

¿ES RENTABLE LA ÉTICA EN EL NUEVO ORDEN MUNDIAL?

SEMINARIO PERMANENTE DE ÉTICA ECONÓMICA Y Empresarial (2007/08)





XVII SEMINARIO PERMANENTE DE ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL (2007-2008)

¿ES RENTABLE LA ÉTICA EN EL NUEVO ORDEN MUNDIAL?



Dirección

Jesús Conill Sancho

Edita

Fundación ÉTNOR Valencia, 2008

Diseño

Ausiàs Tortosa

Fotografía

Paco Llopis

Impresión

Servigraf Impressors

Depósito Legal

V-5054-2008

I.S.B.N.

978-84-691-7964-2

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



Éste libro ha sido impreso en papel reciclado

4

Prólogo de Emilio Tortosa, Presidente de la Fundación ÉTNOR

7

¿Es rentable la ética empresarial en el nuevo orden mundial?

Vicente Salas Fumás, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza

25

El papel de la ética empresarial. El caso colombiano

Guillermo Hoyos, Director del Instituto de Estudios Sociales y Culturales, PENSAR, de la Universidad Javeriana de Bogotá

43

El papel de la ética empresarial en los países en desarrollo. El problema de la deslocalización

Adolfo Domínguez, Presidente de Adolfo Domínguez, S.A.

53

El nuevo mundo. Configuración de los nuevos poderes

Emilio Lamo de Espinosa, Catedrático de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid 79

Las Microfinanzas como palanca para el desarrollo: la perspectiva de la Fundación BBVA para las Microfinanzas

José Ángel Moreno, Secretario General de la Fundación BBVA para las Microfinanzas

99

La apuesta por el capital humano en tiempos de incertidumbre

Carlos Mas, Presidente de PricewaterhouseCoopers

113

La estrategia socioambiental de la empresa como apuesta ética

José Félix González, Director de Responsabilidad Social Corporativa de Iberdrola

135

Transparencia y reputación en un mundo globalizado

Justo Villafañe, Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid

151

Ética empresarial para un nuevo mundo

Adela Cortina, Catedrática de Ética de la Universidad de Valencia y Directora de ÉTNOR

¿ES RENTABLE LA ÉTICA EN EL NUEVO **ORDEN MUNDIAL?**

Seguramente serán muchos los empresarios, directivos, economistas, filósofos, etc., que hoy en día estarán reflexionando acerca de la cuestión que plantea este libro: ¿Es rentable la ética en el nuevo orden mundial?

Éste fue el título que dimos a nuestro XVII Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial y bajo este paraguas desarrollamos, durante los meses de octubre de 2007 a junio de 2008, nueve sesiones que hemos recogido en este libro.

Quizá está pregunta tenga una respuesta mucho más evidente si analizamos lo que estamos viviendo en este último semestre de 2008, en parte consecuencia de no tener en cuenta la importancia que la ética tiene para el desarrollo a largo plazo de las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto.

Me gustaría aprovechar este prólogo para desgranar un poco más este interrogante, ya que creo que en él se encierran al menos dos cuestiones, ambas igualmente importantes.

En primer lugar, y empiezo por la última parte de la cuestión, se da por supuesto en esta pregunta que estamos ante un nuevo orden mundial, lo cual ya requiere por sí mismo de una reflexión seria y serena.

Hace un tiempo, en junio de 2005, vino a nuestra Fundación, también para una impartir una sesión dentro de nuestro seminario, el profesor Joan Subirats, Catedrático de Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma de Barcelona, y si algo quedó claro en su exposición es que habíamos pasado de una época de grandes cambios a un cambio de época.

Desde luego, es cierto que, si echamos la vista atrás y vemos los acontecimientos que han ido ocurriendo desde que empezáramos el nuevo milenio, uno tiene más la sensación de haber entrado en un mundo diferente, marcado por cambios tan profundos y rápidos que parece que, efectivamente, hemos inaugurado una nueva época. El futuro y la visión dentro de unas décadas de lo que acontece hoy en día guitará o dará la razón.

Ahora bien, lo que sí es evidente es que la irrupción de nuevos protagonismos, especialmente los que provienen de Asia, nos

sitúan en un momento en el que parece apuntarse un nuevo orden mundial; un nuevo orden que necesita de nuevos equilibrios y nuevas perspectivas.

En este marco, que tan bien nos definió el ponente Emilio Lamo de Espinosa, Catedrático de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, es en el que ÉTNOR situó su XVII Seminario Permanente. Y bajo este prisma nos preguntamos cuál es el papel que la ética puede y debe jugar.

Ésta sería la segunda parte de la cuestión. Una de las afirmaciones que siempre hemos defendido desde ÉTNOR es que la ética es rentable, que tiene que ser rentable, pues de otro modo poco ha de hacer en el mundo de los negocios.

Es cierto que esta afirmación ha traído largas discusiones en el mundo académico, y en la propia fundación, pero hoy ya prácticamente nadie se atreve a ponerla en duda. Seguramente a esto ha ayudado el *boom* que hoy en día tienen las cuestiones relacionadas con la Responsabilidad Social de la Empresa y, por qué no decirlo, la propia situación en la que hoy nos encontramos.

Bien, pues, las conferencias que aparecen en este libro ayudan a ir dando respuesta a diferentes cuestiones que encierra la reflexión acerca de la rentabilidad de la ética hoy en día. Conferencias que han sido impartidas por profesionales del mundo de la empresa, de la economía, de la filosofía y de la academia en general, todos ellos con un gran reconocimiento por su buen hacer y sus importantes aportaciones.

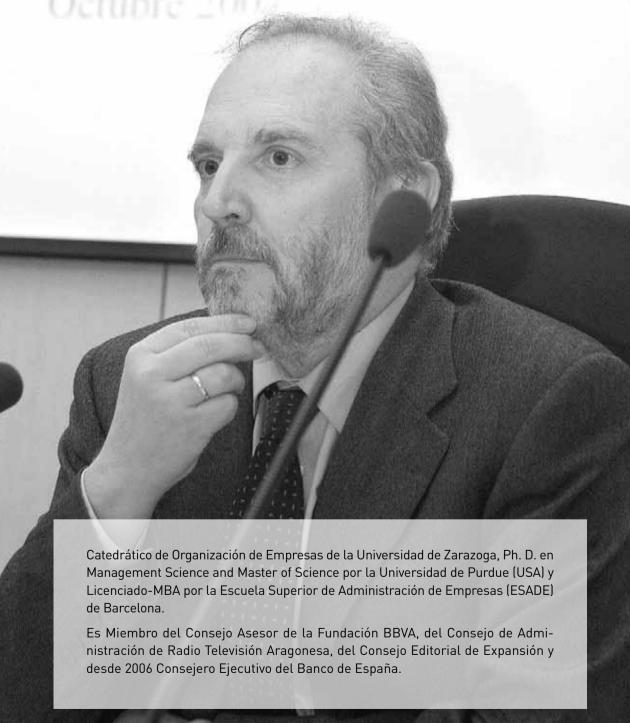
Estas últimas líneas quiero dedicarlas, precisamente, a dar un agradecimiento especial a todos estos ponentes que han hecho posible que un año más lleváramos a cabo nuestro Seminario Permanente y, por supuesto, a todos aquellos que con su presencia en él nos van acompañando en este camino en el que, aunque ya hemos recorrido un buen trecho, es más lo que nos queda por recorrer. También a todas aquellas personas físicas y empresas, especialmente a Bancaja, nuestro Patrocinador Principal, por su apoyo incondicional a lo largo de estos 17 años de seminario.





Vicente Salas Fumas

VICENTE SALAS FUMÁS



Introducción

Es un placer y un honor participar en la XVII edición del Seminario sobre Ética y Empresa que organiza la Fundación ÉTNOR. Agradezco a la profesora Dra. Adela Cortina, Directora del Seminario, y al Presidente de la Fundación, D. Emilio Tortosa, la amabilidad de invitarme a impartir una de las conferencias previstas entre las actividades del presente curso, y agradezco también a todos Ustedes su presencia en este acto. Es la segunda vez que tengo la satisfacción de intervenir en el Seminario y, al igual que la vez anterior, debo decirles que supone un gran reto dirigirme a una audiencia tan ilustrada y reflexiva sobre la Ética y la Empresa, máxime teniendo en cuenta que no soy un experto en la materia. Vayan de antemano mis disculpas por posibles errores de concepto o interpretación que pueda cometer en los próximos minutos.

1. Presentación

El título del seminario nos plantea una pregunta muy concreta: ¿Es rentable la ética en el nuevo orden mundial? Para dar mi respuesta a una pregunta a la vez muy pertinente y muy retadora organizaré la exposición de acuerdo con los siguientes puntos:

En primer lugar, expondré algunas precisiones sobre los términos más significativos que aparecen en el título de la conferencia, "rentabilidad", "ética" y "orden mundial", con el fin de converger hacia una terminología común que facilite la comunicación con todos Ustedes. Por "rentabilidad" entenderé beneficios que retribuyen a los accionistas o propietarios de la empresa en general, como resultado de las actividades de producción y venta en el mercado que realiza libremente la empresa en competencia con otras. La búsqueda de la rentabilidad privada es la principal motivación de las personas que toman decisiones en nombre de las empresas, de manera que las explicaciones de la conducta observada se valorarán bajo la premisa de la racionalidad económica (cada conducta tienen como fin último mejorar la rentabilidad). Si es la búsqueda de beneficio y rentabilidad lo que mueve la conducta de quienes dirigen las empresas y mandan sobre lo que ocurre dentro de ellas, las expectativas sobre la relación entre rentabilidad y Ética estarán mediatizadas por la compatibilidad o incompatibilidad entre los dos conceptos. En cuanto a los términos "nuevo orden mundial" tomaremos como referencia principal el fenómeno de mundialización o globalización de la actividad económica. Con estas consideraciones previas estamos en condiciones de reformular el título de la conferencia con la esperanza de que sigan más fácilmente lo que voy a presentar: "¿Cómo afecta la creciente globalización de la actividad económica al encuentro o desencuentro entre

racionalidad económica (búsqueda del beneficio privado) y obligación moral (Ética) en la toma de decisiones por parte de las empresas?".

Concluida la primera parte de exposición de conceptos, la parte nuclear de la conferencia se ocupará con detenimiento en dar respuesta a la pregunta que acabo de reformular. Permítanme, no obstante, que les adelante ahora mismo cuál va a ser el tono general de la respuesta para que, conociendo de antemano cuál será la conclusión final, resulte más fácil seguir toda la trama del argumento: la tesis que voy a exponerles se resume en que la globalización económica realza la importancia de la Ética para resolver conflictos entre la racionalidad individual (conductas basadas en el bien particular) y la racionalidad colectiva (conductas que responden al bien común). La razón de que sea así estriba, en mi opinión, en que la globalización debilita los otros dos mecanismos que en nuestras sociedades desarrolladas actúan para alinear intereses individuales y colectivos, el Mercado y el Estado. Establecida la revalorización de la Ética como salvaguarda de los intereses individuales y colectivos cuando el Mercado y el Estado se ven limitados, el tema siguiente a tratar es si la necesidad de Ética va acompañada o no de unas condiciones favorables para que las personas en general, y las empresas en particular, voluntariamente actúen en mayor medida motivadas por obligaciones morales a medida que la globalización se expande. La respuesta a esta cuestión será menos contundente porque veremos que con la globalización existen incentivos a la Ética pero también existen frenos a la misma.

Terminaré la exposición con algunas lecciones generales que en mi opinión se desprenden de la tesis principal que les habré expuesto a lo largo de la intervención.

2. Precisiones sobre ética y globalización

2.1 Ética

En un foro como este debería ser innecesario aclararles qué entendemos por Ética. Pero teniendo en cuenta que, como ya dije, estoy lejos de ser un experto en la materia, para elaborar el discurso necesito hacerme una composición de lugar en forma de definiciones de trabajo sobre los principales conceptos relacionados con la Ética que aparecerán en el mismo. Permítanme pues que establezca la distinción entre la ética (con minúscula) como calificativo de determinadas conductas que en la vida cotidiana nos merecen tal consideración, y la Ética (con mayúscula) como extensión de la filosofía moral y, por tanto, como norma sustantiva de conducta acorde con determinados estándares morales.

El uso del vocablo *ética* en el primero de los contextos queda bien ilustrado en la siguiente cita extraída de una reciente entrevista a Michael Jensen, una de las autoridades de referencia mundial en teoría de la empresa y del gobierno corporativo:

"La integridad tal como nosotros la definimos, significa honrar la palabra que uno ha dado... lo cual pasa por cumplir lo prometido siempre que sea posible, y cuando no lo sea anunciarlo lo antes posible asumiendo los inconvenientes que se hayan podido producir a la otra parte."

ESADE, Alumni, Verano 2007

Sustituyendo integridad por ética, el párrafo de Jensen nos define un contexto empresarial, cumplir las promesas, es decir, honrar los contratos implícitos por parte de las empresas, donde quedan descritos comportamientos calificables como éticos (honrar la palabra) y otros que no lo son (incumplirla). Una persona puede comportarse de forma íntegra unas veces y otras veces puede engañar e incumplir las promesas; la ética califica una determinada conducta pero no se puede extrapolar más allá de la conducta concreta (calificando como ética a la propia persona). Con la Ética con mayúscula no calificamos una conducta, sino que apuntamos a lo que motiva dicha conducta y a la conducta misma, a estándares de conducta. En este sentido, Ética se refiere a las conductas motivadas por y respetuosas con obligaciones que se han perfilado desde la Filosofía Moral y que llegan a la práctica de las personas a través de las enseñanzas de la Ética. Una persona puede tener un comportamiento íntegro y cumplir las promesas porque con ello consique unos mejores resultados económicos, por ejemplo, porque al cumplir refuerza su reputación que, a su vez, le hará merecedor de más confianza en transacciones futuras; si así fuera, la conducta observada no responde a una obligación moral sino al propio interés y, por tanto, estaríamos fuera de la Ética (con mayúscula). La misma contradicción es de esperar que se ponga de manifiesto con la utilización de la expresión, que se ha difundido en ámbitos empresariales y de gestión relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), "Doing Well by doing Good". Hacer el bien (doing good) es el instrumento para conseguir resultados económicos positivos (doing well), por lo que lo que se hace y que merece el calificativo de bueno es un medio, no un fin en sí mismo.

Los comportamientos que calificamos como éticos pero que están motivados por el interés privado son perfectamente asimilables con la racionalidad económica más ortodoxa, pues se trata de conductas que hacen máxima la utilidad o el beneficio en su versión más reducida (interés privado que se materializa en hacer máximas las ganancias monetarias). Si llegamos a la conclusión de que la globalización aumenta el retorno monetario de las conductas éticas, por ejemplo aumentando las expectativas de ganancias futuras por elegir honrar las promesas o respetar ciertas normas sociales, entonces la pregunta planteada en el título de la conferencia tiene una respuesta fácil, respaldada por la más ortodoxa racionalidad económica. Mi anterior intervención en este Seminario se centró en la relación entre ética y confianza, especialmente en los mercados financieros, y todo lo que dije en aquella ocasión valdría para reforzar esta visión instrumental de la ética, en plena sintonía con la racionalidad económica más convencional.

En la presente intervención querría dar un pequeño paso adicional y referirme a la compatibilidad entre Ética y racionalidad cuando aquella tiene su raíz en las obligaciones morales. Las personas pueden interiorizar en sus conciencias la Ética de derechos, la de la justicia (Rawls) e incluso la Ética utilitarista, que orienta la conducta a partir de la maximización del bienestar conjunto de todos los afectados por una determinada decisión, en lugar del interés propio exclusivamente. Lo que nos interesa ahora es comprender qué ocurre en situaciones donde aparecen conflictos entre alternativas que ofrecen mayores pagos monetarios pero que también atentan en mayor medida con estándares mortales. Por ejemplo, cómo valorar una situación en la que una empresa constata que la alternativa que maximiza el bienestar conjunto de trabajadores y accionistas (doing good desde la Ética utilitarista), no coincide con la que hace máximo el beneficio de los accionistas (doing well desde la racionalidad individual). En esta conferencia haremos referencia a situaciones donde la globalización puede acentuar conflictos de esta naturaleza y, por tanto, donde la respuesta a la pregunta de si la Ética es rentable o no resulta más difícil de precisar que cuando ética y beneficio están perfectamente alineados

2.2 Globalización

Precisar el significado del término globalización es más sencillo. Tomemos por ejemplo la definición del término propuesta por el FMI:

"El crecimiento de la integración de las economías de todo el mundo... mediante el comercio y los flujos financieros... el desplazamiento de mano de obra y la transferencia de conocimiento tecnológicos a través de las fronteras internacionales y sus efectos culturales, políticos y medioambientales" (FMI, 2000).

La globalización es en definitiva un fenómeno donde la actividad económica en todas su manifestaciones, producción, consumo, intercambio, supera límites geográficos hasta lograr una verdadera economía mundial. La globalización nos hace a todos más interdependientes y los avances tecnológicos en las comunicaciones y en los transportes significan que las interdependencias ocurren cada vez más en tiempo real. Un segundo aspecto de la globalización es que en las relaciones económicas adquieren un protagonismo creciente países con un diferente grado de desarrollo económico, con diferente grado de desarrollo político y con una gran diversidad cultural y social. Las empresas y los ciudadanos del mundo desarrollado participamos de un modelo económico relativamente homogéneo (mercado) y con un estado democrático donde el equilibrio de poderes previene abusos de unos colectivos sobre otros y donde se salvaguardan derechos básicos de los ciudadanos a través de leyes y regulaciones que se han inspirado en la Filosofía Moral (Ética).

Con los últimos avances de la globalización se han homogenizado ciertos mercados, pero estamos lejos de una situación donde muchos de los estados que se han incorporado a la economía mundial en los últimos años cumplan con los estándares de equilibrio de poder, democracia y derechos fundamentales que damos por supuesto en los países desarrollados. Será la diversidad de situaciones, en cuanto al poder del mercado y del estado para preservar derechos básicos de los ciudadanos, el aspecto de la globalización que más influya en la elaboración de la tesis que expondré en el apartado siguiente. Avancemos aquí solamente la referencia a un interesante trabajo del economista A. Shleifer donde se plantea la duda sobre la compatibilidad entre la creciente competencia a que se ven sometidas las empresas en los mercados donde operan, muchas veces como consecuencia de la progresiva globalización de las actividades, y los comportamientos éticos de dichas empresas. Si la globalización aumenta la competencia, según la tesis de Shleifer tendríamos un factor que juega en contra de los comportamientos éticos porque con la competencia disminuye la rentabilidad de dichos comportamientos.

3. Ética y globalización

3.1. La Ética como Necesidad

Este apartado presenta la tesis principal de mi intervención sobre la **necesidad** de Ética en un mundo cada vez más global. Esta tesis se resume en lo siguiente. Las personas buscan el poder y la influencia como una forma de mejorar su bienestar. Para que esta conducta no desencadene en abusos o en luchas mutuamente destructivas es preciso crear mecanismos

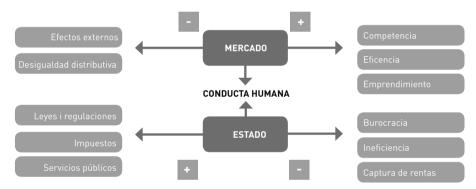
compensatorios. Las sociedades cuentan con tres mecanismos principales para conseguir el objetivo: el Mercado, el Estado y la Ética, ésta última entendida como autorregulación de quien posee poder y lo administra respetando ciertos estándares morales. Si la globalización debilita a la vez al Mercado y al Estado, como mecanismos de protección frente a abusos de poder e ineficiencias en la producción y distribución de riqueza (en parte el debilitamiento del Mercado es a su vez consecuencia de la propia debilidad del Estado en cuanto a su capacidad para hacer cumplir contratos privados), para mantener el deseado equilibrio, la Ética deberá adquirir más protagonismo en compensación del que pierden los otros dos.

La ciencia económica ha destacado las posibilidades que ofrece el Mercado, entendido como espacio que ofrece oportunidades de elegir sin coacciones y donde cada uno asume las consecuencias de sus decisiones, para preservar la libertad individual y conseguir niveles superiores de rigueza. La misma disciplina social ha hecho iqual hincapié en que el Mercado tiene limitaciones para conseguir el máximo bienestar social partiendo únicamente de decisiones individuales y del cumplimiento de los contratos libremente pactados. El Mercado no es del todo eficiente en obligar a interiorizar efectos externos, a revelar sin engaño la disposición a pagar por los bienes públicos que se consumen sin restricciones y, por supuesto, no asegura una distribución de la riqueza creada acorde con unas expectativas sociales de equidad y dignidad humana. Por tanto, el Mercado puede entrar en conflicto con normas morales, llevando a tomar decisiones que no hacen máxima la riqueza colectiva (como postula la Ética utilitarista), siendo injusto en el reparto de la riqueza (distanciándose de las propuestas Rawlsianas) e incluso atentando contra la Ética de derechos cuando ciertos colectivos sociales reciben rentas que no les permite atender necesidades básicas.

