es claramente (por experiencia propia).

- La proporción entre dominicales e independientes dependerá primero del carácter y tamaño que se desee dar al consejo y de los grupos de dominicales del

accionariado. Debe tenerse en cuenta la realidad de la estructura de muchas sociedades cotizadas que tienen en su accionariado accionistas institucionales con importantes participaciones y que, tradicionalmente, no participan en los órganos de gobierno.

- Me felicito porque el Conthe reconozca por fin que existe un cuarto tipo de consejero: el que no se puede encuadrar en ninguna de los consabidas categorías pero que es una realidad: antiguos ejecutivos, ex auditores, etc.

Según el citado documento publicado por SpencerStuart, la composición media de los Consejos de Administración españoles analizados en 2005 es:

Ejecutivos	2'3 personas,	19%
Dominicales	5'2 "	43%
Independientes	4'1 "	35%
Otros	0'4 "	3%

6. Frecuencia de las reuniones

Según el Taller el Consejo de Administración debe reunirse con la frecuencia necesaria para cumplir con su misión. El número de reuniones depende del órgano de administración y del tamaño de la empresa: si es una empresa grande, es necesario que se reúna mensualmente. En el resto de los casos son recomendables de siete a ocho reuniones para aprobar Plan estratégico y presupuesto, informaciones y hechos relevantes y realizar los monográficos necesarios para la supervisión de la empresa.

Conthe reproduce la misma idea: que se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones siguiendo un programa de fechas y asuntos que se establezca al inicio del ejercicio. Insiste mucho en que la inasistencia de Consejeros debe circunscribirse a casos indispensable que deben cuantificarse en el informe anual.

Mi opinión es coincidente con la del Taller: es un tema que no debería ni tratarse en el Código y dejarse totalmente a la autorregulación de cada compañía.

Según SpencerStuart las reuniones de los Consejo de Administración están entre cuatro y dieciocho al año. Cuando el número es mayor de trece es porque la compañía ha realizado operaciones corporativas o cambios de accionistas de control. La media es de nueve reuniones y media anuales y la moda de seis.

7. El Presidente

Se trata del conocido debate sobre si el Presidente debe o no ser ejecutivo

y en caso de que lo sea, que mecanismos se arbitran para equilibrar poderes.

La conclusión del Taller era que nunca es bueno que una sola persona cumpla todas las funciones y, por ello, es recomendable que éstas se separen en dos personas cada una en su ámbito pues si no es difícil el cambio de perspectiva desde la dirección al Consejo de Administración; especialmente en empresas familiares.

Conthe no se pronuncia sobre la conveniencia o no de la separación de cargos. No obstante, dado que la función del Consejo de Administración es eminentemente de supervisión es necesario establecer medidas de contrapeso: si el Presidente es también el primer ejecutivo se recomienda que uno de los consejeros independientes realice la función de coordinación de los consejeros externos para:

- solicitar la convocatoria de Consejos o añadir puntos al orden del día,
- coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos
- dirigir la evaluación por el Consejo de Administración del presidente.

En mi opinión la existencia o no de presidente ejecutivo no es cuestión que deba dirimir un Código, será la realidad de cada una de las empresas. Sin embargo, el mecanismo a establecer para evitar la acumulación de poder en caso de que exista un presidente ejecutivo, debe dejarse a la autorregulación de la compañía. Las soluciones pueden arbitrarse vía el reparto de funciones con la comisión delegada, con un vicepresidente, con el consejero delegado, o cualquier otra formula que convenga a la empresa. Es legalmente dudosa la recomendación del Conthe de nombrar un "primus inter pares" independiente, entre los consejeros externos.

¿Qué ocurre en nuestro entorno próximo? En Francia y Estados Unidos es habitual que el Presidente sea el máximo ejecutivo. En este ultimo país, es una realidad en el 74% de las compañías. En el Reino Unido ocurre lo contrario, en el 96% de las compañías no coincide el Presidente y el máximo ejecutivo.

En España, según el mencionado Índice de SpencerStuart, en el 67% de las empresas encuestadas coinciden ambas figuras en una sola persona y el porcentaje se mantiene estable desde 1997.