Precisamente porque el Mercado incumple ciertas condiciones de eficiencia y equidad en los resultados colectivos que alcanzan las sociedades en cuanto a creación y reparto de la riqueza, la propia sociedad reacciona incorporando mecanismos de decisión colectiva que corrigen los déficits (fallos) del Mercado, basándose para ello en recomendaciones provenientes de la Ética. Las leyes y regulaciones que dictan los Estados refrendadas por sus parlamentos democráticos, incluida a veces la provisión directa desde el Estado de determinados bienes y servicios básicos, responden muchas veces al objetivo de lograr ciertos estándares morales en la vida en común, aunque fuere por la vía coercitiva del Estado. La Ética inspira, pues, las actuaciones del Estado para corregir disfunciones del Mercado. Por ejemplo, la teoría de las decisiones públicas y las técnicas de análisis coste beneficio se basan en identificar todos los posibles afectados por cada una de las alternativas que

se presentan a elección, valorar las consecuencias de cada alternativa para los individuos o grupos afectados, sumar el valor neto de tales consecuencias entre todos los afectados para, finalmente, elegir aquella alternativa que da el mejor resultado conjunto; esto es exactamente lo que prescribe la Ética utilitarista. La creación de un sistema fiscal que distribuye riqueza desde los que más tienen a los que menos tienen, también tiene un respaldo Ético. Se dirá, ¿por qué el Estado no suplanta del todo al Mercado y se ocupa directamente de los asuntos privados y públicos desde la Ética? La respuesta es simple: porque el Estado tiene sus propios fallos y limitaciones, de manera que la ingeniería social debe encontrar el equilibrio óptimo entre Mercado y Estado para aprovechar las ventajas de cada uno y minimizar las desventajas (ver figura 1). Algo por supuesto fácil de plantear pero mucho más difícil de conseguir.

Figura 1. Mercado y Estado como condicionante del comportamiento humano con sus ventajas y limitaciones



Nuestra primera consideración después de lo dicho es que en muchas de las economías de nuestro entorno la Ética ya está en las leyes que rigen la convivencia colectiva. Se dirá que está, pero de forma insuficiente. Sin embargo, a efectos de la tesis que quiero exponer aquí basta con que nos pongamos de acuerdo en que lo está en mayor medida que en economías con menor desarrollo económico y con estados más limitados en cuanto a sus posibilidades para, honradamente, intervenir a favor de intereses colectivos. La globalización ha significado que un mayor número e importancia de estados que responden a estas características adquieren protagonismo en la economía mundial y en las actividades de las empresas. Esta debilidad del Estado será a veces relativa, pues aquel se enfrenta a una gran empresa multinacional que tiene mucho poder e influencia, llegando incluso a condicionar las decisiones del Estado. Sin olvidar que el propio Estado puede tener dificultad

para regular desde ciertos principios morales cuando la subsistencia de los ciudadanos no está garantizada. Estaremos, por tanto, de acuerdo en que la capacidad del Mercado y del Estado para preservar la seguridad, la libertad, la dignidad y la justicia en las relaciones económicas y sociales en los países de nuestro entorno y en otras partes del mundo global es limitada. No es realista por ello esperar que las instituciones de los Estados dentro de nuestro mundo desarrollado, que preservan los estándares morales, interiorizan efectos externos, proveen de bienes públicos y aseguran cierta equidad en el reparto de la riqueza, van a desarrollarse igual en países que inician su desarrollo económico o en países que no tienen un Estado que respeta la división de poderes y actúa con rigor y eficacia en la defensa de intereses colectivos. Cuando el déficit de Estado significa un déficit de Ética en las leyes y las normas que emanan del mismo entonces hemos de apelar a la conciencia humana para que sea desde allí donde empiece la auto-regulación en las conductas asumiendo postulados que marca la Ética universal.

Es en este contexto donde creo que debe entenderse, por ejemplo, la apelación a la Ética que hace el Secretario General de la ONU, Sr. Annan, en el foro empresarial de Davos en el año 1999. Annan repasa, delante de los ejecutivos de las grandes multinacionales que le están escuchando, los aspectos más negativos de la creciente globalización económica, en gran parte dirigida y protagonizada por las empresas allí representadas por los más altos ejecutivos. Probablemente, el Secretario General hubiera deseado estar en condiciones de anunciar a los líderes empresariales del mundo las medidas que la ONU pone en marcha para corregir los fallos de la globalización. Pero sabe que no puede ir por ese camino porque la ONU carece de poder efectivo para dictar leyes y conseguir que se cumplan. En cambio, lo que hace es apelar a la conciencia de los directivos que le escuchan, con la esperanza de que de la llamada surja una autorregulación y una auto exigencia de estándares de conducta cercanos a los que se ven obligados a respetar cumpliendo las leyes económicas y políticas de los estados donde tienen sus sedes las empresas. Estamos, pues, en las puertas de la RSC que ha marcado la agenda de las empresas en los últimos años y que, en nuestra opinión, adquiere su pleno significado en el contexto descrito donde la auto-responsabilidad asentada en los principios de la Ética y de la Moral, es casi la única forma de que se preserven intereses colectivos.

3.2. La Ética como Motivación

Constatar, como se hace en el apartado anterior, que la Ética es más necesaria a medida que la economía se globaliza no es suficiente para estar seguros de que la Ética efectivamente jugará el papel compensatorio que deseamos que cum-

pla. Para valorar en qué medida podemos esperar que la realidad responda a la necesidad, es preciso incorporar al análisis la perspectiva de los intereses de los principales participantes en el proceso de globalización. Comenzamos por preguntarnos si la rentabilidad de la ética instrumental, ligada al sostenimiento del valor de la reputación para generar la confianza, que a su vez aumenta las expectativas de ganancia, se ve favorecida o desfavorecida por la globalización económica. Veamos con un poco de detalle esta cuestión.

La economía de las organizaciones y de los contratos se ha ocupado de la distinción entre contratos implícitos y explícitos para gobernar las transacciones económicas. Los contratos explícitos son los que se plasman en un papel y los tribunales de justicia se encargan de hacer cumplir lo pactado según el contrato si hay disputas entre las partes. En un contexto en el que algunos Estados nacionales no disponen de sistemas judiciales fiables los contratos explícitos no pueden funcionar. Si la debilidad o la falta de imparcialidad de los Estados que se van incorporando a la economía global, así como la falta de tribunales supranacionales con poder efectivo para dirimir las disputas que surgen por incumplimiento de los contratos implícitos, devalúan los contratos explícitos, las relaciones económicas van a depender más de contratos implícitos basados en las promesas y los pactos informales. Diríamos, por tanto, que el valor del capital social de los agentes económicos, que participan en relaciones comerciales que cruzan fronteras supranacionales y adquieren dimensión global, se revaloriza y es un activo importante para afianzar esa globalización.

Las condiciones para que los contratos implícitos sean viables o, lo que es lo mismo, para que surjan relaciones basadas en la confianza mutua están bien estudiadas y, como he dicho, me ocupé expresamente de ellas en la anterior conferencia en este mismo Seminario. La conclusión es que las condiciones que favorecen los contratos implícitos, y que están alineadas con el proceso de globalización, afectarán de diferente manera a unas empresas que a otras. En ese sentido, las empresas con un modelo de negocio donde la buena reputación representa una parte importante del valor económico del mismo es de esperar que serán también las empresas más inclinadas a seguir las pautas de la ética instrumental a medida que la globalización es más intensa para todos. Un ejemplo de empresas que dan un alto valor económico a la reputación y, por tanto, van a ver reforzados los incentivos a cumplir los contratos implícitos con el nuevo orden mundial, son aquellas que cuentan con marcas globales para los bienes o servicios que ofrecen al mercado. La marca incorpora el valor de la reputación y ésta crece con los compradores actuales y potenciales, que a su vez crecen a medida que los mercados se hacen más globales. La globalización hace más necesarias las grandes marcas como medio de que la confianza esté más extendida, aunque la excesiva diferenciación de productos puede dar lugar a claras ineficiencias en forma de inversiones excesivas

Las empresas que más dependen de la confianza para hacer negocio son también las más interesadas en mantener estándares de transparencia fiables en cuanto a sus comportamientos, cuestión imprescindible para que se les otorque esa confianza necesaria para que el negocio prospere. Con la globalización y la falta de reglas e instituciones supranacionales que certifiquen la información que las empresas envían al mercado aumenta la relevancia del papel de las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), que vigilan con gran atención a estas empresas supranacionales. La vigilancia tiene como objetivo influir en la conducta ética de las empresas a través de la amenaza de que, si no lo hacen y son descubiertas, la ONG correspondiente las denunciará públicamente en todo el mundo. Surge así una simbiosis o complementariedad entre las grandes empresas con marcas globales y las ONGs, que justifican la existencia y el impulso creciente que han recibido en los últimos años las organizaciones no gubernamentales. Desde este punto de vista, el desarrollo de las ONGs se explica también por la debilidad de los mecanismos del Estado y del Mercado para mantener las relaciones comerciales. Por otra parte, las ONGs, mediante la concienciación de los ciudadanos y la vigilancia sobre las empresas, están ayudando a dar una solución al mercado para gobernar las transacciones, precisamente en un mercado basado en gran parte en contratos implícitos y donde la generación de confianza es una cuestión ineludible. La llamada Responsabilidad Social Estratégica tendría, por tanto, su origen y razón de ser en este contexto donde el interés particular se complementa con unas instituciones más informales, que hacen viables transacciones que redundan en un beneficio privado para los partícipes.

Parece, por lo dicho hasta aquí, que la globalización revaloriza la reputación de las empresas que, a su vez, son más globales. De esta forma, en cuanto la ética instrumental les facilita hacerse merecedoras de confianza, aquella se revaloriza al mismo tiempo (aunque después matizaremos esto al plantear el dilema entre ética y competencia). Pero, ¿qué ocurre con la Ética con mayúscula o finalista? Sobre este punto debo manifestar que me resulta complicado ir más allá de ciertas intuiciones. Podrá decirse que la globalización acrecienta entre los ciudadanos del mundo la percepción de una aversión a la desigualdad extrema, de la que somos más conscientes al mirar a un mundo más allá de donde cada uno vive. También la globalización hace que percibamos más directamente las externalidades de determinadas acciones que ocurren fuera de nuestro entorno inmediato. Por ejemplo, la globalización hace que los ciudadanos del mundo perciban la amenaza del cambio climático de acciones que dañan el medio ambiente a miles de kilómetros de donde

viven, porque la globalización hace el mundo más pequeño. Si todo esto fuera cierto, apelar a conductas responsables y acordes con principios éticos y morales, como forma de interiorizar efectos externos de alcance global y evitar que se produzcan, tendría más éxito a medida que avanza la globalización. Al fin y al cabo, los responsables de las empresa que deciden en su nombre, así como los accionistas propietarios, también son personas que interiorizan principios de la Ética y la Moral. Estaríamos, pues, apuntando a una evolución en las preferencias que mueven la conducta de las personas paralela al proceso de globalización, donde existe un mayor acercamiento a la obligación moral como motivación de las conductas. Aunque, insistimos, esto que acabamos de manifestar es una conjetura y, como tal, tenemos menos certeza en la veracidad del racionamiento, que la que tenemos al reflexionar en clave de ética instrumental.

4. Ética y competencia

Nos parece interesante concluir esta exposición sobre Ética y globalización con una referencia expresa a la tesis planteada por Shleifer en cuanto a la incompatibilidad entre Ética y competencia en los mercados donde se desenvuelven las empresas. En síntesis, el argumento de Shleifer es el siguiente: Al aumentar la competencia en los mercados las empresas tienen menos holgura para apartarse de decisiones que hacen máximo su beneficio y aseguran la supervivencia con beneficios económicos positivos que cuando los mercados se acercan al monopolio o la colusión. La razón es que la competencia implica que los beneficios máximos a los que puede aspirar una empresa, ya son cercanos a cero. Si la Ética significa adoptar conductas que responden a una motivación por obligación moral y que perjudican al beneficio que ya está cerca de cero incluso cuando todo el esfuerzo se dirige a maximizar el beneficio, debido a la elevada competencia con otras empresas, esperaremos que la Ética tenga más dificultad para dictar la conducta de las empresas que cuando los mercados son menos competitivos y, por tanto, desviarse del máximo beneficio para atender ciertas consideraciones Éticas no hipoteca la supervivencia de la empresa.

Como se habrán dado cuenta, la tesis de Shleifer se sostiene en la premisa de que la Ética perjudica al beneficio, es decir, la Ética no es rentable desde intereses puramente privados. En el otro entorno de la ética como instrumento, que revaloriza la reputación y crea un activo intangible que puede derivar en rentas económicas porque los grupos de interés confían más en la empresa, la ética no perjudica al beneficio y en realidad tendría el efecto contrario al que predice Shleifer, pues protege a la empresa frente a las presiones de una

mayor competencia en el mercado y le asegura un beneficio mayor (siempre que no todos los competidores hagan lo mismo y la supuesta ventaja competitiva de una empresa no se neutralice porque los demás han desarrollado una competencia y un activo de reputación similar).

Shleifer aporta varios ejemplos de situaciones donde la Ética entra en conflicto con la competencia de los mercados, varios de los cuales, como es el caso del aprovechamiento de mano de obra retribuida con salarios abusivamente bajos, o la búsqueda de localizaciones productivas en países con menores exigencias de respeto al medio ambiente, se pueden interpretar como situaciones a las que se enfrentan con mayor frecuencia e intensidad las empresas más globales. Por tanto, Shleifer está implícitamente afirmando que la globalización perjudica a la Ética a través de someter a las empresas a una competencia más intensa. De igual modo, podríamos decir que las empresas que logran diferenciar sus productos con marcas más potentes y globales son las menos afectadas por la relación: "más globalización igual a más competencia", porque para ellas la globalización es una forma de afianzar su poder en el mercado y conseguir beneficios extraordinarios. Cuando el Secretario General de la ONU se dirigía a los directivos de las grandes multinacionales en Davos era consciente, sin duda alguna, de que las empresas representadas en el auditorio eran empresas con suficiente poder de mercado como para que la autorregulación inspirada en la Ética no pusiera en serio peligro su cuenta de resultados

La competencia aumenta el coste de oportunidad de los comportamientos movidos por la obligación moral. Previsiblemente, la competencia que el conjunto del mercado traslada a las empresas llega finalmente a las personas que las dirigen. Una forma que tienen los accionistas de trasladar esa presión del entorno a los directivos que contratan para dirigir la empresa es a través de la introducción de sistemas retributivos que estimulen su esfuerzo y lo alineen con el beneficio de la empresa. La consecuencia última es que el precio de la Ética (en términos de renuncia a un mayor beneficio y a una menor retribución monetaria personal) termina por elevarse también para las personas que dirigen la vida de las empresas. Piénsese, por ejemplo, en la situación de un directivo que recibe un salario fijo independiente del beneficio económico de la empresa. Para esa persona el coste de oportunidad de la Ética en términos de menor salario es cero y, por lo tanto, hemos de observar un alto componente Ético en su conducta. Por el contrario, si una persona recibe una retribución que depende del resultado económico de la empresa, la Ética tiene un coste de oportunidad en términos de menor salario, si la Ética significa renunciar a beneficios económicos para la empresa.

En suma, lo que plantea Shleifer es un posible conflicto entre eficiencia económica y Ética, de manera que si se desea aumentar una de ellas debemos sacrificar la otra. Aceptamos que la competencia es buena para la eficiencia colectiva en la asignación de recurso, siempre que se den ciertas condiciones en el funcionamiento del Mercado a las que ya aludimos antes. Bajo la tesis de Shelifer, la autorregulación de cada empresa desde la Ética puede suponer una pérdida económica y, por tanto, no se puede dar por sentado que la autorregulación surja espontáneamente entre las empresas. Si las consecuencias finales de equidad, dignidad, sostenibilidad, que buscamos con la Ética no se asumen voluntariamente por las mismas, no porque no las valoren las personas que deciden en su nombre, sino porque al hacer la relación coste beneficio llegan a la conclusión de que no les compensa individualmente, nos encontramos de nuevo en una situación donde intereses particulares y sociales, a la hora de valorar las consecuencias de la Ética para la sociedad en su conjunto, no están bien alineados y, por tanto, si se desea conseguir esa alineación habrá que actuar desde fuera del Mercado y a través del Estado, encargado de velar por el bien general. Ese Estado no existe a nivel supranacional con las competencias y poderes acordes con las exigencias del mundo globalizado aunque, por lo que se deduce de nuestra exposición, sería conveniente pensar en cómo cambiar la situación actual y conseguir mecanismos de ingeniería social y política acordes con la realidad que marca la creciente globalización económica.

5. Conclusión

La respuesta final que podemos dar a la pregunta que da título a la conferencia, ¿Es rentable la ética empresarial en el nuevo orden mundial?, es que "depende". Primero, depende de que la ética a la que se refiere la pregunta resulte ser instrumental (doing Well by doing Good) o, por el contrario, se trate de la Ética con raíz Moral (doing Good by its own Right). En segundo lugar, depende de los resultados en la relación entre costes y beneficios que resultan para cada empresa cuando incorpora la ética a las ecuaciones que determinan el valor privado de la reputación. Finalmente, podemos decir que depende también de los horizontes temporales con los que se hagan los cálculos. En este sentido Shleifer advierte en su trabajo que la competencia puede contribuir a la Ética en el largo plazo porque la competencia ayuda a crear más riqueza y, a medida que las personas aumentan su riqueza monetaria, cumplir con obligaciones morales recibe un mayor peso en la función de utilidad. Este presupuesto nos ayudaría a explicar porqué aumentan las actuaciones filantrópicas de personas que han acumulado grandes fortunas en los últimos años. La globalización económica ha facilitado la aparición de empresas globales con un dominio importante del mercado, como por ejemplo Microsoft. El Sr. Bill Gates, fundador de la empresa, consigue así acumular una gran fortuna. Sí es cierto que la riqueza personal estimula la Ética y que la globalización va a significar mayores fortunas, porque también los mercados se hacen más grandes, entonces la Ética puede acompañar a la globalización en forma de un activo emprendimiento a favor de causas solidarias como las que impulsa la Fundación del Sr. Gates. La presión hacia la Ética de las empresas en forma de "demanda de virtud", impulsada por movimientos cívicos y sociales, ONGs, etc., también puede ser de gran ayuda para encauzar las conductas de las empresas hacia estándares morales en un entorno más global, pues la globalización aumenta el valor de la reputación, que se puede perder si no se atiende adecuadamente a esa demanda.

Relacionado con lo anterior, el debate de fondo se resume, creemos, en la disyuntiva entre confiar en las fuerzas del mercado y la autorregulación para conseguir ciertos estándares de bienestar colectivo (Ética) o, por el contrario, reforzar los mecanismos de acción colectiva con mayor presencia de la política a través del estado y los gobiernos en la regulación de las actividades económicas y empresariales. Personalmente, creo que las limitaciones del mercado y de la autorregulación, cuando todavía hay tantas personas en niveles de pobreza en el mundo, para conseguir elevados estándares morales de bienestar no pueden ni deben ignorarse. Sov consciente también de las dificultades de avanzar en la dirección de reforzar los mecanismos de control supranacional para resolver conflictos entre el interés particular y el interés general en un mudo tan diverso y con intereses contrapuestos. Aunque debo decir que hoy, octubre de 2008, cuando reviso la trascripción de la conferencia impartida en Octubre de 2007 tengo una percepción sobre este tema algo más optimista que cuando pronuncié la conferencia hace justo un año. La crisis financiera, en la que el mundo se encuentra inmerso, ha llevado a un clamor social reclamando más regulación internacional de los mercados en general y de los mercados financieros en particular. Es de esperar que cómo se resuelva finalmente esta demanda social sobre una nueva regulación financiera supranacional, nos de algunas pistas sobre cómo hacer para que surjan instituciones capaces de crear riqueza respetando los principios que nos marca la Ética como referente del Bien Común. Hasta que así sea, habrá que estar atentos a los conflictos entre racionalidad individual y racionalidad colectiva que presenta la actividad económica, conflictos que en ningún caso podemos estar seguros de que se van a atenuar en el nuevo orden mundial de la globalización económica, lo cual nos exige a todos un mayor grado de vigilancia.





GUILLERMO HOYOS VÁSQUEZ



Profesor de Filosofía en el Departamento de Filosofía de la Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá y Doctor en Filosofía por la Universidad de Colonia (Alemania) en 1973.

Actualmente ostenta el cargo de Director del Instituto de Estudios Sociales y Culturales PENSAR de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia.

1. Introducción

Ante todo me gustaría saludar y agradecer a todos los presentes por acompañarnos en esta tarde y muy especialmente a la Fundación ÉTNOR por su invitación y a su directora, Adela Cortina, a la que tengo que reconocerle las primeras y las más importantes palabras de ética empresarial pronunciadas en Colombia, durante una visita que nos hizo hace más de una década, acompañada por Emilio Tortosa. Fue entonces, en aquella visita, cuando se generó la idea de fundar una red iberoamericana de ética de la empresa y de las organizaciones. Así la red no hubiera podido ser la deseada, por lo menos la idea ha estado vigente inspirando en cierta forma muchas iniciativas en esta dirección.

Antes de comenzar con la exposición del tema haré dos observaciones. La primera de ellas versa sobre el título de mi exposición y la segunda será una expresión de optimismo. A continuación se expondrá el caso de Colombia, en una perspectiva latinoamericana, de suerte que se facilite establecer analogías con el caso de Perú, con el de México, o con el caso brasileño y con sus variantes, quizás conocidos por los presentes. De todas formas es muy importante mirar estos problemas en el horizonte de Latinoamérica, buscando siempre las posibilidades de pensarlos en relación con la posible constitución de la unidad latinoamericana en vísperas del bicentenario de los movimientos de independencia. Nos encontraremos con una problemática común a muchos países de la región, pero tratada desde mi particular experiencia, la colombiana, y además como profesor universitario, no como empresario, lo que más adelante me permitirá relatarles una experiencia de escuela de Responsabilidad Social Empresarial. En este sentido, entenderé ética empresarial como algo enmarcado por un término, el de responsabilidad social de las empresas, término que en Colombia se encuentra muy en boga y que casi podríamos decir que "está en bonanza".

Propongo mis planteamientos enmarcados en un ambiente internacional y que en mi opinión llama a cierto optimismo. Me refiero concretamente a lo que ha significado en los últimos años la propuesta de los Objetivos del Mileno. Entre ellos, el Objetivo número ocho nos enuncia una alianza mundial para el desarrollo. Constando que la ayuda para el desarrollo, a pesar de la renovación de los compromisos de los países donantes, no aumenta de la manera que debería aumentar, este octavo objetivo con sus correspondientes metas nos destaca una perspectiva al optimismo, por cuanto se piensa que, efectivamente, se va logrando el compromiso de los Estados más poderosos con los Objetivos del Milenio. Así, a pesar de que las evaluaciones no son para cantar victoria, dan un poco de esperanza de que en algún momento se

podrán encontrar soluciones a los problemas de la pobreza y la desigualdad, aunque no de una manera tan acelerada como fuera necesario.

Como estoy seguro de que ustedes conocen y han analizado el Pacto Global de las empresas, los gobiernos y las asociaciones, no me detengo más en este punto. Sí quiero, sin embargo destacar que ese Pacto Global exhibe características estrechamente relacionadas con la ética y la responsabilidad social empresarial. Recuerden que el Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica en sus ámbitos de influencia, un conjunto de valores fundamentales en la esfera de los Derechos Humanos. Concretamente apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales internacionalmente reconocidos y asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los mismos. Los 10 principios del Pacto Global abarcan el tema de las relaciones laborales, fundamentales desde el punto de vista de la RSE, en el que las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. También la eliminación de toda forma de trabajos forzosos o realizados bajo coacción, la erradicación del trabajo infantil la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación y el medio ambiente está también presente: las empresas deben mantener un enfoque preventivo hoy en día, adoptando iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental, así como favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio amhiente

El décimo principio, añadido posteriormente, es el principio en el cual muchos de nuestros países quisieran encontrar, en mi opinión apresuradamente, lo que constituye la esencia misma de la ética empresarial: la lucha contra la corrupción. Ciertamente, las empresas deben luchar, desde el punto de vista de la legalidad, contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno. En el caso colombiano, es un tema delicado, pero esto no justifica que se constituya en casi el único indicador de la RSE. No podemos olvidar ciertamente el caso de los alemanes que se dejaron extorsionar por la guerrilla del Ejército Nacional de Liberación, ELN, en la construcción de uno de los más importantes oleoductos colombianos, ni la reciente condena a la multinacional "Chiquita" por haber facilitado importantes cantidades de dinero a los paramilitares de la región del Urabá colombiano en la costa Caribe.

Ciertamente los Objetivos del Milenio junto con el Pacto Global tienen mucho de utopía, por lo que hay que evaluar periódicamente sus resultados y en cierta forma reajustar sus retos y tareas. Se trata de dos tipos de declaraciones con sentido cosmopolita, que aunque no hayan llegado a ser objeto de "juridi-

zación o constitucionalización" por parte de las Naciones Unidas, conservan un sentido y un valor significativo muy especial desde el punto de vista moral. Son, por tanto, retos morales, invitaciones a las empresas, compromisos de los Estados a que estos Objetivos del Milenio y esos principios de buen comportamiento global, equitativos, justos, democráticos, presentan una buena base para reorientar la economía al servicio de la sociedad. Para los filósofos este hecho es sumamente importante, puesto que manifiesta el significado que puede adquirir para el desarrollo como libertad en la sociedad civil cosmopolita la confianza en cierto avance moral de la humanidad.

La metodología que voy a utilizar en esta charla será la exposición muy sucinta de cinco puntos y, al terminar cada uno de ellos, lanzaré una pregunta, no sólo para el posterior debate que se pueda generar, sino para que sirva al lector o al oyente de motivo para la reflexión.

2. Una experiencia compleja

Hace aproximadamente tres años, llegó al Instituto Pensar de la Pontificia Universidad Javeriana, donde trabajo actualmente, el jefe de personal de una gran multinacional, cementos mejicanos CEMEX, y me expuso lo siguiente:

-Mire, somos cuatro empresas: COLSUBSIDIO, una caja de compensación familiar; el grupo de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá, el Programa para el Desarrollo de la Naciones Unidas, PNUD, y CEMEX. Queremos comprometer a cuatro universidades para que entre los ochos hagamos una experiencia que necesita Colombia y es la de clarificar el significado de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, ya que bajo este término las grandes empresas dan balances sociales fabulosos, pero parece que la situación de desempleo, pobreza y desigualdad empeora. Sería bueno compartir experiencias y ver si el sentido de la responsabilidad de las empresas puede incidir algo más en la situación conflictiva de Colombia.

Se trataba de un reto interesante. Ya estaban enteradas tres de las mejores escuelas de Economía y Administración del país, la Universidad de Los Andes, la de El Rosario, el Externado de Colombia y se requería el aporte del Instituto PENSAR. Además se contaba con el apoyo de las Naciones Unidas en Colombia y de una experiencia muy colombiana, la de una Caja de Compensación Familiar, instituciones que en Colombia han concentrado exitosamente la

¹ Ver: Jürgen Habermas, "Eine politische Verfassung für die pluralistische Weltgesellschaft?" en: Zwischen Naturalismus und Religion, op. cit., pp. 324-366.

filosofía del capital social. Nos pareció importante para la discusión en el medio empresarial y académico intentar una clarificación entre expertos de lo que es y lo que no es la responsabilidad social empresarial. Quisimos comenzar por empresarios de la pequeña y mediana empresa, teniendo también en cuenta que es más fácil transformar la concepción del negocio de una empresa pequeña y mediana que de una multinacional. Actualmente, nos encontramos dando el curso intensivo número 15, cada uno de 40 horas presenciales, a 30 gerentes o jefes de personal de pequeñas y medianas empresas.

En estos cursos partimos del sentido moral, político y económico de la responsabilidad social empresarial, muy inspirados en la literatura desarrollada por ÉTNOR y por la Profesora Cortina y sus alumnos. Planteamos dilemas, explicamos casos problemáticos de RSE, analizamos experiencias de los participantes, etc. Pretendemos sobre todo que se distinga entre valores de máximos, que inspiran la responsabilidad empresarial, y éticas de mínimos, con vocación jurídica articulada en legislaciones laborales, fiscales, ambientales, etc. Se parte de máximos desde el punto de vista de que algunos toman la responsabilidad desde la convicción católica y otros desde la convicción humanista, o desde la utilitarista o por patriotismo, etc., pero también los mínimos legales son importantes. Sin valores las normas se marchitan gradualmente y sin normas los valores pueden permanecer abstractos o considerarse sustitutos de las normas, lo que en asuntos de justicia puede ser perjudicial. La importancia de la motivación moral consiste en su alto valor social. Sin embargo, hay que llevar los máximos a unos mínimos y esos podrían ser, no sólo los mínimos legales, sino los de la convivencia ciudadana en la sociedad civil. Pensamos que la RSE tiene que ser ese pequeño plus que muchas veces va más allá de lo legal y tendría relación con cierta vocación de ir fortaleciendo el derecho laboral, de darle cada vez más equidad a la legalidad respecto a lo fiscal, de avanzar en un tipo de legislación que permita articular política y socialmente el sentido pleno de la ética empresarial o de la responsabilidad de las empresas.

Termino este primer punto con una pregunta que nos hizo, al terminar el primer curso de responsabilidad social empresarial, uno de nuestros pequeños empresarios:

—Díganme. Si entendí bien el cuento de ustedes, ¿ustedes opinan que lo que hay que crear son empresas y no negocios?

3. La cooperación

Entiendo la ética empresarial con respecto a América Latina en el mismo sentido que Europa y la Unión Europea. Por eso mi segundo punto se relaciona con la cooperación entre América Latina y España, aprovechando lo discutido este año en algunas reuniones promovidas en Colombia y en otros países del Subcontinente por la Secretaria General Iberoamericana con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación y la Fundación Carolina. El objetivo es preparar la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado, en la que el Monarca español y el Presidente del Gobierno de este país, así como todos los demás presidentes de Latinoamérica, concurrirán a Chile para cumplir, entre otras, un mandato de la XVI Cumbre Iberoamericana de Montevideo y de la reunión de empresarios durante dicha Cumbre acerca de la "La Responsabilidad Social Corporativa y el Aumento de la Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)".

En la mesa de diálogo en Colombia el 12 de junio de 2007 nos pidieron a casi 30 colegas interesados en este problemática que presentamos programas para aumentar la productividad y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. De parte de España dialogamos con estas empresas, entre otras, presentes en Colombia:

ENDESA (importante empresa eléctrica española y primera compañía eléctrica privada de Iberoamérica); Unión Fenosa (compañía multinacional española dedicada a la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica con presencia en América Latina, África y Asia); Proactiva Medio Ambiente (con Sede en Madrid es una de las empresas líderes de América Latina en servicios medioambientales); TELEFÓNICA-TELECOM; Grupo Santander (mantiene una posición única en la banca internacional, con una sólida base de negocio comercial recurrente y un alto grado de diversificación geográfica que es garantía de futuro); el Grupo PRISA (Promotora de Informaciones Sociedad Anónima es el primer grupo de España de comunicación, educación, cultura y entretenimiento).

Del diálogo entre colombianos y representantes de las empresas españolas se pudieron concluir las siguientes recomendaciones:

- Mejorar la productividad y competitividad de los eslabones de las cadenas de valor de las grandes empresas.
- Introducir a las PYMES en los distritos comerciales internacionales.
- Diseñar y poner en operación un plan para eliminar obstáculos concretos del gobierno.

- Poner en operación las recomendaciones orientadas a eliminar las restricciones del sistema financiero a la financiación de las PYMES.
- Estructurar un programa de responsabilidad social para PYMES.
- Estructurar un programa de asociatividad para PYMES.

A manera de ejemplo se presentó un plan de acción para el primero de los puntos estratégicos:

- Mejora de la tecnología.
- Estructurar un plan de capacitación.
- Promover la formalidad.
- Diseñar y poner en operación planes de acompañamiento y supervisión voluntaria para PYMES.

Quiero indicar lo que comenté públicamente como conclusión de la reunión: Yo antes de venir aquí y sin permiso, invité al señor Immanuel Kant, que me acompañó un rato bastante largo; hace un momento se fue, me dijo que él se sentía en el lugar equivocado, pero me dejó algunos mensajes, que yo voy a tratar de interpretar. Ante todo, me comentó: les aconsejo que insistan más en la constitución de la empresa, que en la del negocio. Les sugiero que en lugar de globalización de pronto adopten un término mío, que se llama ciudadanía cosmopolita; que quizá en lugar de competitividad, por qué no hablan más bien de cooperación; que cuando hablen de educación no piensen sólo en capacitación, sino sobre todo en educación ciudadana; que cuando hablen de valores, más que en los valores de cambio, procuren pensar en los valores humanos, aceptando el planteamiento de que el hombre es fin por sí mismo y por tanto no hay valor que sea comparable con su dignidad; qué bueno que hablen de medio ambiente, mucho más que de economía y productividad sostenible; que cuando hablen de empleo, piensen en las leyes laborales primero que todo, pero que de pronto piensen que para cumplir la ley laboral, aunque parece bastar el temor, a veces se requieren motivos éticos y morales; y, finalmente, que cuando hablen de liderazgo, ojalá pudieran hablar mucho más de confianza. En este momento yo le dije al señor Kant que si me aceptaban sus comentarios era porque se podía hablar de responsabilidad y de ética empresarial.

En consonancia con esta furtiva conversación con el fundador de la moral moderna quisiera dejar como pregunta acerca de este punto la siguiente: ¿Competitividad o cooperación?

4. ¿Qué es y qué no es la responsabilidad social de las empresas?

Quiero comenzar por rescatar un principio de la fenomenología, orientación filosófica importante, instaurada por Edmund Husserl al comenzar el siglo pasado, seguido de autores como Gadamer, Heidegger, Ricoeur, entre muchos otros. A los fenomenólogos nos gusta hablar de la necesidad de volver a "las cosas mismas". Por ello quiero preguntar ¿qué es eso de la RSE?

El pasado mes de agosto hubo un evento en Bogotá organizado por la Corporación de Ferias Internacionales de Colombia, donde hay todo tipo de ferias y de exposiciones. El nuevo director de la Feria Internacional de Bogotá, motivado por la "novedad" del tema, acuñó el titulo de esta Feria como "Colombia Responsable". Como asesor académico de la misma logré que se invitara, entre otros, a Peter Singer, quien expuso algunas de las tesis de su famoso libro Un solo mundo, ética de la globalización². Para el público colombiano, y en perspectiva de responsabilidad social empresarial y cooperación internacional, fueron relevantes los siguientes planteamientos: en la medida en que las naciones del mundo se mueven más estrechamente entre ellas para abordar asuntos globales como el mercado, el cambio climático, la justicia y la pobreza, en la misma medida nuestros líderes nacionales tienen que asumir una perspectiva mucho más amplia que la del autointerés nacional. En un mundo-uno tienen que tomar una perspectiva ética con respecto a la globalización.

Se refirió también al terrorismo internacional, que, según él, muestra más claramente que nunca que vivimos en un mundo en el que las fronteras no pueden ser selladas. Para frenar el terrorismo internacional se requiere cooperación internacional. Un mundo amenazado como totalidad sólo puede salvarse como "uno". Las Naciones Unidas, poco antes del 11 de septiembre, eran conscientes de que si no había una preocupación altruista entre las naciones ricas por las pobres su propio interés debería llevarlas a ello: en la aldea global la pobreza de alguien puede llegar a convertirse en problema propio: falta de mercados para los propios productos, inmigración ilegal, polución del ambiente, enfermedades contagiosas, inseguridad, fanatismo, terrorismo.

Singer concluía: en un mundo que está cambiando por la globalización, es necesario tener en cuenta que compartimos una atmósfera, un medio ambiente y unos recursos comunes (Protocolo de Kyoto, Foro Mundial de Río), que la economía globalizada exige compromisos comunes (justicia como equidad, comercio, trabajo, etc.), que se requiere una legalidad internacional en relación con la Declaración Universal de los derechos humanos (Corte

² Peter Singer, One World. The Ethics of Globalization, Second Edition, New Haven & London, Yale University Press, 2004.

Penal Internacional), dado que es necesario ir conformando una comunidad universal (ciudadanía cosmopolita). Si la globalización se asume desde un punto de vista ético, es decir, cooperativo, inclusivo, solidario, compartido y democrático (Naciones Unidas reformadas) es posible un mundo mejor.

Otro de los invitados a Colombia Responsable fue el Profesor de la Universidad de Campinas, Renato Dagnino, de quien tomo algunas de las ideas que siguen. Se debería clarificar ante todo que ni la filantropía, así no sea criticable por razones de humanidad, es responsabilidad social empresarial, ni el mero actuar dentro de la ley, ni tampoco hacerlo de modo "interesado" buscando con gestos de solidaridad aumentar ganancias explorando el así llamado "consumo responsable". Responsabilidad social empresarial en sentido estricto debe orientarse, por ejemplo, a evitar impactos (sociales, ambientales, económicos) negativos, a elevar el patrón de vida de la comunidad directamente afectada y a actuar con el Estado, con los movimientos sociales y con las ONGs para enfrentar emergencias sociales o ambientales.

Dagnino piensa que, entre las visiones apologética, crítica y pragmática de la responsabilidad social empresarial se debería tender a desarrollar esta última concepción. En términos de la ética discursiva de Adela Cortina sería una versión comunicacional, discursiva, argumentativa y por convicción. Dicha concepción pragmática parte de los argumentos a favor de una responsabilidad social orientada por ideas de desarrollo como libertad para una sociedad que requiere fortalecimiento de la democracia y expansión del sentido de ciudadanía. Pasando a articular lo que significaría esa versión pragmática, dialogal, comprensiva, discursiva, participativa, en lo que caracterizamos como el discurso de la responsabilidad social, en lugar de empeñarnos en el paternalismo y en lugar de los ultra críticos que piensan que ya no hay nada que hacer, es necesario fomentar ese diálogo, con la actitud que tiene la fundación ÉTNOR, de acuerdo con tesis de Adela Cortina. Es decir, se trata de encontrar en el diálogo y en el debate público las acciones más pertinentes y las política sociales más adecuadas. En este sentido, Dagnino destaca los siguientes puntos:

- Las empresas son las principales beneficiarias del sistema vigente y tienen gran poder económico y político.
- Por eso no pueden estar por fuera del debate social, político y económico.
- La sociedad debe definir patrones de comportamiento empresarial que conduzcan a aminorar los problemas sociales y ambientales, aumentando los beneficios para quienes se ajustan y los costos para los demás.

Esto debe llevar a una reflexión profunda y a una discusión pública y política acerca del desarrollo científico, técnico y tecnológico en la perspectiva de la así llamada CTS (Ciencia, Tecnología y Sociedad), que permita mirar las relaciones especialmente entre la tecnología y la exclusión e inclusión social. Hablar de responsabilidad social empresarial equivale hoy a generar Inclusión Social. Para hacerlo, es necesario entender cómo se genera la Exclusión Social. Y aquí es donde entra el tema "Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Tecnológico".³

Mi pregunta al terminar este numeral reza: ¿es posible una tecnología social, tendente a la inclusión social?

5. Responsabilidad social empresarial en tiempos de globalización y economía política

Tratar de resolver el tema de la responsabilidad social en términos actuales y en relación con la economía significa poderse preguntar concretamente si una tecnología social puede ser rentable económicamente. Por tanto, el tema de la responsabilidad social en tiempos de globalización nos obliga a preguntarnos por una nueva economía política. Y para responder habría que ir más allá de paradigmas conocidos e inspirarse, por ejemplo, en la voz de los foros mundiales como el de Porto Alegre y en el pensamiento de que "otro mundo es posible".

José Antonio Ocampo, exdirector general de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL, y actualmente en Naciones Unidas, ha insistido en que en el marco de derechos, la construcción de la agenda social se identifica con el reconocimiento de todo miembro de la sociedad como ciudadano y, por lo tanto, como depositario de derechos. El alcance internacional de las declaraciones y convenciones sobre derechos humanos, así como los compromisos internacionales adoptados en las cumbres mundiales, puede considerarse, por lo tanto, como la definición, aún incipiente, de un concepto de ciudadanía global⁴.

En esta dirección analiza Ocampo las razones del desencanto de la ciudadanía con la democracia y llama especialmente la atención acerca de las frustraciones en lo económico y en la debilidad de las instituciones en subordinar lo económico a la política. El marco de derechos ciudadanos que sirve como punto de partida para este análisis tiene una gran coincidencia con otras visiones contemporáneas del desarrollo. El concepto de "desarrollo

³ Ver recientemente: Renato Dagnino, *Neutralidade da ciência e determinismo tecnológico*, Campinas, SP, Editora Unicamp, 2008.

⁴ Ver: José Antonio Ocampo, Reconstruir el futuro. Globalización, desarrollo y democracia en América Latina, Bogotá, Grupo Editorial Norma, CEPAL, 2004.

humano", el "desarrollo como libertad", y el concepto de desarrollo integral que la CEPAL ha formulado a lo largo de su historia, son expresiones de esta perspectiva, pero ella tiene raíces profundas en los debates sobre el desarrollo. En las últimas décadas su principal manifestación ha sido la difusión gradual de ideas y valores globales, entre ellos, los de derechos humanos, desarrollo social, equidad de género, respeto de la diversidad étnica y cultural, y protección del medio ambiente. En tal sentido, los valores globales y, sobre todo, los derechos humanos, en su doble dimensión de derechos civiles y políticos, por una parte, y de derechos económicos, sociales y culturales, por otra, deben considerarse como el marco ético para la formulación de las políticas de desarrollo y el ordenamiento político. Esta visión integral del desarrollo va más allá de la complementariedad entre las políticas sociales, económicas, ambientales y el ordenamiento democrático; entre capital humano, bienestar social, desarrollo sostenible y ciudadanía. Debe interpretarse como el sentido mismo del desarrollo.

Actualmente, uno de los temas fundamentales en nuestras regiones son los acuerdos de libre comercio, juzgados por unos como el verdadero paraíso de los derechos del hombre, mientras que para otros son efectivamente el empobrecimiento de la producción interna, porque las subvenciones que tienen los Estados Unidos, y a veces también Europa, a la mayoría de los productos agrícolas es algo con lo cual nosotros no podemos competir como iguales. Por consiguiente, si partimos del principio de que la democracia no puede progresar sino con base en la diversidad, habría que ir respetando diversos contextos, diversos modelos y diversas situaciones de desarrollo de los países latinoamericanos, lo cual, desgraciadamente, no suele ser lo más frecuente desde la política del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo.