8. Representatividad de los miembros del Consejo de Administración

El Taller se muestra de acuerdo con la recomendación de Olivencia: los miembros del Consejo de Administración deben ser única y exclusivamente los representantes de los paquetes accionariales más significativos, atribuyendo a los independientes la representación del capital flotante.

Insiste: más que en el carácter por el cual se nombra a cada miembro del

Consejo de Administración, en que los consejeros sean personas formadas y capacitadas profesionalmente y por sus conductas personales. Más importante que su naturaleza es su valía personal.

Conthe propugna la proporcionalidad respecto del capital como hemos visto antes. Considera que debe ser dominical el que posea una participación accionarial superior o igual a la que se considere legalmente como significativa. Actualmente esta fijado por la Ley del Mercado de Valores en el 5%.

Mi opinión ya la he dado en el apartado relativo a la composición del Consejo de Administración, es difícil que refleje la realidad del capital por los accionistas institucionales. Por otra parte, poner como definición de participación significativa la legalmente prevista no es realista pues existen empresas que se dominan con un 3% (Emilio Botin tiene declarada una participación del 2,16% del Banco Santander) y al revés, otras cuyas participaciones estén muy concentradas y el 5% no sea más que testimonial. Pienso que es materia a autorregular por las compañías.

9. Los consejeros independientes

El Taller consideró que son totalmente indispensables y que deben ser personas preparadas que pueden analizar desde fuera, aportar buen juicio y facilitar las relaciones. Deben dar opiniones y juicios neutrales y aportaciones cualificadas así como relaciones de interés. Es necesario que sean realmente independientes, aunque no da definición, y formados.

Por otra parte, no debe imponerse restricciones de tiempo si mantienen las condiciones que aconsejaron su nombramiento.

Conthe: Da una definición vinculante del consejero independiente. Si la persona nombrada no reúne las condiciones mínimas establecidas no es independiente, sea cual sea la opinión de la empresa.

Por la importancia que la opinión pública le ha concedido a este tema especifico esta es la definición exacta: “aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad, sus accionistas significativos o sus directivos”. En un anexo, nueve apartados definen negativamente la condición de independiente. Dichas condiciones podrán ser verificadas por la CNMV. La duda es cómo va a ser verificado y qué consecuencias va a tener dicha verificación.

Añade dos temas muy polémicos:

- Los consejeros independientes pueden poseer hasta un 5% del capital de

la sociedad. ¿significa que pueden elegir entre ser independientes o dominicales?

- Rotación obligatoria de los independientes: plazo máximo de permanencia en el cargo: doce años.

En mi opinión el listado de condiciones de independencia es una mezcla de distintos textos de la UE y de NYSE: hubiera sido preferible que procediesen de una única fuente.

Deben ser las sociedades las que valoren la independencia del consejero y expliquen su calificación en caso de que no siga las pautas generales. La recomendación de la Unión Europea nos sirve de base: no es independiente la persona "que mantenga relación con la empresa, sus accionistas mayoritarios o la dirección que cree un conflicto de intereses que haga obstáculo a su capacidad de juicio" Sobre esta base, cada empresa que juzgue si sus consejeros independientes cumplen o no con las reglas básicas.

Debe eliminarse el límite de mandatos pues va en contra de lo que se decía en Olivencia y Aldama, que consideraban la experiencia como un grado, además puede desincentivar la dedicación de los consejeros independientes que no optan a la reelección.

Un independiente no puede ser confundido con un accionista dominical. Dependerá en que tipo de compañía un 5% significa o no ser dominical. Parece poco hábil haber introducido el tema en el Código.

10. El secretario

El debate se centra en si para preservar su independencia el secretario debe o no ser consejero.

Según el Taller el Consejo de Administración debe estar asesorado y el secretario puede o no ser consejero, lo más frecuente es que sea letrado asesor. No se pronuncia sobre la conveniencia o no de su pertenencia al Consejo, considera que cada sociedad nombrara lo que resulte más conveniente en cada caso, garantizando el mejor asesoramiento posible. Olivencia pregonaba que para reforzar la independencia y estabilidad del Secretario, es preferible que se le nombre consejero.

Conthe no entra en si debe o no ser consejero. Considera que para preservar su independencia y profesionalidad, basta con que su nombramiento y cese sea informado por la Comisión de de Nombramientos como si de un miembro del Consejo de Administración se tratara. Dice también que el Secretario debe velar por que las actuaciones del Consejo de Administración se ajusten a la legalidad, luego, recomienda indirectamente que se trate de un experto en derecho.

En mi opinión, la independencia del Secretario depende de sí mismo y su profesionalidad, siempre pensando en la mejor solución para la empresa. En las grandes sociedades el Secretario es un miembro muy activo del Comité de dirección, es decir, uno de los principales ejecutivos de la empresa, siendo a menudo miembro del órgano de administración. La pertenencia o no al Consejo de Administración no pienso que deba restarle independencia.

SpencerStuart, en el trabajo previamente citado, entrevista a Presidentes, Consejeros Delegados y Secretarios de treinta y tres compañías de las cuales veintiuna pertenecen al Ibex 35. Normalmente el secretario no es consejero, sólo en el 27% de los casos lo son y además son también ejecutivos. El 70% de los secretarios, pertenezcan o no al Consejo de Administración, son personal ejecutivo de las sociedades.

11. La comisión delegada

Tanto el Olivencia como el Taller y el Conthe opinan que a medida que se vayan implantando las recomendaciones, la comisión delegada será cada vez menos necesaria.

Según el Taller su existencia dependerá del tamaño y frecuencia de las reuniones del Consejo de Administración. Es preparatoria, "masticadora". Acerca el Consejo de Administración a la Dirección general.

Según Conthe su existencia es una realidad en buena parte de las sociedades cotizadas. El riesgo consiste en que no refleje la composición del Consejo de Administración y tenga funciones que puedan ser ejercitadas con una perspectiva distinta de la del Consejo de Administración. La única recomendación es pues que refleje las distintas categorías de consejeros en proporción similar a la del Consejo de Administración.

Estoy de acuerdo con que si el Consejo de Administración tiene un tamaño adecuado es innecesaria. Pero la realidad no es ésa en toda clase de sociedades:

- En pequeñas y medianas compañías normalmente no existe pues se confunde con el Consejo de Administración que habitualmente tiene un tamaño limitado.

- En grandes sociedades:

  · Si existe: se convierte no en un órgano "masticador" o preparatorio sino decisorio: el Consejo de Administración ratifica lo que se ha aprobado en Comisión Ejecutiva o Delegada.

  · Si no existe: el órgano decisorio es el Comité de dirección, y el Consejo de Administración se convierte en un mero receptor de información.

No es un problema fácil de resolver y efectivamente el avance en la asunción del buen gobierno debería mejorar la situación.

No obstante, parece que la realidad es tozuda, según el estudio de SpencerStuart el 57% de las compañías tienen Comisión Ejecutiva. La mejor gobernabilidad no beneficia la desaparición de la misma pues en 1997 el 45% de los encuestados manifestaban contar con Comisión Delegada, en 2005 son el 57%, a pesar de los Consejo de Administración no se han incrementado en tamaño ni el número de reuniones ha disminuido.

Por otra parte, solo diez compañías del Ibex respetan la proporcionalidad de la composición del Consejo de Administración en la Comisión Ejecutiva.

12. Comisiones de supervisión y control

Según el Taller su función es informar al Consejo de Administración, si existe comisión Delegada, o la sociedad es pequeña o mediana, no serán necesarias salvo para preparar cuestiones específicas y puntuales. El Taller se pronuncia sobre los ámbitos en que pueden trabajar dichas comisiones siguiendo el listado propuesto por Olivencia.

Las conclusiones son las siguientes:

- No debe existir comisión de estrategia siendo esta una función directamente reservada al Consejo de Administración.
- Puede ser necesaria una comisión de riesgos dependiendo del tipo de empresa pero en todo caso recomienda una comisión mixta de consejeros y ejecutivos.
- Control interno y procedimientos contables, desarrollo de trabajos de auditoria interna y externa: no se considera imprescindible una comisión que elabore estos temas salvo que la complejidad y el tamaño de la empresa así lo aconsejen.
- Comportamiento ético y conflictos de interés: el Taller opina que es una función indelegable del Consejo de Administración.
- Retribución de Consejeros, altos directivos y política de nombramientos: el Taller opinó que es una función importante y necesaria principalmente en los casos del Presidente y máximo ejecutivo.