A propósito de esto, vendría la siguiente pregunta: ¿la democracia y las instituciones son lo suficientemente fuertes para poder encontrar el equilibrio o la correlación, incluso la armonía, entre mercado, estado y sociedad? Habría que ver qué significa y cómo se puede fortalecer el pacto fiscal en la racionalidad estatal frente a los populismos que, sobretodo en vísperas de elecciones, les prometen a las multinacionales todas las bonanzas que desean con tal de asegurar la inversión en dichos países.

Termino este punto con la pregunta de si es posible todavía que la economía se subordine a las democracias radicales globalmente. ¿Es posible que cuando hablamos de ética empresarial o de RSE podamos pensar globalmente en la equidad de los mercados?

6. Conclusión

El problema de la cooperación⁵ ha sido planteado no hace mucho con claridad meridiana por Thomas Pogge. Ante la contradicción entre una serie de normas y de conductas morales, originadas especialmente en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y de una situación humana catastrófica, que parece intolerable desde el punto de vista moral, especialmente en países todavía en vía de desarrollo, plantea dos cuestiones:

- 1. "¿Cómo es posible que persista la pobreza extrema de la mitad de la humanidad a pesar del enorme progreso económico y tecnológico, y a pesar de las normas y de los valores morales ilustrados de nuestra civilización occidental enormemente dominante?"
- 2. "¿Por qué nosotros, ciudadanos de los prósperos estados occidentales, no hallamos moralmente preocupante, como mínimo, que un mundo enormemente dominado por nosotros y por nuestros valores proporcione unas posiciones de partida y unas oportunidades tan deficientes y tan inferiores a tantas personas?"

Para responder a estas dos preguntas hay quienes sugieren comenzar por la primera, considerando las posibilidades de hacer realidad la legislación de los derechos humanos universales, no tanto desde un punto de vista moral, sino más bien desde un punto de vista jurídico, inspirado, en el mejor de lo casos, en una moral kantiana que termina en muchos casos por ser el aplicado como política mundial del más fuerte. Esta posición es defendida por doctrinas contractualistas y neocontractualistas, algunas de ellas no muy lejanas del utilitarismo clásico, por cuanto fijan el motivo fundamental para un comportamiento justo y una distribución equitativa en el mutuo beneficio de los contratantes, el cual muchas veces desaparece ante la fuerza de la voluntad de poder del más fuerte.

En el extremo opuesto encontramos el así llamado enfoque de las capacidades⁷ que pretende ir más a la raíz de las situaciones humanas de injusticia, desigualdad, discriminación y exclusión. Estas doctrinas abordan la problemática procurando comenzar por responder la segunda pregunta, es decir, fijándose en la sensibilidad humana y moral de ciudadanas y ciudadanos del

⁵ Retomo aquí planteamientos hechos en mi ensayo: "Ethos mundial y justicia global en un enfoque discursivo" en: Francisco Cortés Rodas y Miguel Giusti (editores), *Justicia global, derechos humanos y responsabilidad*, Bogotá, Siglo del Hombre Editores, 2007, pp. 333-362.

⁶ Thomas Pogge, La pobreza en el mundo y los derechos humanos, Barcelona, Paidos, 2002, p. 15.

⁷ Ver especialmente Amartya Sen, *Nuevo examen de la desigualdad*, Madrid, Alianza 1992; Martha C. Nussbaum, *Frontiers of Justice. Disability, Nationality, Species Membership*, Cambridge, Harvard University Press, 2006; Amartya Sen, *Desarrollo y libertad*, Bogotá, Planeta, 2000.

mundo, que parecen permanecer indiferentes ante la pobreza absoluta de sus conciudadanos en un mundo globalizado y desde una perspectiva cosmopolita.

Aquí queremos ensayar si es posible desarrollar más coherentemente la complementariedad de ambos enfoques, el de las capacidades y el contractualista o neocontractualista, en la propuesta de un tercer enfoque, motivado por la responsabilidad social empresarial y su significado político, resultante de una teoría comunicacional de la moral en su articulación en la ética discursiva, la política deliberativa, la democracia participativa y su relación con la doctrina del derecho moderno y del Estado de derecho democrático. También este enfoque discursivo tiene como tarea hacer realidad lo que los otros dos se han propuesto, de acuerdo con la Declaración de los Derechos Humanos, de la cual parte también el mismo Thomas Pogge:

"Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios" (DUDH, Art. 25)

"Toda persona tiene derecho a que se establezca un orden social e internacional en el que los derechos y libertades proclamados en esta Declaración se hagan plenamente efectivos" (Art. 26)

Nos parece que todo enfoque acerca de la justicia global y de los derechos humanos debe buscar responder a estos asuntos, de lo contrario es un enfoque abstracto, ideológico como conciencia falsa, que termina por legitimar un discurso y una democracia liberal fetiche. Pensamos que una teoría discursiva del derecho y del Estado de derecho democrático es capaz de responder a esta problemática desde su base. En efecto, el punto de partida de la teoría de la acción comunicativa es el de la comprensión de los contextos tanto desde el punto de vista de las diferencias culturales, como desde el de las sociales y económicas. La sensibilidad moral provocada por tales diferencias, por la exclusión, la discriminación, la injusticia y la pobreza, se expresa directamente en procesos y movimientos políticos que pueden ser articulados en la participación democrática y llegar a tener efecto en la política deliberativa y en cambios estructurales significativos. Se parte, pues, de lo más significativo del enfogue de las capacidades, a saber: los valores de máximos que se expresan en la sensibilidad moral, reconocidos gracias a la tolerancia moral y la comprensión, desplegados públicamente en la sociedad civil. El momento complementario desde la tradición contractualista, que se hace posible en la teoría discursiva del derecho gracias a la tolerancia, consiste en apostar en la política deliberativa por las mejores razones y motivos, vinieren de donde vinieren, si aportan a la construcción y consolidación del bien común. En el ámbito de la discusión pública y de las luchas políticas se van, por

así decirlo, decantando y entrecruzando determinados consensos sobre mínimos, con vocación constitucional y jurídica, los cuales, de acuerdo con J. Rawls, provienen motivacionalmente del pluralismo razonable de máximos.

En esta propuesta quiero enmarcar mi posición con respecto a la cooperación entre Latinoamérica y Europa, motivada por la responsabilidad social empresarial y por lo que hoy puede significar, en el juego de los diversos bloques en tiempos de globalización, una relación cada vez más estrecha en lo que se llama Iberoamérica. Me inspiro por lo expuesto en 1998 por José Saramago en Cáceres al inaugurar el I Congreso Iberoamericano de Filosofía en el que insistíamos en la idea de "pensar en español". Allí nos invitó él "a descubrirnos los unos a los otros", acompañándolo en La balsa de piedra, que lejos de ser un acta de protesta y de rechazo contra la Europa comunitaria, terminó por llevarlo "al extremo de imaginarse marinero de la fantástica embarcación de piedra en que había transformado la Península Ibérica, fluctuando impávida sobre las aguas del Atlántico, rumbo al sur y a las nuevas utopías". A este propósito Javier Muguerza hablaba de la Península como la provincia europea de Iberoamérica.

Lo que no sospechaba entonces Saramago era que poco después la balsa encallaría en las Azores, contemplada desde la lejanía por Colombia, único país latinoamericano que apoyara la criminal coalición contra el eje del mal. La pesadilla no duró demasiado, para bien de la Península y nuestro, de acuerdo con lo que acaba de anunciar el Jefe del Gobierno Español: "No venceremos al terrorismo internacional abordándolo como una guerra". Y la crisis con Irán "debe resolverse con firmeza, pero a través del diálogo".

Y así pudo la balsa volver a orientarse hacia las utopías: remolcar a Europa hacia el sur, "apartándola de las obsesiones triunfalistas del norte y tornándola solidaria con los pueblos explotados del Tercer Mundo"; o al menos logrando que España y Portugal, "sin dejar de ser Europa, descubrieran en sí, finalmente, esa vocación de sur que llevan reprimida, tal vez como consecuencia de un remordimiento histórico que ningún juego de palabras podrá borrar y sólo acciones positivas contribuirían a hacerlo soportable". Saramago concluyó constatando que "el tiempo de los descubrimientos aún no ha terminado. Continuemos, pues, descubriendo a los otros, continuemos descubriéndonos a nosotros mismos".

Ya en su exhortación Saramago nos invitaba a la tolerancia al señalar que "el demonio de la intolerancia, la dificultad de aceptar y reconocer *al otro* en todas sus diferencias y, peor todavía, el rechazo a admitir que la razón *del otro* pudiera,

⁸ José Saramago, "Descubrámonos los unos a los otros" en: ISEGORÍA, No. 19, diciembre de 1998, Instituto de Filosofía, CSIC, Madrid, p. 44.

⁹ Ibid., p. 51.

racionalmente, prevalecer sobre la nuestra, y que el espíritu *del otro* hubiera podido alcanzar, por sus propios medios, una plenitud igual o superior a aquella a la que suponemos ha llegado el nuestro"¹⁰.

La balsa de piedra se aproxima a este Sur precisamente en vísperas del bicentenario de las guerras de independencia, efeméride importante para seguirnos descubriendo los unos a los otros y para fijar nueva agenda. La independencia de la Península Ibérica fue todo menos una emancipación para los pueblos de Latinoamérica, si se tiene memoria de las guerras civiles por el poder, cuyo perdedor fue el pueblo, la esclavitud de los negros, la exclusión de los indígenas, la explotación de la clase obrera y la pauperización del campo, las masacres de las minorías y de los inconformes. Las teorías de la dependencia mostraron en lo que terminó la utopía emancipatoria y hoy, después de la terrible experiencia de las dictaduras de la seguridad nacional y de las democracias fetiche, la filosofía política en estrecho diálogo con las ciencias sociales críticas latinoamericanas, superando en concreción a la misma teoría crítica de la sociedad, analizan positivamente los movimientos sociales que en diversas regiones y con variados matices incorporan nuevas formas de participación popular ciudadana y democrática, que son alternativa a gobiernos dependientes del Norte y de su modelo hegemónico de dominación neoliberal.

Entre tanto, la tragedia de dos guerras y la vergüenza del holocausto, sumadas a la experiencia de la guerra fría y la partición de Europa, la opción por el pluralismo, el compromiso fundamental con los derechos humanos y la voluntad de paz convierten la utopía de la Unión Europea en realidad política, no muy lejana de la federación de estados considerada por Kant como la única posible hacia la paz perpetua, al no ser viable ni deseable una república mundial. Doscientos años de historia aconsejan a Europa una constitución que garantice en dicha federación los derechos de las personas, no sólo como miembros de una pluralidad de estados, sino como ciudadanos del mundo, y obligue a la cooperación entre los diversos estados para evitar las guerras y realizar los derechos humanos¹¹.

La situación de América Latina y el Caribe, si se toma el pluralismo en lugar de falsos vanguardismos y liderazgos, como punto de partida en cuanto recurso motivacional, moral y político para la comprensión de los conflictos internos y entre nuestras naciones, invita a proponerse proyectos ambiciosos de cooperación política, reconociendo nuestras múltiples diferencias como fortalezas más que como obstáculos: el resurgimiento de movimientos indigenistas y afroamericanos, las corrientes migratorias de los transterrados ibéricos, italianos, ale-

¹⁰ Ibid., p. 49.

¹¹ Ver: Jürgen Habermas, "Eine politische Verfassung für die pluralistische Weltgesellschaft?" en: Zwischen Naturalismus und Religion, op. cit., pp. 324-366.

manes y asiáticos, nuestros mestizajes, nuestras diversidades regionales con sus riquezas ambientales, nuestras experiencias acumuladas y fracasos como repúblicas aisladas, nuestras tradiciones, valores y costumbres, en una palabra, todo aquello que constituye hoy el tema del pluralismo.

No parece entonces utópico proponerse metas de cooperación que nos acerquen gradualmente a una federación de estados, a la Carta de la Unión Latinoamericana, con la que fuéramos construyendo la democracia por venir: en la que nuestras fronteras fueran escenarios de conciertos por la paz, de comprensión de las diferencias y cooperación entre vecinos, en lugar de sitios para la confrontación violenta, armamentismos dementes y guerras entre hermanos; en la que la economía estuviera supeditada a procesos democráticos en estados de derecho; en la que la inclusión de las diferencias, los derechos humanos civiles y materiales, la justicia como equidad y en general las políticas sociales, primaran sobre la competitividad de los diversos Estados; en la que la concertación y la participación política desplazaran el autoritarismo y la intolerancia. Son tareas que podrían compartir ciudadanas y ciudadanos de la balsa ibérica a partir de sus principios de pluralismo y compromiso con los derechos humanos: respeto a nuestras experiencias por democratizar la democracia, comprensión de la problemática del narcotráfico y del tráfico de armas, también del legal, los mayores insumos de las violencias y obstáculos de la paz; opción por la justicia global y disminución de la pobreza, morigeración del mercado, del intercambio comercial y de las obligaciones del endeudamiento, políticas de migración y de movilidad humana, fomento de la cooperación y no del vanguardismo, para sólo indicar algunas de las prioridades de la cooperación que pueden llegarse a imaginar quienes han participado activamente en la experiencia paradigmática de la constitución de la Unión Europea.

Nos hemos venido descubriendo los unos a los otros, hemos aprendido tolerancia y constatamos que el pluralismo es la clave para la solución de los conflictos, la búsqueda de la democracia y la cooperación entre las naciones. Una responsabilidad social compartida nos podría llevar hoy a ser más audaces y comenzar a pensar Iberoamérica como proyecto político.

Por ello, para terminar, quiero dejar abierta esta exposición también con una pregunta: ¿Es la Unión Europea, cuya constitución se inspira más en los derechos humanos, que en el individualismo posesivo, alternativa de cooperación para Latinoamérica y el Caribe, en comparación (sin ser excluyente y exclusiva), con los tratados de libre comercio, TLC, y sus consecuencias políticas con el país del Norte de América?





ADOLFO DOMÍNGUEZ



1. Si la ética no existiera, ¿se tendría que inventar?

Sin duda. La ética es rentable. Los países que no la tienen por divisa acaban degenerando. Sin ética se pueden hacer negocios, pero no empresa, valor ni instituciones que duren en el tiempo.

Las sociedades están formadas por individuos y sabemos que los seres humanos son enormemente complejos. Y ya que son (somos) de natural egoísta, para hacerlos trabajar juntos solo existe una manera: un compromiso colectivo. Sin ética, sin ese contrato social, puede sobrevenir una revolución cada cierto tiempo. Es ciego el empresariado que no sabe ver que sin un consenso, sin una capacidad de *sentir* a la gente que tienes a tus órdenes, cabe la posibilidad de que quiebren sociedades enteras.

Sin una ética generalizada quizá se pueda aguantar una generación, pero los países se hundirán antes o después; el siglo XX conoció muchos casos. Nos podemos permitir que un 1% no tenga comportamientos éticos, pero que un 10% no los tenga llevará a la quiebra de la sociedad. Tampoco podemos tolerar que nuestros dirigentes no tengan comportamientos éticos, pues se trata de un peligro enorme.

En una ocasión viajé de Málaga a Almería, cuatro horas de coche por una carretera de curvas infinitas. No había casas. Paraba en Almuñécar a comer y tardaba otra hora en encontrar otro pueblo. Hoy está totalmente urbanizado desde Gerona hasta Huelva, prácticamente sin excepciones, es un continuo urbano. Llegado a este punto me pregunto si esto será viable para el futuro, si no hubiese sido más razonable un cierto orden urbanístico. El orden implica un comportamiento ético porque al final la ética es racionalidad. Ese orden se podría haber buscado, pero no se hizo.

Sin un comportamiento ético de sus dirigentes las empresas no sobreviven cuando llegan los momentos duros. Como dirigente de mi empresa defiendo intereses comunes y considero que ésa ha de ser la norma. Está claro que siempre habrá maniobras rentables para un individuo, con tal que no le pillen, pero nunca serán rentables para la sociedad.

2. El proceso de deslocalización de la producción de Adolfo Domínguez de España a países del tercer mundo

La deslocalización, o lo que es lo mismo, el traslado de empresas a países de costes más bajos, es consecuencia de la mundialización, fruto a su vez de un cambio en las reglas de juego. No pensemos que empezó hace pocos años. En realidad, tiene lugar desde que el mundo es mundo, desde que el ser humano empezó a comerciar, desde que los comerciantes se encargan de comprar los

productos en un lugar y llevarlos a otro en el que no hay o escasean. O incluso más atrás, desde que quienes descubrieron los metales, los transportaron y los cambiaron por otras cosas.

En el caso de España nos podríamos remontar a momentos distantes entre sí como la llegada de los fenicios o la época de la conquista americana. Otro gran periodo de globalización fue el final del siglo XIX, con la época victoriana, interrumpida por la Primera Guerra Mundial. Sería después de la Segunda, con un progresivo retorno al librecambismo y la caída de aranceles, cuando volvió a avanzar la globalización. De modo que la deslocalización es historia desde hace miles de años.

Cuando empecé a trabajar en España prácticamente se había dejado de producir lino. Tenía que comprarlo en Sabadell a un pequeño fabricante que era el único que fabricaba lino para mantelería, porque para ropa había desaparecido. Tuve que importarlo de Italia y pagar el 60% de aranceles. Actualmente España no tiene aranceles con Europa, ni con otras muchas partes del mundo, o si existen son a escala muy reducida. Algo similar cabe decir del mundo en general.

Así pues, la globalización, como la deslocalización, es producto de ese cambio de las reglas de juego y el empresario tiene que reaccionar. Si posee una industria que compite con las de países como Perú, la India, China o Nicaragua, ve cómo su margen comercial tiende a menguar y si no reacciona desaparece. Lo que estaba produciendo aquí ahora debe producirlo en otra parte. En virtud de ello, lo que yo hice fue lo que hizo la mayoría de los industriales en situación similar; el que no lo hizo, cerró.

Resulta obvio que es un proceso costoso. España tiene un sistema laboral inflexible, con el cual me siento en desacuerdo y coincido plenamente con las quejas de los empresarios de que cuanto más rígido es un sistema se tiene menos capacidad de reaccionar ante los cambios de la vida. Y la vida es muy cambiante, muy flexible.

En cuanto al cierre de fábricas, debo decir que nosotros todavía mantenemos algunas en España: una en Valencia donde hacemos bolsos, otra en Vigo donde hacemos jerseys y otra en Orense donde hacemos chaquetas. Conservamos tres; el resto las fuimos reestructurando y cerrando, aunque sin echar a nadie. Hemos podido formar a ese personal en otras áreas. Valga como anécdota ilustrativa que un operario que cargaba piezas en un almacén se convirtió en una de las figuras del departamento de diseño. Además adiestramos a otras personas para ser patronistas, oficinistas, etcétera. Es cuestión de formación, ya que la mayor parte de las personas reacciona positivamente, estudia y se adapta. Los inadaptables, que en nuestro caso fueron muy pocos, inevitablemente tuvieron que dejar el trabajo.

3. El clima de confianza

El contrato social implícito y explícito por el que se rigen las empresas y las sociedades es muy claro. El sistema capitalista ha demostrado ser muy superior al socialista. Todo intento de socialismo ha fracasado. El capitalismo ha triunfado porque ha respondido mejor, incluso éticamente, a las necesidades del individuo.

Voy a relatar una anécdota que me sucedió en Pekín por el año 1985, para ilustrar la importancia del capitalismo. Era mi primer viaje allí y quise visitar un hotel donde tocaba el único grupo de jazz que sobrevivió en China desde los años 30. Fui a pedir un taxi, pero ninguno de los taxistas se movió. Pensé en un primer momento que tenía mal escrita la dirección, pero de regreso al hotel me dijeron que hasta que llegase el responsable, ninguno de ellos me iba a trasladar al lugar que quería. En ese momento vi con toda la claridad del mundo que el sistema comunista quebraría. El capitalismo, con todos sus defectos, es mejor, sobre todo si es un capitalismo capaz de acordar sus propias reglas de juego y de establecer jueces que hagan que esas reglas se apliquen.

4. Los criterios para elegir proveedores

Tenemos proveedores que nos gustan en países que también nos gustan, y en ocasiones se da la circunstancia de que proliferan más en un país que en otros. Pero en realidad vamos descubriéndolos sobre la marcha. Hace poco estuve en Panamá, creyendo que ya conocía la mejor cestería del mundo. En verano vendemos bolsos tipo cestería y los mejores proveedores de los que tenía noticias estaban en Filipinas y Tailandia. Sin embargo, en el Tarín, en la frontera con Colombia, hacen una de las mejores cesterías que he visto, así que los hemos añadido a nuestra lista de proveedores.

Se trata de una condición del mercado. Por hacer un símil, es como el cocinero que no va al mercado por la mañana; poco se puede hacer con un producto malo. La clave de la búsqueda de proveedores es la misma del cocinero que va al mercado y compra los mejores productos; pero si hay que comprar un buen producto, y más teniendo en cuenta que nosotros somos una firma de diseño, es la capacidad de seducción del producto lo primero que buscamos en él, y después la calidad, que evidentemente tiene que existir. En este sentido, las cosas tienen que seducirme, y el criterio no es tanto el país como el proveedor, el individuo concreto o el fabricante.

Los países se consolidan cuando el camarero te hace un café fantástico, cuando el sillero te hace una silla que no se tambalea y cuando el que ofrece un servicio lo presta de manera impecable. En realidad, el país es fruto del esfuerzo de mucha gente, y todos estamos al servicio de todos. Es decir, cuando somos consumidores todos están a nuestro servicio y como empresa todos los que la integramos estamos

48 ADOLFO DOMÍNGUEZ

al servicio de los demás. En definitiva, es el reflejo de un sistema competitivo como el que tenemos en España. Exceptuando el mercado del suelo, que no es competitivo, en el resto estamos al servicio de la gente, y en la medida en que sirvamos ganaremos más o menos dinero.

El beneficio es signo de la eficiencia de una empresa y es fundamental tener en cuenta que el concepto de dinero no es nada pecaminoso, prejuicio que en nuestro país arraiga en una concepción proteccionista del estado. Fue cuando España se empezó a liberalizar y a convertir en un país competitivo y con ética de las relaciones económicas cuando empezamos a mejorar, experimentando un crecimiento sistemático. Nuestro país ha prosperado e ingresado en el primer mundo por esas medidas económicas.

Hoy no podemos ser eurocéntricos y pensar que todo lo bueno es de aquí o está aquí. Evidentemente los últimos cuatro siglos pertenecieron a Occidente, pero no seguirá siendo así indefinidamente, porque las naciones asiáticas tienen productos de muchísima calidad, cuentan con técnicos y científicos de excelentísima competencia y constituyen sociedades muy refinadas.

5. El código de conducta de Adolfo Domínguez. Razones de su aprobación

Cuando hablamos de ética, hablamos de un ideal de conducta y la mayoría de los individuos nos intentamos acercar a ese ideal, lo que no quiere decir que lo logremos en todo momento. Siempre he querido tener un comportamiento ético, dentro y fuera de la empresa. Y si doy una palabra, la cumplo, no tengo ni que escribirla. Ahora bien, sé que a menudo hace falta dejarla por escrito y para eso están los notarios, porque hay gente que no cumple su palabra. En tales casos esa firma es una extensión de nuestro proceder habitual dentro de la empresa. No nos costó gran esfuerzo implantarlo en 2003. Además pido a la gente con la que comercio que tenga un comportamiento cabal, y si sé que incumplen normas cambio de proveedor inmediatamente.

En nuestra empresa implantamos esas normas de manera formal, en parte porque cotizamos en bolsa y somos una empresa pública, y las cosas no sólo hay que pensarlas, sino también decirlas y expresarlas por escrito. Dicho esto, políticamente correcto, lo que voy a decir ahora puede resultar chocante. De niño trabajé según los estándares hoy vigentes para los adultos, y puede ser que a mis padres en nuestros días los hubieran llevado ante los tribunales. Pertenezco a un tiempo en el que los niños rurales trabajábamos, y mucho, y a la mayoría no nos pasó nada. No podemos juzgar a los demás con nuestros propios criterios. Hay que ser muy prudentes cuando se habla de ciertas cosas. Por ejemplo, en las fábricas

con las que trabajo nunca he visto un niño trabajando, por una razón sencillísima: porque no hay trabajo para todos. Por tanto, meter a un niño en una empresa es absolutamente antieconómico. Además, ¿cómo se puede poner a un niño en un trabajo en cadena? Es incapaz, aunque lo maten a latigazos, de repetir una misma tarea cada cinco minutos durante ocho horas. No quiero decir con ello que no los haya, pues India, China, Pakistán, etc., son muy grandes y en medios rurales es de suponer que habrá niños trabajando, como yo trabajé en Galicia.

Pero en las economías más occidentalizadas no lo he visto. Puede haber, sin duda (es imposible que conozcamos toda la realidad), pero nunca hemos visto a un niño en una empresa. En las empresas de la India casi se ven solamente hombres; hay también mujeres, pero muchas menos, no más de un 15 ó 20%. Sin embargo, aquí sucede al revés: en la mayoría de empresas hay más mujeres que hombres, o por lo menos tantos hombres como mujeres. Allí no, en absoluto. El porcentaje de mujeres puede ser infinitamente inferior, incluso cosiendo y bordando, y hasta haciendo trabajos artesanales que aquí están en manos de mujeres.

Detrás de esta cierta normatividad exhaustiva a favor de lo políticamente correcto (prohibición de trabajar a los niños, exigencia de que puedan hacerlo las mujeres), quizá lo único que se esconde es un enorme egoísmo para mantener la supremacía comercial, protegiendo nuestros productos y nuestras formas de actuación.

6. Relaciones con las ONG's

La vida es muy cruel y con los años te haces menos ingenuo. He conocido comportamientos irregulares en todas partes, así es la vida misma, pero lo que sí es cierto es que hay casos concretos dramáticos.

Hemos tenido que presenciar manifestaciones delante de nuestras tiendas pagadas con fondos públicos. Curiosamente, cuando esos fondos desaparecían, las manifestaciones también. Incluso llegamos a conocer al promotor de las mismas, un abogado aprovechado, especialista en captar fondos públicos para financiar manifestaciones, justificarlas y a la vez meter parte de esos fondos en su bolsillo.

La vida es así, al igual que hay empresarios corruptos. Estoy convencido de que la clase empresarial, en general, es honesta, más o menos lúcida pero honesta. Hay sectores no tan honestos, pero pocos, felizmente, si no los países colapsarían. Está claro que todos en nuestra vida hemos visto colapsos de sociedades. Argentina es un caso muy claro que los españoles conocemos.

¿Qué sucedió en Argentina hace unos años? Errores de concepto, políticas económicas equivocadas, y obviamente poca ética en los comportamientos sociales; así es como ese país quebró, habida cuenta de que su clase política fue deshonesta.

50 ADOLFO DOMÍNGUEZ

Dicho de otro modo, el estado argentino ha tenido más gastos que ingresos sistemáticamente durante muchos años y ese déficit lo han estirado al máximo, bien dándole a la "maquinita", o bien pidiendo préstamos a los bancos exteriores. De hecho, el estado argentino quebró varias veces en este siglo. Pero es que un estado que sistemáticamente gasta más de lo que ingresa acaba quebrando. Cuando una clase política hace eso de manera habitual, imagínense qué harán los empresarios: lo mismo.

Para tener éxito hay que esforzarse mucho, pero la ética es uno de los medios con los que se dotó el ser humano para tener éxito. Sin ética no hay éxito social, sin ética no hay éxito empresarial, sin ética solo hay colapso a medio o largo plazo.

7. Apreciación del compromiso ético en el cliente final de Adolfo Domínguez

No dudo en absoluto del compromiso ético de nuestros clientes. Además pienso que están suficientemente informados. Tenemos una clientela muy cultivada, lo sabemos porque disponemos de información al respecto. Nuestra clientela posee un alto nivel cultural, posiblemente no incluya multimillonarios, pero sí arquitectos y otros profesionales liberales, y éstos son personas muy refinadas y cultas, habitualmente bien informadas. Recordando la célebre frase de Juan Ramón Jiménez, vendemos "a la inmensa minoría". Somos una empresa que vende a un público muy refinado.

8. Cambios significativos en las sociedades y efectos de la globalización en los países

En mi opinión, hay quienes aprovechan mejor el avance de la globalización. Podríamos decir que hay unas elites más lúcidas y otras menos lúcidas, con grandes ganadores, como son India y China. Sus elites políticas lo están haciendo bien, están acertando. Esos países se están transformando a una velocidad tremenda. Por su parte, Corea del Sur, un país paupérrimo hace cincuenta años, es en este momento el que más invierte en investigación y educación per cápita en todo el mundo.

Lo que está claro es que la globalización nos ha beneficiado en todo porque ha favorecido el aumento de la riqueza y con ésta se puede financiar un país. Siempre digo que los empresarios quizás no hagamos la cultura (la cultura técnica sí) pero si no somos los que directamente la hacemos sí somos los que la hacemos posible. Los empresarios somos los organizadores de la vida económica de la sociedad; si no hay vida económica organizada, no hay educación, no hay ópera, no hay teatro, no hay cine. Se necesita un entorno de riqueza, de racionalidad económica para crear el resto de las actividades humanas pues, siendo cierto que en la vida hay mercado

y ágora, que la vida no se agota con el mercado, no lo es menos que vamos más al mercado que al ágora; cada día vamos al mercado porque es fundamental.

9. Una visión del compromiso con el medio ambiente

La ética no solo engloba a los seres humanos, aunque las tres grandes religiones monoteístas son profundamente antropocéntricas. La ciencia, desde Galileo hasta Darwin, ha descubierto que el ser humano era un primate evolucionado y nos volvió a poner en el árbol de la vida. Hoy en día la mayoría de los seres humanos pensamos que en el árbol de la vida somos sólo una ramita. Einstein, con su famosa fórmula, quiso decirnos que el ser humano, la naturaleza, es energía altamente concentrada en átomos, en sus distintas variables, que luego se transforma en mineral, lo cual ocurre en ciertas circunstancias que de momento sólo se dan en este planeta; y la vida vegetal se transforma en vida animal, y la vida animal se transforma con el ser humano en vida consciente. Realmente la única religión que tiene este concepto de la vida es la hinduista.

Las tres grandes religiones monoteístas tienen la visión de que el hombre es el rey de la creación. Para la ciencia en este momento el hombre, a lo sumo, es el individuo más inteligente que ha producido la creación hasta el momento, pero nada más. Ya quedan lejos los tiempos en que el hombre era un primate asustadizo acechado por múltiples depredadores. Las tres religiones monoteístas siguen siendo profundamente antropocéntricas, pero la ciencia moderna ya no comparte esa visión, sino la del ecologismo. Éste es un problema que hoy en día ya no se cuestiona en la comunidad científica, aunque haya debate social. Todos están convencidos de que el calentamiento global producido por las emisiones de CO_2 es fruto de los combustibles fósiles (carbón, leña, petróleo), lo que provoca un aumento de las temperaturas que puede producir en pocos años verdaderas catástrofes.

El ecologismo es sólo una toma de conciencia respecto a las generaciones que nos van a seguir, ni más ni menos. Es rentable tener una conciencia ecológica en este momento, es mucho más rentable que no tenerla; los costes de solucionar las catástrofes van a ser muy superiores a los de intervenir en el sistema productivo hoy. En cualquier caso, esto es difícil de implementar en la práctica.





EMILIO LAMO DE ESPINOSA



Doctor en Derecho por la Universidad Complutense y Doctor en Sociología por la Universidad de California-UCSB (1979). Desde 1982 es Catedrático de Sociología en la Universidad Complutense.

Es Académico de la Academia Europea de Ciencias y Artes, colaborador habitual en los diarios El País, ABC, Expansión, y en la revista La Actualidad Económica, y patrono de numerosas fundaciones. En 1996 recibió el Premio Internacional Jovellanos de Ensayo por su libro Sociedades de Cultura y Sociedades de Ciencia.

Lo que pretendo en esta sesión del Seminario, es, en primer lugar, echar una ojeada al mundo actual, a lo que llamo la Segunda Gran Transformación o la Segunda Revolución Industrial, la gran revolución económica del mundo para descubrir cuales son las causas. En segundo lugar, poner en perspectiva esas grandes transformaciones, ese proceso de cambio extremadamente importante, mirar desde el pasado y ver en qué medida lo que nos esta ocurriendo es nuevo o no. En tercer lugar, lanzar una mirada al futuro y ver, por tanto, si la situación actual continuará y hasta que punto continuará a lo largo del siglo XXI. En cuarto lugar, trataremos de identificar cuales son las nuevas potencias emergentes, los nuevos países relevantes en el contexto mundial. Y, finalmente, algunos comentarios genéricos sobre temas relevantes, con especial perspectiva sobre España.

Las enormes transformaciones a que está siendo sometido el mundo, no exentas de problemas, son en buena medida positivas. Pues lo que argumentaré es que, más que protegernos del nuevo mundo debemos lanzarnos a él. Y que España (y Europa), más que mirar al pasado y hacia adentro, deben mirar al futuro y hacia fuera, pues el futuro de España, en buena medida, está ya fuera de España, fuera de nuestras fronteras.

La Segunda Gran Transformación

"China es un gigante dormido, déjenlo dormir, porque el día que despierte hará estremecer al Mundo". Fue la conocida respuesta que en 1793 dio Napoleón Bonaparte a Lord McCartney, embajador de Jorge III de Inglaterra en China, cuando le preguntó por los intereses franceses en Asia. El mismo Lord McCartney que quedó estupefacto cuando el emperador chino Quianlong le dijo abruptamente: "los chinos no tenemos la más mínima necesidad de las manufacturas británicas".

Pues bien, va a ser que sí, como dicen los castizos, y a las dos cosas. Quién iba a pensar que "despertarían" al tiempo China, la India, Brasil, México y bastantes otros países. Quien iba a pensar que sería China quien llenaría Gran Bretaña de productos manufacturados, y no al revés. O que sería la India quien llevaría la contabilidad de los británicos, y no al revés.

Lo que pone de manifiesto el estereotipo de Napoleón es la dificultad que tenemos para ver Oriente sin pre-juicios sin "orientalismos" como los denominó Edward Said. Mi primera idea, pues, es esta: tratemos de saltar el velo de los enormes pre-juicios que nos impiden ver la realidad y nos hacen ver fantasmas, como le pasaba a Napoleón. Pues nunca ha sido más necesario.

Un dato a no olvidar, tan importante o más como lo fue la caída del muro de

Berlín en 1989: en el 2005 la producción de las economías emergentes superó la de los países desarrollados, un cambio de inflexión que se remonta a más de doscientos años. Y no es una casualidad cíclica o volátil sino el resultado de una tendencia clara: las economías emergentes crecieron a poco menos del 3% en los años 80, al 4% en los 90 y a cerca del 6% en el nuevo siglo. China lleva casi treinta años creciendo al 10% anual, un ritmo endiablado¹. La India creció a tasas del 3 ó 3.5% (la llamada con ironía "tasa hindú de crecimiento") hasta las reformas de los años noventa, un crecimiento desbordado y absorbido por el de la población, pero actualmente crece al 9,4% el año fiscal que acabó en marzo del 2007. No ya Rusia (que crece al 7%) o América Latina (Brasil crece al 4,4%) o, por supuesto, Asia; incluso África crece por encima del 5% y la previsión es que lo hará cerca del 7% en el 2008, pero Angola, Sudán o Mauritania están ya creciendo al 10%. Extremo Oriente crece al 10%, el sureste asiático a más del 8%, Europa del Este al 7%. De hecho, Europa occidental, que sigue significando cerca del 30% del PIB mundial, es la región del mundo que menos crece, un 1,3%, versus una media del 4% mundial, que se mantiene desde hace cinco años.

Además, las economías emergentes son ya el 45% del total de exportaciones mundiales, consumen la mitad de la energía del mundo pero son 4/5 partes del incremento de demanda de petróleo y disponen del 75% de las reservas de divisas. Este año 2007 por cuarta vez consecutiva –señalaba The Economist- la totalidad de las 32 economías emergentes monitoreadas muestran signos positivos de crecimiento, más del triple de lo que crecen las economías desarrolladas (8,1% versus 2,5%).

	Contribución al crecimiento *							Participación en el PIB mundial, 2005	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006 b	2007 h	Dölares corrientes	Paridad d poder adquisitiv
Estados Unidos	13,4	14,5	16,0	17,7	17,2	15,9	16,7	28,1	20,1
Umón Europea	19,9	13,8	11,8	13,6	12,0	12,5	13,1	30,3	20,3
Japón	3,7	2,1	3,7	4,4	4.1	3,8	3,2	10,3	6,4
América Latina y el Caribe	7,0	4,5	2.5	5,0	7,8	7,0	6.5	5.5	7,4
Paises de Asia en desarrollo	39,9	44,7	43,6	37,2	41,7	42,3	42.5	8.9	27,1
China	27,1	30,0	27,7	23,7	27,2	28,1	27,8	5,0	15,4
India	6,9	7,4	8,9	7,3	8,2	7,7	7,9	1,7	5,9
Crecimiento anual del PIB c	1,6	1.9	2,8	4,1	3,6	3,6	-		***
Crecimiento annal del PIB (PPA) 4	2,6	3,1	4,1	5,3	4,8	5,1	4.9	1	12

¹ Un dato impactante: el 80% de las grúas de construcción del mundo están en China, una cuarta parte sólo en la ciudad de Shangai. Federico Steinber, *El impacto de las potencias emergentes en la economía mundial*, Real Instituto Elcano, ARI, 4, 2008.

Todo ello tiene dos consecuencias muy relevantes. La primera es que las nuevas economías contribuyen a generar las dos terceras partes del crecimiento mundial, mientras Estados Unidos sólo aporta el 17% y la UE un 13%. Sólo China contribuye a generar casi un tercio del crecimiento mundial. Y si a China sumamos la India y Rusia estaremos ya en el 50% del crecimiento mundial que parece depender menos de sus motores tradicionales (USA, la UE y Japón). De hecho, si la crisis de las hipotecas de agosto del 2007 en los Estados Unidos tuvo escasas repercusiones (nulas en la India o América Latina, por ejemplo) se debe a ello, y los economistas se preguntan si el "decoupling", el desacoplamiento de las economías del mundo a la americana, ha tenido ya lugar².

La segunda consecuencia es más importante para nosotros, pues define el peso económico de los países: el PIB de China es ya, en paridad de poder adquisitivo, un 14% del total mundial, el segundo del mundo, más del doble del siguiente país, Japón, cuyo PIB es ya (también en PPP) similar al del cuarto país del mundo, la India, que dobla el del Reino Unido o Francia. Y Brasil es ya la novena economía del mundo, y Rusia la décima. Hace bien pocos años Goldman Sachs acuñó el acrónimo BRIC para aludir a esos cuatro países emergentes, Brasil, Rusia, India y China. Pues bien, ya los tenemos en el pelotón de cabeza de la economía mundial.

¿Qué está pasando?

En 1944 el economista y sociólogo austriaco (en verdad húngaro), Karl Polany, publicó un libro de enorme impacto y relevancia, *La Gran Transformación. Los orígenes económicos y políticos de nuestro tiempo.* En él argumentaba que el orden moderno occidental se sustentaba en cuatro instituciones cruciales: el equilibrio de poder de Estados soberanos (el orden internacional westfaliano), el patrón oro, el Estado liberal y, sobre todo, los mercados autorregulados que eran "la fuente y la matriz del sistema", la "innovación que dio lugar a una específica civilización"³. Pues bien, ese mismo modelo de Estado y mercado se extiende hoy, más allá del Occidente atlántico, a todo el mundo, y con velocidad de vértigo.

Estamos siendo testigos de una transformación social sin parangón desde la Revolución Industrial, la segunda gran revolución política y económica del

² La conferencia se pronunció a comienzos del 2008. Cuando corrijo estas pruebas (octubre del 2008) la crisis ya ha afectado a las economías emergentes. Con todo, las estimaciones del FMI de octubre del 2008 indican que así como las economías desarrolladas crecerán un 1,5% en el 2008 y un 0,5% en el 2009, las economías emergentes lo harán un 6,9 y un 6,1% respectivamente. La crisis acelera la convergencia, no la ralentiza.

³ Polanyi, Karl, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Beacon Press, Boston, 1944, p. 3.

mundo tras la de los siglos XVIII / XIX. Sólo que ésta es mucho más extensa, intensa y rápida.

- Más extensa, pues aquella afectó a no más de 1/3 de la población del mundo y ésta afecta a todo el mundo.
- Más intensa y profunda, pues altera a más aspectos de la vida, a más productos, procesos, hábitos o instituciones. Por ejemplo, en el 2007 la población urbana del mundo habría sobrepasado a la rural por vez primera en la historia de la humanidad, y nada hace cambiar más la sociedad que el tránsito rural-urbano.
- Pero, sobre todo, la actual Gran Transformación es mucho más rápida: comenzó, con la globalización, hacia 1989, y tardará no más de quince o veinte años en completarse, mientras que la Revolución Industrial tardó siglo o siglo y medio. Un ejemplo de celeridad: a comienzos de la revolución industrial Inglaterra o Estados Unidos necesitaban casi 50 años para doblar su PIB per capita. China o India lo hacen cada nueve o diez años.

¿Por qué?

La pregunta inmediata es ¿por qué? ¿Qué ha causado este brutal cambio del panorama mundial? Pues sólo sabiendo las causas podremos indagar el futuro. Y la respuesta es que se trata de un proceso multicausal, como siempre que ocurre algo importante, aunque me atrevo a resaltar cuatro causas entre otras muchas: demográficas, políticas, económicas y, finalmente, tecnológicas.

El alivio del peso de la población a consecuencia de las tecnologías médicas del control de la natalidad es sin duda una de estas causas. Entre 1950 y el 2000 la población de los países emergentes se multiplicó por 3,5. Era la fase inicial de lo que los demógrafos han llamado la transición epidemiológica: descenso fuerte de la mortalidad causada por pandemias (hambres y enfermedades infecciosas), mientras la natalidad sigue siendo alta⁴. Pero hemos entrado ya en la fase descendente del ciclo y la natalidad se ajusta a la baja mortalidad (la urbanización y la educación de la mujer son claves para este resultado). Por supuesto, la población continúa creciendo, pero a ritmos muy inferiores. De modo que pasaremos de los actuales 6.600 millones a unos 7.500, un crecimiento siete veces inferior. China es el país del mundo en que más mujeres usan métodos anticonceptivos modernos (más del 80%) y ha controlado ya el

⁴ Abdel Omtan, The Epidemiological Transition. A Theory of Epidemiology of Population Change, Milbank Memorial Fund Quarterly, 1971, p.509.

crecimiento de su población; de hecho decrece y se envejece rápidamente, caso único de país cuya población envejece antes de alcanzar el desarrollo. La India, como veremos, tiene una demografía más sana y continuará creciendo poderosamente hasta sobrepasar a China con 1.600 millones.