Tras el informe Aldama, la Ley de Transparencia impuso la existencia obligatoria del Comité de Auditoria.

Conthe recuerda la obligatoriedad de dicho Comité y recomienda el nombramiento de uno o dos Comités de nombramientos y retribuciones. Considera útil una comisión de gobierno corporativo, puede añadirse a las funciones de

nombramientos. Recomienda también que los designados tengan aptitudes y experiencia para ser nombrados en cada una de ellas. Deben estar constituidas únicamente por consejeros externos, contar al menos con tres miembros y que el Presidente sea un independiente.

En cuanto al Comité de Auditoría, además de las funciones legalmente establecidas (fundamentalmente en relación con auditores y la auditoria externa y el control interno) añade las funciones normales: control de la información pública y control de riesgos y añade dos funciones que llaman la atención: el chivatazo (whistelblower rules) y la autorización de creación de sociedades en paraísos fiscales. También atribuye al Comité la función de informar sobre los conflictos de interés.

En cuanto a la comisión de Nombramientos y Retribuciones, insiste en el control del tiempo de dedicación de los consejeros a la empresa, organizar la sucesión del presidente y primer ejecutivo y velar por la diversidad de género, además de las típicas en cuanto a informar nombramientos, reelección y retribuciones de consejeros, proponer políticas de retribución de altos directivos y condiciones de sus contratos.

En mi opinión:

- Está claro que las Comisiones no deben tomar decisiones sino que deben preparar decisiones a tomar en el Consejo de Administración.
- Es totalmente necesario que los consejeros ejecutivos no formen parte de las mismas pues se trata de obtener recomendaciones desde perspectivas distintas al día a día de la empresa.
- Si funcionan, son sumamente útiles y alivian sin duda el trabajo del Consejo de Administración.
- Para funcionar, es preciso que sus presidentes las lideren e impulsen sus trabajos.

En cuanto al Comité de auditoría:

- No voy a discutir sobre si debería ser o no voluntario pues la ley nos obliga a su creación.
- El Código Conthe recomienda que los miembros de este comité tengan conocimientos y experiencia en contabilidad y auditoría o gestión de riesgos. Es efectivamente recomendable pues las normas son cada vez más complejas y requieren una cierta profesionalidad, pero restringe el universo de candidatos a consejero, sobre todo independientes. Según el informe de SpencerStuart el 85% de los encuestados dicen que los Comités de Auditoría son útiles o muy útiles y en el mismo porcentaje los Presidentes tienen experiencia y conocimientos para dirigirlos.
- Chivatazo: el Comité debería establecer un mecanismo que permita a los

empleados comunicar las irregularidades especialmente financieras y contables que adviertan en el seno de la empresa. Este tipo de cláusula además de ser potencialmente ilegal (podría acarrear problemas en relación a la vulneración de los derechos a la intimidad y protección de datos), cabe ser instrumentalizado como mecanismo de venganza personal o pura maledicencia, que mine el liderazgo de los ejecutivos. Sería más recomendable otro tipo de mecanismo de control vía auditoría interna, en las compañías que por su tamaño se pueden permitir la creación de dicho departamento.

En relación con la Comisión de Nombramientos y Retribuciones:

- Como primer punto que no se recoge debería evaluar las necesidades de los distintos órganos de gobierno de la sociedad para seguidamente proponer las medidas pertinentes.
- Pienso que sería más acertado atribuir a esta comisión el estudio de los conflictos de intereses pues es la que ha profundizado en las características personales de cada consejero o alto ejecutivo.
- No estoy de acuerdo con las funciones policiales atribuidas a la misma: evaluar el tiempo y dedicación precisos para que los consejeros puedan desempeñar bien su cometido.
- Encarga una nueva función interesante: prever la sucesión del Presidente y del primer ejecutivo. Es necesario que algún órgano de la sociedad reflexione sobre el tema pero el resultado será probablemente una serie de recomendaciones abstractas de difícil concreción.
- Según el informe de SpencerStuart el 69% de los encuestados consideran que esta comisión es útil pero la mitad de las compañías que opinan que no aportan nada son del Ibex. No obstante, el 82% de los Presidentes son expertos en su dirección.