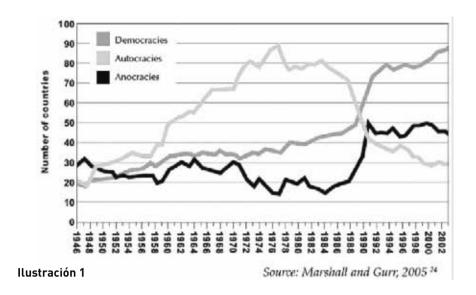
Esta transición tiene además un efecto coyuntural muy beneficioso: el baby boom. Durante una generación la población se compone de pocos ancianos (pues la mortalidad ha sido alta), pocos niños (pues la natalidad decrece), pero un volumen importante de población activa, lo mismo que ocurrió en Europa y Estados Unidos en los años 60 a 90 del pasado siglo. Una ventaja que, por supuesto, acaba siendo una hipoteca cuando los pocos niños tengan que soportar la jubilación de los muchos adultos.

Una segunda causa es la estabilidad macroeconómica derivada de políticas de ajuste y equilibrio, vinculadas a su vez a procesos de desregulación y privatización y, sobre todo, a la libre circulación de capitales, los "mercados autoregulados" de Polany. Pero, en contra de las previsiones marxistas, no ha sido el control público de los medios de producción sino la liberalización la causa del crecimiento. El máximo de propiedad pública de medios de producción se dio hacia 1982, con nacionalizaciones en Asia, América Latina y Europa (la Francia de Mitterrand, por ejemplo). Toda la economía China y casi toda la de la India eran públicas; en aquel momento casi un tercio del PIB mundial era público. Pero el resultado fue catastrófico y en los años 80 y 90 se inició el proceso privatizador que ha abarcado a más de 100 países de modo que en el año 2000 las empresas estatales producen menos del 4% del PIB en los países desarrollados y alrededor de un 15% en los demás.

Pero la libertad económica no da todos sus frutos si no va acompañada de libertad política. Capitalismo sin democracia y libertades es igual a corrupción (como vemos en China, Rusia y casi todos los petro-Estados). Y, desde luego, la democratización de los años 90, la "tercera ola democratizadora" (Huntington), que ha traído libertad económica y desarrollo a numerosos países, es otra causa fundamental. En 1989, con el fin de la guerra fría y el fracaso de la gran ilusión comunista, comenzó una poderosa oleada democratizadora y hoy casi el 50% de los países y el 50% de la población vive en regímenes democráticos (aunque hay excepciones, como el Islam árabe)⁵.

Democratización que, junto al fin de la guerra fría, ha generado un notable descenso del número de conflictos armados en el mundo permitiendo cobrar

⁵ Véase Monty G. Marshall y Ted Robert Gurr, *Peace and Conflict. A Global Survey of Armed Conflicts, Self-Determination Movements, and Democracy,* Center for International Development & Conflict Management, 2005, de donde está tomada la ilustración. Puede verse en http://www.google.es/search?q=mARSHALL+AND+GURR&hl=es&start=10&sa=N



"el dividendo de la paz" y sustituir mantequilla por cañones. Cierto que disponemos de no pocos ejemplos de países autoritarios con fuertes crecimientos económicos, ya sean dictaduras de derecha (Chile de Pinochet) o de izquierda (la China actual). Pero no sin ser al menos "Estados de derecho" (no democráticos) que garantizan el *rule of law*, la seguridad jurídica y el control de la corrupción. Y a medio plazo sólo la democracia asegura el *rule of law* y, sobre todo, el control de la corrupción, una de las grandes ventajas comparativas de la India frente a China.

Desde luego, la correlación entre democracia y prosperidad no es discutible aunque sí lo es la relación causal, y el tema se ha analizado hasta la saciedad. Quizás la explicación está en las buenas instituciones y buenas prácticas, el good governance. Los humanos no sólo innovamos inventando cacharros, aparatos, hardware, cosas, sino también innovamos inventando software, organización, instituciones, reglas, normas, programas culturales. Eso es, por ejemplo, el Estado de Derecho o la ética, como lo son unos buenos códigos de comercio, las leyes de sociedades anónimas, las auditorías, la contabilidad, los registros de propiedad, una judicatura independiente o la hipoteca, y tantas otras instituciones o reglas y normas que reducen la corrupción, eliminan costes de transacción e incrementan la eficiencia. Y sin buenas instituciones no hay tampoco crecimiento.

La tercera línea de explicación es la puramente económica, pues hay una poderosa lógica económica detrás de todo lo que está ocurriendo.

En 1986, y a partir de los datos históricos de Angus Maddison (que comentaré inmediatamente), el economista americano William J. Baumol, en un importante artículo publicado en la American Economic Review, elaboró la tesis de la convergencia de las economías abiertas⁶ y mostró como las economías euroamericanas de la segunda post-guerra (las del G7) habían convergido hacia la del líder, la americana, entre 1870 y 1970. Los Estados Unidos y Gran Bretaña, que en 1900 eran sin duda los países líderes, habían sido atrapados por Alemania, Francia, Italia, e incluso Japón, y hacia 1970 las diferencias de renta per capita entre unos y otros eran mínimas. Estados Unidos habría pasado de una renta per capita de unos 5.000 a unos 20.000 dólares. Pero Italia, por ejemplo, que tenía unos 2.000 a comienzos del siglo XX, habría subido a unos 15.000. Todo ello debido a que, después de quince siglos de productividad estable, en escasas décadas la productividad creció un 1150% en los dieciséis países líderes del proceso industrializador. En concreto, en el Reino Unido creció un 300%, un 800% en Alemania y un 1.700% en Japón.

Baumol hablaba ya (recordando al viejo Veblen) del peso o dificultad creciente del liderazgo (taking the lead) o, recordando a Gerschenkron, de las ventajas de llegar el último (relative backwardness). Su idea central era que es más fácil transferir innovaciones que producirlas, y por innovaciones entendía (como nosotros antes), no sólo la tecnología, sino también las buenas prácticas o las buenas políticas. Unas y otras innovaciones eran bienes públicos: successful productivity-enhancing measures have the nature of a public good⁷. En resumen: es fácil copiar todo tipo de innovaciones (lo que la antropología clásica ha llamado "difusión"), de modo que, a largo plazo, la productividad media per capita se homogeneiza y la riqueza global de un país pasa a depender esencialmente del volumen de la población. Pensemos, por ejemplo, que China necesita 1/5 de la productividad de los Estados Unidos para alcanzar el mismo volumen de producción.

Pues bien, el dato evidente es que hoy se incorporan otras economías también abiertas a un proceso de convergencia, sólo que a escala mundial y con economías inmensas. Corea, China, India, Brasil, Rusia, Indonesia, parecen seguir esa misma pauta de convergencia económica. Y, aunque pueda sorprender, China crece al mismo ritmo al que crecieron antes los Tigres Asiáticos como Corea o Singapur. Y unos y otros al ritmo al que lo hizo Japón mucho antes. Ni más rápido ni menos rápido. Es pues el mismo proceso de convergencia y también el mismo ritmo.

⁶ William J. Baumol, *Productivity Growth, Convergence and Welfare; What the Long-Run Data Show, The American Economic Review*, 76, 5, 1986, pp.1072 ss.

⁷ Op.cit., p. 1077.

Finalmente, las causas más próximas de la actual Gran Transformación debemos buscarlas, como siempre, en la tecnología y, sobre todo, en los medios de comunicación. El Imperio Romano es inconcebible sin las calzadas, y los Imperios español o británico sin la navegación y las rutas marítimas. Y no es casual que este incremento de riqueza mundial, que es un incremento de productividad global, siga a la segunda revolución científico-técnica que, comenzando en Estados Unidos en los años 50, se generalizaría en los 90 dando lugar a lo que se ha llamado la "sociedad del conocimiento o de la ciencia", una transformación brutal tanto en los procesos como en los productos⁸.

El resultado es la misma convergencia de Baumol, pero a escala mundial. Toda aquella ocupación que no requiere relación directa y cara a cara entre el productor y el consumidor puede ser deslocalizada allí donde sea más eficiente, más barata en definitiva. Un peluquero, un portero o un cocinero, una masajista o un médico, tienen sus trabajos asegurados. También los mecánicos que arreglan automóviles o los técnicos de ordenadores. Pero los contables, los programadores, los asesores bursátiles, los call-center y casi todos los trabajos fabriles, se pueden deslocalizar. Y eso es lo que está ocurriendo para beneficio de unos (en general los más pobres del mundo), y perjuicio de otros. Y así

- el transporte permite la des-localización de la industria, de los obreros, los viejos blue-collar; y de eso se aprovecha China, que es ya la gran fábrica del mundo de modo que la etiqueta Made in China es ubicua en nuestro hogares y bolsillos.
- e Internet, que permite la des-localización del trabajo de oficina, de los asalariados, los white-collar; y de lo que se aprovecha la India, que es ya el backoffice del mundo angloparlante.

China genera hardware, productos; India genera software, programas. Basta ver la composición de sus economías. La de China se basa en la manufactura y la exportación de productos, aunque avanza rápidamente en el sector servicios que genera ya el 40% del PIB. La de India es singular, mostrando que es posible pasar de una sociedad agrícola a otra de servicios: la agricultura da empleo al 60% pero son los servicios quienes producen el 54% del PIB mientras que su sector industrial es menos de la mitad (y la mitad del de China). Concretamente las exportaciones de servicios, en particular de tecnologías de la información (STI), pasaron de 6.300 millones a 22.000 millones, crecien-

⁸ Véase mi libro Sociedades de cultura y sociedades de ciencia, Ediciones Nóbel, Gijón, 1996, 261 págs. Premio Internacional de Ensayo Jovellanos 1995. Y más reciente, La sociedad del conocimiento. El orden del cambio, en Libro Homenaje al Profesor José Jiménez Blanco, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 2002, pp.429-450.

do más del 700% en el período 94-2003 a causa del *offshore outsourcing*. La de Brasil, otro gigante, está más equilibrada, pero también con un peso muy fuerte, más del 50%, de los servicios. Otros, como Rusia o Arabia Saudita, como sabemos, reposan en el gas o el petróleo y sufren la maldición de ser petro-Estados⁹.

Pero, vistas en conjunto, las exportaciones de los países emergentes no sólo han crecido sino que se han diversificado. Hace treinta años las manufacturas representaban menos del 20% del total de sus exportaciones, los productos agrícolas eran un 50% y los minerales el resto. Hoy las manufacturas son casi el 80%, con una composición variada: maquinaria y equipamiento, textiles, productos químicos o farmacéuticos y Tecnologías de la Información. Y no sólo exportan, también importan. En concreto, las importaciones chinas se han multiplicado por cinco entre el 2000 y el 2005, tirando de otras economías (por ejemplo las de América Latina, cuyo comercio bilateral con China ha crecido un 250% en sólo cuatro años).

Y cuidado, pues en este gigantesco proceso de des-localización ni siguiera los puestos de alta capacitación se ven libres del riesgo de deslocalización si en otro sitio hay trabajadores igualmente capacitados y más baratos. China e India empiezan a tener excelentes universidades compitiendo con las europeas y producen cada año 1,2 millones de científicos e ingenieros, tantos como USA, Europa y Japón juntos. Sólo China produce ya más que la UE: unos 520.000 versus 480.000. Y sólo la India produce tantos ingenieros capaces de trabajar en multinacionales como el Reino Unido y más que Alemania. Hegel aseguraba que China era un pueblo sin historia porque "transmite, no innova". ¿Es esto cierto? Puede, pero China invierte ya en I+D tanto como Japón. Y China e India, con cerca de 450 millones de usuarios de internet, casi doblan los poco más de 200 millones que hay en Europa o Estados Unidos. China acaba de presentar a los medios de comunicación su primer avión de pasajeros, el Fénix Volador, que competirá, no sólo con Airbus (que controla el 30% del mercado mundial) y Boeing (que controla otro 30%), sino con aviones producidos por otro país emergente: Brasil (Embraer).

Además, los nuevos países empiezan a ser la pesadilla de los *boardrooms* occidentales. Un informe reciente del Boston Consulting Group nos recuerda que los países emergentes tienen ya no menos de cien poderosas multinacionales en sectores punteros: farmacia, química, aeronáutica, TI. China tiene no

⁹ Véanse los excelentes trabajos de Pablo Bustelo en la web del Instituto Elcano. Por ejemplo (hay bastantes más), El auge económico de China y su impacto internacional, ARI, 100, 2007; El auge económico de China e India y sus implicaciones para España, DT, 31, 2007. India, las dos caras del desarrollo económico, ARI, 73, 2006.

menos de ocho grandes multinacionales capaces de competir en el mercado mundial. Empresas enormes como China Mobile, Shangai Baosteel, CNOOC, Haier, Hisense o Lenovo¹⁰. Hace algunos meses salía a bolsa el Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) y, por supuesto, es, una vez más, colosal: la mayor oferta pública de valores de la historia que da lugar al quinto mayor banco del mundo.

Otro tanto la India, que goza de la ventaja de una formación empresarial angloamericana y, por supuesto, del dominio del inglés. Las multinacionales como Tata Steel, Mittal, Reliance e Infosys son líderes en su sector han demostrado resultados financieros extraordinarios en los últimos años y están desarrollando planes de expansión internacional a través de fusiones y adquisiciones para reforzar su posición competitiva en el mercado, multinacionales competitivas a nivel mundial cada vez más temidas por las ya establecidas. La compra de Arcelor por Mittal fue un aldabonazo que vemos repetido una y otra vez.

Una mirada al pasado; otra al futuro: El mundo del siglo XXI

Antes de mirar hacia delante para indagar el eventual desarrollo futuro de esos procesos debemos recular para tomar distancia con nuestro presente y preguntarnos si esto que ocurre es tan nuevo. Miremos pues al pasado y tratemos de tomar distancia para ubicar el presente en un marco más amplio.

Los países orientales nunca durmieron. De modo que lo que ocurre hoy es que el mundo entero se reajusta para regresar a un reparto de poder y riqueza previo a la Revolución Industrial y a la gran expansión europea por el mundo, que comenzó con lo que Toynbee llamó *Iberian pioneers*, portugueses y españoles, a finales del siglo XV, y cuyo cénit fue la segunda postguerra, momento en el que el 80% de la población y el 80% del territorio del mundo estaba bajo mandato de potencias europeas. Fue el punto más alto del poder de Occidente. Pero el punto más alto es siempre el comienzo del descenso. La descolonización posterior a 1945 (pero que se prolongo hasta los años 80) dio la independencia, la soberanía política, a más de medio mundo; la India fue uno de ellos en 1947. Y ahora se trata de la independencia, la soberanía económica. El historiador británico Geoffrey Barraclaugh lo vio con nitidez en 1956: "Cada época necesita su visión de

¹⁰ Marcos Aguiar, Arindam Bhattacharya, Laurent de Vitton, Jim Hemerling, David C. Michael, Harold L. Sirkin, Kevin Waddell, Bernd Waltermann, Kim Wee Ko, *The 2008 BCG 100 New Global Challengers: How Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World*, The Boston Consulting Group, Diciembre, 4, 2007. Véase también de Antoine Van Agtmael, *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World*, The Free Press, 2007.

la historia y hoy necesitamos una nueva visión del pasado europeo adaptado a nuevas perspectivas en las que la vieja Europa entra en una nueva era de política global y civilización global [...] que sólo un punto de vista universal puede elucidar". Pues "nuestra era global no conoce ni fronteras geográficas ni culturales" 11.

Pero recordemos que, según los datos del historiador económico Angus Maddison, en el año 1000 Asia era más del 70% del PIB mundial mientras Europa occidental no llegaba al 10%, porcentajes que se habían aproximado (al 67 y 18% respectivamente) hacia 1500 pero se mantenían hacia 1820 (en el 61% y 24% respectivamente). De hecho, hasta aproximadamente el 1700 las economías de China, India y Europa occidental eran muy similares. En el siglo XVIII China se despegó de Europa y de la India, pero es atrapada en el XIX, el "siglo de la humillación". Europa despegará hacia 1850 y los Estados Unidos hacia 1900. Y el resultado es que hacia 1900 Asia será sólo el 30% del PIB mundial y todavía menos (el 20%) en 1950.

Pero en una fecha tan próxima como 1820 las hoy llamadas economías emergentes eran en conjunto el 70% del PIB mundial, el PIB de China era el mayor del mundo, más del 30% del total, 6,4 veces el británico, y el de India era tres veces el británico. China e India eran el 50% del PIB mundial en 1820, pero solo un 10% siglo y medio después.

De modo que no dejaba de tener razón el emperador chino cuando le dijo a Lord McCartney que no tenían necesidad de manufacturas británicas. Y tienen razón de nuevo cuando aseguran ahora que sólo pretenden ocupar el lugar que tuvieron siempre. Estamos presenciando el final de una excepción, de una anomalía histórica de desajuste brutal entre población de una parte, y productividad y riqueza por otra. Afortunadamente, aunque tenga costes en deslocalización, desempleo y reciclaje para nosotros.

Y después de mirar el pasado, veamos el futuro. ¿Qué tendencias demográficas o económicas podemos discernir?

Veamos primero las demográficas pues, si la demografía es el destino (como decía Augusto Comte), los occidentales lo tenemos de frente. En 1950 cuatro de los diez países más poblados del mundo eran occidentales y tres de ellos europeos: USA, Alemania, Reino Unido e Italia (Francia era el onceavo). Para el año 2000 ya sólo quedaba uno europeo (Alemania) y en el 2050 no habrá ningún país europeo en la lista de los diez más poblados, ni siquiera Rusia,

¹¹ Conferencia sobre *El fin de la historia europea* impartida el 16 de febrero de 1955 e incluida en su libro *History in a Changing World*, University of Oklahoma Press, Norman, 1956. Las citas son de las pp. 205 y 220.

pero sí dos africanos, tres americanos (USA, Brasil y México, ya líder indiscutible del mundo hispano-hablante), y nada menos que cinco asiáticos. La India, con 1.600 millones y China con 1.400 serán entre el 30 y el 40% de la población del mundo. Para entonces Europa significará sólo el 6%, Estados Unidos y Canadá juntos, otro tanto, y todo el viejo Occidente (Europa y las dos Américas), algo menos del 20%, la mitad que India y China¹².

Los Diez Pa Ises Más Poblados del Mundo								
Rango	- 1	950	2050					
	Pais	Pob.(millones)	Pais	Pob.(millones)				
1	China	562,6	India	1,601,0				
2	India	369,9	China	1,417,6				
3	EE.UU.	152,3	EE.UU.	420,1				
4	Rusia	101,9	Indonesia	336,2				
5	Japón	83,8	Nigeria	307,4				
6	Indonesia	83,0	Bangla Desh	279,9				

68,4

53,4

50.1

47.1

Pakistán

Brasil Rep. Dem.

Congo

México

267.8

228,4

181,2

147.9

Alemania

Brasil

Reino Unido

Italia

Fuente: U.S. Census Bureau, International Data Base

8

0

10

El futuro de Occidente

Ilustración 2- Países más poblados del mundo - 2050

Otro dato: en 1900 seis de las diez ciudades mayores del mundo eran europeas. En 1950 todavía quedaban tres. Hoy no hay ninguna ciudad europea y sólo una occidental: Nueva York. Tres de las diez ciudades más pobladas del mundo son indias: Delhi, Bombay y Calcuta. Sólo las dos primeras serán en breve tan grandes como toda España.

¿Y que pasará con la economía en el futuro? Disponemos de dos valiosos estudios, uno de Goldman Sachs sobre los BRIC del 2003, que dio el aldabonzazo (ya citado), y otro de PriceWaterhouseCoopers, del 2006, ambos coincidentes aunque el estudio de Price es mas completo al comparar el G7 ampliado (USA, Japón, Alemania, UK, Francia, Italia y Canadá, más España, Australia y Corea del Sur) con las siete mayores economías emergentes, el E7: los cuatro BRIC más Indonesia, México y Turquía ¹³.

¹² Véase *Tendencias demográficas en el mundo*. Informe del Secretario General, Consejo Económico y Social, Naciones Unidas E/CN.9/2007/6

¹³ John Hawksworth, The World in 2050. How big will the major emerging market economies get and how can the OECD compete? PriceWaterhouseCoopers, Marzo 2006.

Pues bien, según PriceWaterhouse para el 2050 el E7 habrá superado al G7 en casi un 20%. El PIB de China será como el de Estados Unidos y el de India el 58% del americano, tanto como Alemania, Inglaterra y Francia juntas. Por supuesto, hablo en dólares corrientes. pues en paridad de poder adquisitivo China será 1,5 veces la economía americana y la India tanto como los Estados Unidos y el doble de la UE. Y también en renta per capita: en PPP la de China será en el 2050 algo inferior a la americana de hoy, y la de la India, México o Turquía equivalentes a la actual de España, unos 22.000 dólares.