Conclusiones y propuesta

En los doce temas tratados, ¿supone el Código Conthe un avance en el Buen Gobierno? La respuesta, a pesar de mis discrepancias, es positiva pues contempla en sus recomendaciones muchas de las buenas prácticas que ya se dejaron establecidas en el Taller y relanza el debate.

Sin embargo:

- Es un texto muy reglamentista, a pesar de haber reducido su extensión en relación al primer borrador y haber variado el tono de “ordeno y mando”; sigue inmiscuyéndose en detalles innecesarios.
- Sólo he contemplado los temas que en su día nos preocuparon y salvo el primero, siguen estando de absoluta vigencia, siguen siendo los temas polémicos, es decir siguen sin estar resueltos a plena satisfacción.

El principio "Cumplir o explicar"

El Código Conthe se proclama de seguimiento voluntario, pero en sus principios básicos recuerda que dicha voluntariedad se sujeta al principio "cumplir o explicar" recogido en el articulo 116 de la LMV y que obliga a las sociedades cotizadas a consignar en su informe anual de Gobierno Corporativo "el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones".

Sólo pido que el formato del informe permita dar los matices suficientes ya que si sigue con el "tipo quiniela", sólo los accionistas interesados, los estudiosos y pocos más, leeran los textos por la poca fortuna del formato.

Si confesamos no cumplir alguna recomendación, por muy sensata que sea la explicación, saldremos en la prensa en la columna de los que no cumplen el Código Conthe.

No reduzcamos los principios de buen gobierno a una mera crucecita en una casilla. Permítannos explicar nuestras diferencias, peculiaridades e incumplimientos voluntarios, ¿por qué no? Pero, por favor, léanse los informes y permítannos explicarnos.

El principio "cumplir o explicar" es válido pues permite adaptar las recomendaciones a cada empresa, pero si los códigos aplicables son excesivamente prolijos, la crucecita de la casilla de los consejeros independientes es igual de importante que la de si algún consejero no ha asistido a alguna sesión. No todas las recomendaciones tienen el mismo valor.

Finalmente, Conthe toca muchos más temas que no he contemplado y que también son polémicos:

- ¿Pueden cotizar las filiales?
- Competencias de la Junta General
- Cláusulas anti OPA
- Diversidad de género
- Autoevaluación
- Información a los consejeros
- Dedicación de consejeros
- Causas de cese y dimisión de consejeros

Retribuciones de los Consejeros

Necesitaríamos mucho más tiempo.

Por último, y no voy a entrar en ello: ¿Cuáles son las relaciones entre Responsabilidad social empresarial y Gobierno Corporativo? ¿Cabe la una sin el

otro? ¿Son confluentes o contradictorias? ¿Tienen los mismos fines? ¿Cuál es la misión de la empresa?

Dada la gran cantidad de temas que quedan en el tintero de esta primera aproximación al nuevo Código, propongo que en el Seminario 2006-2007 ÉTNOR vuelva a realizar un Taller en el que podamos debatirlos.

ÉTNOR

FUNDACIÓN PARA LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y DE LAS ORGANIZACIONES

fund. 1994

Este Seminario Permanente se ha realizado con el patrocinio principal de:

Bancaja

Son también patrocinadores de la Fundación ÉTNOR:

BANCO DE VALENCIA

INMERCO marketing

LIBERTAS 7

IBM

JOSE A. NOGUERA ABOGADOS

CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL VALENCIANA

CLEOP

FEDERACIÓ VALENCIANA FEVECTA D'EMPRESES COOPERATIVES DE TREBALL ASSOCIAT

Deloitte.

Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de la Comunidad Valenciana

OCIDE

CASA PONS DE IMPORTACIÓ

FUNDACIÓN ÉTNOR (para la Ética de los Negocios y las Organizaciones)

Avda. Navarro Reverter, 10 - 8.ª • Tel. 96 334 98 00 • Fax 96 335 35 04 • 46004 VALENCIA

www.etnor.org • fundacion@etnor.org