No necesito añadir que todo ello generará cambios brutales en el trabajo, el consumo o la pobreza. En el consumo: la actual clase media de países emergentes se triplicará al pasar de los 400 millones que ya hay a unos 1.200 millones, casi dos veces más de lo que hoy suponen Europa, USA y Japón juntos. Todos con automóvil, lavadora, televisión, teléfono, etcétera. O en trabajo: en 1975 había unos 2.200 millones de trabajadores en el mundo, pero en el 2050 se habrán doblado hasta los 5.400 millones. La mayoría, casi 1.000, en la India; otros 800 en China, más del doble de lo que habrá en Estados Unidos, Europa y Japón juntos.

Y algo fundamental, la pobreza, que desciende en todas partes menos en África. Al parecer nadie se fija en esto; todo el mundo se fija en la desigualdad. Pero aparte de que esto no está nada claro (crece la desigualdad dentro de los Estados pero no entre los Estados y en el mundo), lo importante, lo que era y es obsceno e inadmisible, es la pobreza absoluta, la miseria y la malnutrición, y esa decrece indiscutiblemente. El éxito mayor de China es sin duda la reducción de la pobreza.

Y otro tanto en la India. Según el Banco Mundial, la pobreza (medida por unos ingresos diarios inferiores a 1,08 dólares en paridad de poder adquisitivo) ha pasado del 55% de la población en 1975 al 26% en 2001, menos de la mitad, aunque esa proporción es todavía muy elevada y el descenso ha sido mucho menos rápido que el de China. De hecho, uno de los motores de la economía india es el consumo privado, que ha aumentado mucho como consecuencia de la consolidación de una ya numerosa clase media. Según National Council of Applied Economic Research (NCAER), un prestigioso think tank de Delhi, el número de personas con una renta anual entre 4.000 y 23.000 dólares habría pasado de 24 millones a 87 millones.

No son fenómenos aislados. En 1990 aproximadamente el 25% de la población de los países subdesarrollados vivía con menos de un dólar al día pero, de mantenerse el actual ritmo de crecimiento, el porcentaje será del 10% en el año 2015. La renta per capita del 20% más pobre ha aumentado en todas partes, salvo quizás en Latinoamérica. En Asia ha crecido un 4%, y un 2% en África.

La consecuencia casi inevitable es que la desigualdad crece también. La igualdad es fácil de conseguir (casi inevitable) en condiciones de extrema pobreza pero a medida que aumenta la riqueza tiende a hacerlo la desigualdad. Y aunque la desigualdad haya crecido en China o India, la globalización sí ha contribuido a reducir sus distancias con los países desarrollados.

La gran pregunta en relación con el futuro es la siguiente: ¿es este ritmo de crecimiento mundial de emergencia de inmensas potencias sostenible? En sólo diez años el consumo de los BRIC de acero, aluminio y cobre se ha triplicado de modo que en el período 2000-2006 el precio del cobre creció un 271%, el del zinc un 190%, el plomo un 182%, el níquel un 180%, y así sucesivamente con el caucho, el petróleo, el oro, e incluso el azúcar, cacao, aceite, trigo, arroz. Sólo China es ya el mayor consumidor de cobre, estaño, zinc, platino, hierro y acero y uno de los mayores importadores de aluminio, plomo, níquel y oro. En 2003 consumió el 50% del cemento mundial, el 36% del acero y el 30% del hierro, zinc, estaño, aluminio, plomo y el cobre. Hoy representa la tercera parte del aumento de la demanda mundial de crudo y es el segundo consumidor mundial después de EE.UU.

Pensemos sólo en la energía. Europa tiene sólo el 2% del total de las reservas mundiales de petróleo, pero consume el 20%. Asia-Pacífico tiene sólo un poquito más de reservas, un 3,5%, pero consume más que Europa: casi un 30%. Y mientras tanto, Oriente Medio, con casi el 62% de las reservas, consume sólo un 7,5%. Y otro tanto podríamos decir del mercado del gas ¿Cómo organizar el mercado de la energía sin entrar en batallas (¿guerras?) por asegurar el abastecimiento? ¿Y qué pasará con pequeños países, como España, con una dependencia energética que supera el 70%, dependencia superior a la de la OCDE, e incluso a la de Estados Unidos? Presiones de demanda que se trasladan también a los alimentos; por ejemplo se estima que el consumo chino anual de carne ha crecido de 44 libras en 1985 a 110 hoy. Afortunadamente, por supuesto, pero presionando al alza en los precios de todo el mundo. Son los dilemas de la prosperidad, más que los de la pobreza, lo que nos amenazan¹⁴.

De modo que la gran pregunta hoy, la que define el panorama estratégico del siglo XXI es la siguiente: la incorporación de China, India y otros grandes países como Indonesia, Brasil, México, ¿será como la de finales del XIX, la incorporación de Alemania tras la unificación de Bismarck, Japón tras la restauración Meiji , y los Estados Unidos tras la guerra civil, con sus respectivos ritmos de crecimiento y demandas de recursos y materias primas, de lo que se llamó entonces "espacio vital", *lebensraum* (Ratzel)? Los más pesimistas

¹⁴ Michael Bergson, A Prosperity Dilemma, Washington Post, 16 de enero de 2008.

sostienen la comparación, e incluso en el escenario europeo la lucha por el abastecimiento ya ha comenzado y Alemania se entiende con Rusia al margen de la UE. Pues bien, aquello, la incorporación de tres nuevas grandes potencias, las que marcarían el siglo XX, costó no menos de dos guerras mundiales. Esperemos que la humanidad haya aprendido de sus errores y esta brutal crisis de crecimiento y prosperidad sepamos gestionarla mejor.

La agenda del desgobierno en la sociedad-mundo

¿Cómo gestionar el mundo?

Muchos piensan que a través del sistema de Naciones Unidas. Pero, lamentablemente, para esa tarea la ONU, que es insustituible e imprescindible (no olvidemos que se trata del único organismo formalmente competente para autorizar el uso de la fuerza) es un mal instrumento. Creada en la segunda post-guerra y alimentada en los años de la guerra fría se aviene mal con un mundo globalizado. Y ello por tres sólidas razones.

Para comenzar las Naciones Unidas no son tal, sino unos Estados unidos, un parlamento westfaliano de 192 Estados soberanos que abarcan desde Luxemburgo o Malta a China y la India, de absoluta desigualdad en todos los órdenes, salvo en Naciones Unidas.

Por lo demás, el número de Estados se ha cuadruplicado desde la segunda guerra mundial a causa de la descolonización primero y la ruptura de la Unión Soviética después. Si comparamos las dificultades de articulación de Europa entre Estados grandes, medianos y pequeños, cuya diversidad está lejos de poderse comparar con la de la ONU, comprenderemos que éste es un organismo inevitablemente no operativo. Jamás los Estados grandes y poderosos del mundo permitirán que un conjunto de mini-Estados aprovechen la ONU para marcarles el camino a seguir. No lo permiten los Estados Unidos, pero tampoco Rusia o China. La ONU representa países, no población; no es un parlamento sino un organismo internacional; agrupa Estados, no personas, y no es un germen de democracia mundial como es percibida por la población.

Además, las Naciones Unidas carecen de fuerza que apoye sus resoluciones salvo que ésta le sea proporcionada por quienes sí la tienen, que evidentemente lo harán en función de sus propios intereses. Las resoluciones de Naciones Unidas carecen de una fuerza de imposición y son papel mojado una y otra vez. No sólo Irak, también Israel o Sudán o Irán, pueden violar reiteradamente sus resoluciones sin temor alguno. De modo que es una máquina impotente y seguimos careciendo de una agencia de *law enforcement* internacional. La ONU incluso depende de las contribuciones de los Estados para financiar su

presupuesto, contribuciones que le serán concedidas o denegadas según intereses cambiantes.

Finalmente, y más problemático aún es el hecho de que, de los 192 Estados que la componen, solo el 46% pueden ser considerados democracias verdaderas, otro 29% lo son de nombre y otro 25% ni lo pretende siquiera. De hecho, casi uno de cada tres humanos vive bajo regímenes despóticos de uno u otro signo. La declaración de la Carta de la ONU del respeto a los derechos fundamentales no puede ser llevada adelante por un organismo en el que, primero Siria y más tarde Libia, presiden la Comisión de Derechos Humanos, reformada en el 2006 para dar lugar al actual Consejo de Derechos Humanos, en el que se sientan sin rubor Cuba, China, Egipto, Arabia Saudita o Rusia. Irak, todavía bajo Saddam Hussein, fue elegido para presidir la comisión de desarme; afortunadamente lo rechazó.

Es evidente, pues, que la ONU requiere una reforma radical si debe servir para la gobernabilidad del mundo, pero ya fracasó una (lo intentó Kofi Annan) y probablemente fracasará cualquier otra. Su desprestigio es hoy grande y sólo los europeos parecen tener confianza en la ONU. Así, preguntados los ciudadanos de nueve grandes países acerca de la si la ONU es o no un "poder mundial" hoy el 68% de los británicos y el 67% de los alemanes responden que sí, pero sólo lo hacen el 9% de los brasileños, el 12% de los rusos, el 21% de los japoneses, el 28% de los chinos y el 26% de los indios (porcentajes similar a los de los americanos, por cierto: un 23%)¹⁵.

Pero en ausencia de un verdadero orden internacional (es decir, inter-estatal) que permita, no ya el gobierno, pero al menos una gestión, un management, del mundo, lo que emerge es una sociedad global, mundial, una sociedad-mundo, que salta por encima de Estados y fronteras y deja obsoletos los organismos internacionales basados en la igualdad de Estados soberanos. Nueva sociedad que progresivamente exige, no otro orden internacional más, sino algo cualitativamente nuevo: un super-Estado o una democracia-mundo.

La globalización ha alterado el panorama. Hoy el mundo tiene más problemas que soluciones, hace décadas inexistentes o abordables por los Estados, pero que sólo admiten ya tratamientos transnacionales, planetarios. Una agenda emergente de problemas que es la agenda del desgobierno mundial, y que es el producto de la globalización imparable del mundo. Agenda que, si tratáramos de explicitarla, abarcaría al menos diez dimensiones, de las que las tres primeras son, sin duda, el nuevo "triángulo del mal" compuesto por:

¹⁵ Véase el sondeo de opinión pública *Who Rules the World*, Berlin, Octubre 2007, realizado para la Fundación Berstelmann.

- 1. El nuevo terrorismo internacional, de raíz islamista, forma posts-moderna de guerrilla urbana, de guerra asimétrica.
- 2. En conexión con la proliferación de armas de destrucción masiva nucleares, biológicas o químicas (NBQ).
- 3. Éstas, a su vez, vinculadas a la emergencia de Estados fallidos, no menos del 10% de los 200 Estados que componen el mundo.
- 4. Todo ello con frecuencia lubricado por el narcotráfico, la delincuencia organizada y el blanqueo de dinero; pensemos que el blanqueo de capitales representa (según el FMI) más de un billón de euros al año, más que el PIB español (octava economía del mundo).
- 5. Y reforzado finalmente por la geopolítica de la energía mundial, dependiente de Oriente Medio y Rusia, y sometida a presiones crecientes por la emergencia de nuevas potencias, verdaderas aspiradoras de los recursos naturales del planeta.

A lo que debemos añadir todo aquello que circula por las porosas fronteras de los Estados en que se articula políticamente el mundo, a saber:

- 6. Personas: 200 millones de emigrantes en una oleada mundial sin parangón desde finales del XIX, que continuará imparable a medida que se acentúen las disparidades demográficas y de renta.
- 7. Capitales: pues el volumen de transacciones diarios sólo en los mercados de divisas es de 1,3 billones de dólares, generando una extrema volatilidad de los mercados financieros.
- 8. Mercancías: Al tiempo que la base de la economía y la riqueza pasa de la propiedad inmueble (la tierra) a la mueble (los valores), y desde ésta a los intangibles (las patentes, diseños, marcas y logos), la piratería y el control de la propiedad intelectual devienen problemas importantes.
- Residuos de todo tipo: aflorando inmensos problemas medioambientales (mares, polución atmosférica, calentamiento global, residuos tóxicos) de urgente resolución.
- 10. Y, finalmente, algo que siempre ha circulado generando problemas: los virus, con riesgos de epidemia y problemas sanitarios globales (como el SIDA o el SARS). Basta pensar que el numero de turistas internacionales portadores de virus por todo el mundo ascendió de 230 millones (1976) a 900 (2006).

Por decirlo de otro modo, hoy la economía, la política, la seguridad, la ciencia, la opinión pública, el clima, incluso los virus, son ya globales. Pero las gobernanzas, las democracias, los Estados y las arquitecturas políticas son locales.

Tenemos una economía-mundo, como vio Wallerstein hace años¹⁶. Pero también una ciencia-mundo y una tecnología-mundo, una moda-mundo, incluso (al menos *in statu nascendi*) una opinión publica mundo y una cultura mundo (cine mundial; literatura y arte mundial). Lo único que es local son las democracias, los gobiernos y los Estados en que se articulan.

De modo que nunca fue más cierta la afirmación del poeta latino Terencio: humani nihil a me alienum puto. Nada nos es ajeno. Pero carecemos de instrumentos de gobernabilidad global. Y el hiato entre mundialización y emergencia de problemas globales, de una parte, e instrumentos de gobernabilidad mundial, crece cada día.

En esta primera mitad del siglo XXI emerge así un nuevo escenario, por vez primera, radicalmente mundial marcado por dos eventos. De una parte, ese nuevo terrorismo, cuyo telón de fondo y mayor riesgo es la proliferación de armas NBQ en Estados, no ya fallidos, sino exitosos como Estados totalitarios, y que pueden exportarlas a grupos terroristas (Irán, Corea del Norte). Pero, por otra parte, y con celeridad de vértigo, la emergencia de las nuevas potencias mundiales que, junto con los Estados Unidos, serán las potencias hegemónicas en menos de veinte años. Y cuyo ascenso marca un retroceso en el peso relativo, no solo del *Hegemon*, los Estados Unidos, sino sobre todo del peso absoluto de Occidente y, sobre todo, de Europa.

Debemos pensar el mundo de otro modo. Y pensar el mundo de otro modo es, ante todo, representárselo de otro modo. Hagamos un experimento.



Ilustración 3 - "Viejo" Mapa del Mundo

El gráfico adjunto representa el viejo mapa del mundo, el modo como nos lo representamos usualmente. El meridiano 0 de Greenwich, que define el punto

¹⁶ Véase El moderno sistema mundial. La agricultura capitalista y los orígenes de la economíamundo europea en el siglo XVI, Siglo Veintiuno Editores, 1979. Tres tomos.

cero de las coordenadas del tiempo y del espacio, pasa por Londres y España, las dos grandes potencias colonizadoras del mundo y pioneras de la expansión europea (meridiano que vino a sustituir al de San Fernando, Cádiz, utilizado con anterioridad). A un lado el llamado "extremo oriente"; al otro, el "extremo occidente" el viejo Far West. Y nosotros, por supuesto, en el centro del mundo.



Iustración 4-"Nuevo" Mapa del Mundo

Pero decíamos antes al hablar del futuro: tres potencias asiáticas y tres americanas. Pero ojo, conectadas por el Pacífico, no por el Atlántico. De modo que veamos un nuevo mapa del mundo. Si ponemos el Pacífico en el centro –y ya es hora de que empecemos a hacer este ejercicio mental- veremos que lo que aflora ahora por la izquierda del mapa es un "extremo occidente" del continente euroasiático, el equivalente al viejo "extremo oriente", pero en el que las islas británicas hacen el papel de Japón, y la península ibérica (con España), el de la península de Corea. Y ahora el Imperio del Medio, China, cae justo en el medio. De modo que ¿extremo oriente o extremo occidente? Más estereotipos. Esta metáfora nos muestra que puede que españoles y europeos estemos pasando del centro a la periferia del sistema mundial sin que nos demos cuenta, al tiempo que discutimos con pasión no se bien qué banalidades.

¿Hay solución? Sí, posible aunque no probable. Son tres las respuestas actualmente en juego. De una parte, la mayoritaria en Europa: el mundo debe gestionarse a través de las Naciones Unidas, negociando soberanías, en un modelo westfaliano mundial. La segunda es la mayoritaria en los Estados Unidos: ante la inoperancia de las Naciones Unidas, confiemos sólo en nosotros

mismos imponiendo una soberanía, la nuestra, allí donde nuestros intereses están en juego; es el modelo imperial mundial, que eventualmente genera como subproducto un orden internacional de reglas e instituciones. Hay una tercera respuesta por explorar, que generaliza el modelo UE: sumando soberanías, lo que sólo puede hacerse democratizando el mundo y haciendo que las democracias cooperen.

Lo que tenemos actualmente es una mezcla en dosis desiguales de los dos primeros modelos, que da lugar a un mundo westfaliano de grandes potencias soberanas, fuertemente nacionalistas (Rusia, China, India), nuclearizadas, con veto en la ONU (que la hacen impotente), y con inmensas necesidades de recursos de todo tipo. Potencias que impulsan a otros países a nuclearizarse para blindarse pero, al tiempo, amenazando a los vecinos. Orden mundial que se gestiona en equilibrios de poder inestables y alianzas hábiles (el "gran juego"), sobre todo alrededor del eje emergente China-USA, flanqueados por la UE, India y Rusia. Es el orden de "una hiperpotencia y varias grandes potencias" 17 en el que USA observa con atención a China, China lo hace con Rusia, y Rusia observa, como siempre, a los Estados Unidos. Un mundo multipolar, cierto, pero en el que, desafortunadamente, Europa y los Estados que lo componen contamos cada vez menos. Ironías de la historia, el "nuevo orden planetario" parece encaminarse a ser una copia en mayor escala del orden westfaliano, la definitiva "europeización" del mundo. Habremos "contenido" al *Hegemón*, sin duda, pero habremos asegurado nuestra irrelevancia y abierto la puerta a un neo-feudalismo mundial. Los europeos deberíamos tener mucho cuidado al apostar por un mundo multipolar, no sea que veamos cumplidas nuestras esperanzas para tener que decir después: "no es esto, no es esto".

El dilema es que la ONU tiene legitimidad, pero no fuerza, y representa un multilateralismo inefectivo, impotente (ej. Palestina), que llama a las puertas a un unilateralismo ilegítimo pero en ocasiones eficaz (ej. Kosovo). Y los Estados Unidos tienen fuerza, pero no legitimidad, y representan una unipolaridad ilegítima (ej. Irak) pero, en ocasiones, eficaz (Balcanes). ¿Como sumar la legitimidad impotente de la ONU con la potencia ilegitima de los Estados Unidos, como ocurrió en la Primera Guerra del Golfo? El modelo UE puede ser una respuesta: democratizando el mundo para poderlo gestionar como una "alianza de democracias" que comparten, en lugar de confrontar, soberanías, alianza que será un lobby en la ONU, haciéndola efectiva y para ello, haciendo

¹⁷ Rosalie Chen, *China Perceives America*, <u>Journal of Contemporary China</u>, 12, 35, mayo del 2003. Citado por Robert Kagan, *End of Dreams, Return of History*, <u>Policy Review</u>, agosto y septiembre del 2007.

de Europa el pegamento que ajuste ONU y USA, camino de un nuevo Orden Democrático Mundial, que debe ser la utopía reguladora del proceso a largo plazo. No olvidemos que la máxima garantía de gobernabilidad mundial es el Estado democrático: "la calidad de la sociedad internacional depende de la calidad de los gobiernos que son su fundamento. La mejor protección para nuestra seguridad es un mundo de estados democráticos bien gobernados", afirma con justificada rotundidad la Estrategia de Seguridad Europea,

En definitiva, hacer que las Naciones Unidas pasen de un multilateralismo ineficiente a otro eficiente, hacer que funcionen. Y para ello articular en su seno un caucus de las democracias del mundo, únicos regímenes fiables y seguros, caucus cuyo núcleo duro sólo puede ser la alianza central que ha articulado el Occidente, la que abarca los dos lados del Atlántico (también América Latina), alianza cuyo eje vertebrador sólo puede ser una OTAN reformada. Hoy, mucho más que nunca, el mundo necesita gobernabilidad y ésta, que inevitablemente pasa por las Naciones Unidas, necesita algo más: una voluntad y una dirección. Lo que necesitamos urgentemente no es una Alianza de Civilizaciones sino una alianza de países libres y democráticos. Por lo demás, y como ocurre con frecuencia, habrá que correr bastante para no perder posiciones, pues, mientras nosotros dudamos, otros ya lo están haciendo y la reunión de Beijing a la que aludía antes, 48 de los 53 países de la Unión Africana, que son otros tantos votos en Naciones Unidas, es el embrión del núcleo duro de otro caucus distinto, ya en marcha.

En los próximos años sabremos si es o no posible articular una alianza de democracias. Tras las recientes elecciones francesas comprobaremos si, con Sarkozy, la Unión Europea es o no capaz de articular un liderazgo fuerte y reiniciar su camino, hasta ahora extraordinariamente positivo, pero enfangado en tensiones burocráticas, recelos y neo-nacionalismos. Las elecciones presidenciales americanas renovarán el liderazgo de ese país y, sin duda, marcarán un rumbo distinto en su política exterior; será la oportunidad para reiniciar la colaboración atlántica. Hay indicios que permiten sospechar que, tras los Juegos Olímpicos del 2008, Hu Jintao y su equipo de renovadores pretenden lanzar una reforma política bajo el críptico eslogan de conseguir una "sociedad armoniosa". Y finalmente, también en el 2008, habrá elecciones en Rusia, en Italia y, por supuesto, en España. De modo que cuatro de los jugadores del ajedrez global y varios de los secundarios verán renovados sus liderazgos justo cuando el mundo, y especialmente occidente, comienza a ser consciente de sus profundas transformaciones.

Conclusión

La conclusión de todas las conclusiones es, sin embargo, sencilla. El mundo necesita gobernabilidad global y esa gobernabilidad no es esencialmente distinta de la clásica, de la interna a los Estados. Pues bien, ésta se ha basado siempre en dos elementos: la fuerza del derecho y el derecho de la fuerza. El imperio de la ley de una parte, por supuesto, en un orden (kantiano) de instituciones, normas, derechos y deberes. Pero también, y no en menor medida, en el monopolio (hobbesiano-weberiano) de la violencia al servicio de esa ley. Pues los Estados, antes de ser Estados de derecho o democráticos, son Estados a secas, y no existen si no son capaces de garantizar la seguridad física de sus ciudadanos, es decir, sin el monopolio de la violencia. Un mundo hobbesiano, westfaliano, es ingobernable, salvo que se dote de normas legítimas, pues nadie se puede sentar sobre las bayonetas. Pero un mundo puramente kantiano, de normas, negociaciones y pactos, un mundo post-moderno, necesita de fuerza que haga valer el imperativo categórico del momento y, sin lo que los anglosajones llaman la law enforcement, el derecho vale bien poca cosa. Podremos construir un orden post-moderno, una sociedad mundo, pero ésta jamás será post-hobbesiana.

Occidente, su opinión pública, deben comprender que, del mismo modo que el orden interno cotidiano se vuelve rápidamente anarquía tan pronto desparecen las fuerzas de policía, los gendarmes o los carabineros, el orden internacional es anarquía sin la amenaza del uso legítimo de la fuerza, pues siempre hay y habrá actores delincuentes, tanto en el orden interno como en el internacional. Fuerza legitimada, sin duda, pero fuerza. "Queremos que los tratados, regímenes y organizaciones internacionales sean eficientes al confrontar las amenazas a la paz y la seguridad internacionales", asegura la Estrategia de Seguridad Europea. Pero inmediatamente añade: "debemos estar preparados para actuar cuando las reglas son violadas". Pensar que la fuerza es ya innecesaria en el mundo actual es creer, de verdad, en el fin de la historia.

Sin derecho no hay orden, pero sin fuerza al servicio de ese orden tampoco. Hay así una indudable complementariedad entre la fuerza de los Estados Unidos, de una parte, y la legitimidad y legalidad de las Naciones Unidas, de otra. Esa, y no otra, debe ser la tarea de Europa: conducir a los Estados Unidos por la vía de un multilateralismo efectivo y real asegurando que las Naciones Unidas no sean tan irrelevantes que sus decisiones son violadas una y otra vez. Pues el multilateralismo blando e ineficiente llama a la puerta del unilateralismo, ilegitimo quizás, pero con frecuencia eficaz. Contra lo que creía Hegel, lo real no es necesariamente racional y no podemos confiar en que

la astucia de una razón ajena (sea esta el Espíritu o los Estados Unidos) nos conduzca por el camino de la libertad. Si la deseamos, debemos apostar por ella con nuestro esfuerzo y nuestro compromiso personal. Recordemos una vez más al Hegel de la Fenomenología del Espíritu cuando aborda la dialéctica del amo y el esclavo: sólo merece ser libre (¡sólo es libre de hecho!) quien está dispuesto a arriesgar su vida para preservar su libertad. Quien no lo hace ya ha empezado a ser esclavo, aunque no lo sepa.

Y no resisto un comentario final sobre España. Los treinta últimos años han sido los más brillantes de nuestra historia. Jamás, así de rotundo lo veo, los españoles fuimos más libres ni tuvimos mayor prosperidad. Un país que era el paria de Europa en 1945 es ya la octava economía del mundo y un modelo político para todos los países emergentes.

Esto lo conseguimos porque tras la muerte del General Franco decidimos hacer dos cosas: de una parte, mirar al futuro, preocuparnos de nuestros hijos, y no repetir las rencillas de nuestros padres. Y de otra, incorporarnos con decisión al mundo, a Europa primero, a América Latina después, y al mundo finalmente, mirando hacia fuera y no hacia adentro. Creo no equivocarme si recuerdo que el eslogan con el que el PSOE ganó abrumadoramente las elecciones de 1982, "Por el cambio", recogía bien ese proyecto: mirar adelante, mirar hacia fuera. Abrir ventanas y puertas y expulsar miasmas. Y tengo para mí que la elite empresarial española sigue en esa misma dirección, y desde luego la mayoría de la sociedad.

No así la élite política que ha decidido darle la vuelta al esquema para mirar cada vez más al pasado y cada vez más hacia adentro. Pero el pasado no se puede cambiar y es siempre un juego de suma cero: gana uno u otro, jamás los dos al tiempo. Remover el pasado es dividir y alimentar la confrontación. Y lo peor no es el daño emergente que esas políticas causan, que es mucho. Lo peor es el lucro cesante, las oportunidades perdidas, los recursos de liderazgo y de tiempo malgastados. Pues el futuro de España está fuera de España, no dentro, y es un juego de suma positiva en el que todos podemos ganar. O todos podemos perder. Pues mientras discutimos apasionada y banalmente del pasado y de nuestro "ser", es el futuro y nuestro "devenir" lo que nos está arroyando.







Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, ha dedicado buena parte de su carrera profesional a los campos de las fundaciones empresariales y de la Responsabilidad Social Corporativa. Entre sus últimos cargos están el de Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas de BBVA y Director General de la Fundación BBVA para las Microfinanzas.

Es autor de diversos trabajos sobre economía internacional y sobre cuestiones relacionadas con la ética y la responsabilidad social de la empresa, entre las que destaca: Entre el fragor y el desconcierto. Economía, ética y empresa en la era de la globalización, Minerva Ediciones, 2000 (bajo el seudónimo de Gabino Izquierdo). No puedo dejar de agradecer la más que amable presentación de la profesora Adela Cortina, Directora General de la Fundación ÉTNOR, y la compañía en esta mesa del Presidente de la Fundación, Emilio Tortosa, así como la gentileza de la propia Fundación al invitarme a su Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial. Un seminario que constituye ya una referencia obligada en la reflexión sobre estas cuestiones en nuestro país y en el que ya he tenido la oportunidad y el placer de intervenir hace algunos años. Tanto para la fundación que represento como para mí mismo es una satisfacción y un honor participar en él.

Como se desprende de su largo título, mi intervención se centrará en el papel que desempeña la actividad microfinanciera en la lucha contra la pobreza y en el proyecto que, en este ámbito, está empezando a desarrollar la Fundación Microfinanzas BBVA. Para ello, ordenaré mis comentarios en torno a tres puntos: en primer lugar, examinaré muy brevemente lo que han aportado las microfinanzas; a continuación comentaré los principales problemas a los que se enfrentan –que creo que ayudan a entender lo que la Fundación Microfinanzas BBVA pretende conseguir-; y finalmente me detendré con más detalle en el carácter de nuestra Fundación y en las líneas básicas del proyecto que pretende desarrollar.

No me olvido, desde luego, del tema central de este seminario: si creo que el proyecto que les voy a presentar tiene buen encaje en este seminario es precisamente porque me parece que puede constituir un modelo significativo de cómo fundamentar desde una voluntad decididamente ética una actividad empresarial.

1. Las microfinanzas: una realidad transformadora

Aunque en este primer apartado no les voy a descubrir nada que ustedes no conozcan sobradamente, querría recordarles que no es posible entender lo que son las microfinanzas sin recordar también el problema frente al que surgen. El problema de la terrible situación de pobreza de la gran mayoría de la población mundial. Pese a que la humanidad ha atravesado a lo largo del pasado siglo por la fase de crecimiento económico de mayor intensidad y duración de la historia, vivimos en un mundo cada vez más desigual y en el que la pobreza –por encima de las disquisiciones estadísticas sobre su posible reducción relativa– alcanza unas dimensiones absolutas simplemente escandalosas: de los aproximadamente 6.500 millones de personas que constituían a la población mundial en 2006, no menos de 4.000 millones son pobres o personas de recursos insuficientes para una vida digna (sobreviven con menos de nueve dólares por día) y de ellos al menos 2.800 viven en situación de extrema precariedad (menos de dos dólares por día).

No es éste el momento de preguntarnos por las complejas razones que pueden explicar esta situación, pero sí me querría referir a una de sus consecuencias. Una consecuencia que se convierte, a su vez, en elemento decisivo para dificultar la superación de la pobreza: la exclusión financiera. Prácticamente toda esa inmensa masa de 4.000 millones de personas desfavorecidas no dispone de acceso a las entidades financieras convencionales. Por su propia situación de pobreza, porque no tienen empleo fijo ni salario recurrente, porque no tienen posibilidad alguna de avales, garantías u otros colaterales, porque están frecuentemente fuera de los cauces de la economía formal, por su habitual carencia de formación, el sector financiero tradicional no les considera sujetos de crédito, vedándoles así la posibilidad de los recursos financieros que podrían ayudarles a emprender actividades económicas con las que mejorar paulatinamente su situación (y condenándoles en muchas ocasiones, de paso, al recurso de la usura, que no hace sino ahondar su situación de pobreza y dependencia, cuando no pone en peligro su propia seguridad física).

Es frente a esta exclusión frente a la que surge lo que se ha denominado "microfinanzas". Una actividad que hace referencia a la prestación de productos financieros de todo tipo y en pequeños volúmenes a personas de muy bajos ingresos –casi siempre fuera de los circuitos de la economía formal– que no tienen acceso a los servicios bancarios tradicionales.

Una actividad que -aunque con raíces lejanas- nace en su forma actual en la década de 1970 (inicialmente, y casi en paralelo, en zonas puntuales de América Latina y del Sudeste de Asia -y sobre todo en Bangladesh, gracias a la iniciativa precursora de Muhammad Yunus-), básicamente de la mano de organizaciones sin ánimo de lucro (ONGs), que poco a poco fueron contando con el concurso de donantes privados y públicos, creciendo y expandiendo su actividad. El crecimiento ha sido espectacular. En muy poco tiempo esa modesta iniciativa se ha convertido en una actividad de dimensiones considerables (en 2006 atendía a aproximadamente 120 millones de clientes), crecientemente compleja, con productos y servicios cada vez más diversificados y en la que opera -directa o indirectamente- una gran cantidad de agentes: ONGs, bancos especializados, bancos y cajas de ahorros convencionales que incursionan en el sector, agencias de desarrollo nacionales, de otros países y multilaterales, redes de entidades microfinancieras, fondos de inversión, entidades de capital riesgo, firmas consultoras, agencias de evaluación y calificación, etc.

Desde muchos puntos de vista, por tanto, puede calificarse también de espectacular el éxito conseguido por el sector microfinanciero. No sólo por el crecimiento experimentado, sino también, y sobre todo, por la utilidad social que ha

demostrado: su capacidad para reducir la pobreza, para ayudar a la población desfavorecida a mejorar sus condiciones de vida, para ayudar al emprendimiento de la gente sin recursos, para promover el desarrollo e incluso para dignificar la condición de la mujer y para combatir la discriminación de género. Ha generado además un descubrimiento revolucionario para el sector financiero: que los pobres pueden ser muy buenos clientes de las entidades financieras. Frecuentemente, mejores que los clientes de mejores condiciones económicas: devuelven más puntualmente y mejor sus créditos y lo hacen muy habitualmente afrontando condiciones de precios y plazos más exigentes.

Por otra parte, la pujante expansión del sector microfinanciero ha permitido la paulatina consolidación de muchas entidades firmes, solventes, seguras, rentables y que, en muchos casos, están funcionando admirablemente. Todo ello al tiempo que se ha ido produciendo la rápida e intensa densificación y complejización del sector antes mencionada, dando lugar a una verdadera industria microfinanciera. Una industria todavía en proceso de consolidación y de maduración, pero que ha experimentado una expansión intensa y que en poco más de treinta años ha ayudado a mejorar las condiciones de vida de millones de personas pobres y ha impulsado un giro espectacular en la forma de entender la lucha contra la pobreza y el fomento del desarrollo: una vía de intervención basada en el mercado, en la sostenibilidad y en la capacidad de gestión, huyendo de las aproximaciones basadas en la donación y en los recursos públicos. Algo, en definitiva, que ha permitido a algún autor –y creo que sin ninguna exageración– hablar de una auténtica "revolución microfinanciera".

2. Los retos del sector microfinanciero

No obstante, no podemos olvidar que el éxito conseguido hasta el momento es sólo un éxito relativo. Atendiendo a lo que debe ser el objetivo esencial —la reducción del inmenso problema de la pobreza—, no es posible echar las campanas al vuelo. Pese a los avances conseguidos, el sector no ha llegado a atender —siendo muy generoso en las cifras— a más de un 15% de esos 4.000 millones de personas en situación de exclusión financiera que constituyen su objetivo natural. En América Latina, su volumen de clientes directos no excede —como mucho— de ocho millones de personas, frente a no menos de 200 millones en situación de pobreza severa. Suponiendo una cifra de cinco personas dependientes por familia en cada cliente, la proporción de población desfavorecida atendida no pasaría de un 20%.

Ciertamente, no son cifras irrelevantes: el sector ha superado ya mucho tiempo atrás una situación puramente testimonial. Pero no son tampoco cifras que

permitan hablar de éxito: sólo se ha empezado a andar en el camino de lo que el sector debería realizar.

Ahora bien, los pasos ya dados permiten la esperanza. El propio crecimiento del sector y su progresiva madurez han sentado las bases para que pueda ser posible un salto cualitativo que le permita acceder a cifras mucho más significativas de la población pobre. Sin duda, para ello es preciso que el sector sea capaz de afrontar una profunda transformación en sus estructuras: una nueva revolución en las microfinanzas. Una revolución, como comentaba, que tiene un objetivo evidente: aumentar radicalmente su perímetro, requisito necesario para profundizar en su impacto social y poder tener una incidencia más relevante en la lucha contra la pobreza.

Son muchos los obstáculos que tiene que superar el sector para acometer esta nueva revolución. Son los obstáculos que están frenando su expansión en la medida en que sería necesaria para desempeñar adecuadamente su misión social. En esencia, son de dos tipos: obstáculos de naturaleza institucional y regulatoria y obstáculos que derivan más directamente del carácter y de la actividad de las entidades que operan en el sector.

Problemas de carácter institucional

Entre los primeros, cruciales para que pueda ser viable el desarrollo del sector microfinanciero a ritmos acordes con la dimensión de los problemas que debe afrontar, figuran muchos que afectan al conjunto del sector financiero en buena parte del mundo en desarrollo (y desde luego en gran parte de América Latina): la ineficiencia del sector público, la insuficiente protección a los derechos jurídicos y a la propiedad, las carencias en las normas de ejecución de garantías, las deficiencias en los sistemas judiciales o incluso los obstáculos derivados de la falta de disciplina macroeconómica en algunos países: algo que comporta una fuerte inestabilidad en variables económicas básicas (inflación, tipos de interés, disponibilidad financiera...), lo que dificulta la planificación financiera y las decisiones de inversión, desincentivando la puesta en práctica de nuevas iniciativas económicas.

Pero además, el sector microfinanciero se enfrenta a dificultades específicas. Cabe destacar ante todo la insuficiente existencia y débil calidad de registros o centrales de créditos (donde se pueda acceder a los historiales de los clientes potenciales), básicos para que las entidades microfinancieras puedan evaluar mejor la calidad y el riesgo de los clientes potenciales. No pueden obviarse, tampoco, los problemas derivados del marco regulatorio y de supervisión: tanto por la ausencia en muchos países de regulación específica (lo que suele comportar normativas que penalizan al sector) como por la exis-

tencia de normas distorsionadoras (techos excesivamente bajos a los tipos de interés, calificaciones de riesgo excesivamente rigurosas para las entidades microcrediticias, etc.)

Problemas internos de las entidades

Más importantes aún son los problemas que derivan directamente del carácter y del funcionamiento de muchas de las propias entidades microfinancieras. Dejando de lado los específicos de la banca convencional que quiere actuar en el sector, los problemas básicos que afectan a las entidades microfinancieras remiten, en general, a defectos de eficiencia o a la carencia de recursos esenciales tanto para su expansión como para fortalecer la eficiencia. Por eso, como viene sosteniendo nuestra Fundación, creo que la eficiencia es la clave de bóveda de la nueva revolución que tiene que afrontar el sector microfinanciero.

Sin pretensión de exhaustividad, voy a referirme muy sintéticamente a los que me parecen los fundamentales.

- 1. Competencia. Aunque la situación varía mucho entre países, la competencia es, en general, muy débil. No hay mejor prueba de esta debilidad que las elevadas tasas de rentabilidad de muchas entidades en contextos de precios indisimulablemente caros. Ciertamente, la propia naturaleza del sector -y muy especialmente la de su principal producto, el microcrédito- impone tipos de interés en las operaciones de activo comparativamente altos frente a los habituales en el sector financiero convencional. Pero los niveles de precios no son siempre, ni mucho menos, los menores posibles, como lo demuestran las rentabilidades -a veces casi escandalosas- que están consiguiendo algunas entidades. Precios altos con beneficios altos son síntoma inequívoco de falta de competencia.
- 2. Concentración y sinergias. Superar esta debilidad competitiva requiere mayor número de entidades y, sobre todo, entidades mayores, capaces de generar economías de escala. Algo para lo que parece inevitable una mayor concentración en el sector, reduciéndose la atomización actual y el número de entidades que no alcanza no ya niveles aceptables de eficiencia, sino ni siquiera el nivel mínimo de sostenibilidad (si bien ello no suponga la desaparición de muchas entidades sin ánimo de lucro que actúan gracias a donaciones o subvenciones y que desempeñan una función en ocasiones insustituible). Y hace falta también la existencia de redes de entidades más sólidas, capaces de generar sinergias entre entidades que posibiliten para el conjunto las economías de escala que posiblemente no pueda alcanzar cada entidad por separado.

3. Carácter empresarial. Un obstáculo adicional que dificulta poderosamente tanto el incremento de eficiencia como la capacidad de expansión del sector es la naturaleza jurídica de la gran mayoría de las entidades: su carácter de organizaciones sin fin de lucro, que no constituyen entidades mercantiles y que no tienen propietarios formales (que puedan intercambiar en el mercado sus participaciones). Algo que produce inevitables debilidades en términos de gobernabilidad y de estabilidad institucional. En este sentido, la transformación que el sector necesita requiere la transformación de un número sustancial de organizaciones de este tipo hacia entidades mercantiles, reguladas y supervisadas por las autoridades bancarias públicas. Más aún, entidades con pleno estatuto bancario, para que puedan realizar todas las operaciones características de un banco, y particularmente la captación de ahorro de clientes, elemento básico para su sostenibilidad económica y para su capacidad de expansión.

Algo que no obsta para el buen funcionamiento de muchas entidades no reguladas, que han desempeñado y deben seguir desempeñando un papel esencial en el mercado microfinanciero: en ciertos casos, como antes he comentado, desarrollando funciones insustituibles. Por eso, aún defendiendo el aumento significativo de entidades reguladas, creo que el diseño óptimo del sector debe incluir los dos tipos de entidades.

- 4. Sistemas de gobierno corporativo. Hace falta disponer de mejores sistemas de gobierno en las entidades. Algo que afecta particularmente a las entidades no reguladas y de menor tamaño, en las que la ausencia de una estructura de propiedad claramente reconocible, operativa y transparente dificulta el control societario y una adecuada orientación empresarial, frenando, por ello, la consolidación de sistemas de gobierno y estructuras organizativas responsables y eficientes. En todo caso, y aunque las mejores entidades vienen realizando ya desde hace tiempo avances sustanciales, la debilidad en este terreno es muy generalizada, por lo que también es general la necesidad de mejores sistemas de gobierno. Sistemas que deben comportar estructuras organizativas más sólidas y funcionales, mayor profesionalidad y participación de los administradores, mejores procesos de toma de decisiones, más clara diferenciación de roles entre administradores y gestores, pautas de conducta más exigentes y mayores niveles de transparencia.
- **5. Sistemas de gestión.** El salto cualitativo que el sector requiere exige también sistemas de gestión más avanzados, capaces de atender óptimamente las necesidades de la clientela con los mayores niveles posibles de eficiencia. Dadas las características del sector, el reto mayor en este ámbito radica probablemente en los sistemas de información y en los sistemas de análisis y gestión de los riesgos. En este sentido, los márgenes de mejora son enor-

mes, porque son considerables las diferencias del sector frente a las mejores entidades bancarias internacionales. Sin duda, uno de los mayores desafíos del sector consiste en la implantación (que nunca podrá ser mimética) de los sistemas de gestión de la mejor banca convencional. Un desafío complejo, pero no imposible.

- 6. Diversificación de productos. Es preciso también diversificar más la gama de productos y servicios que el sector ofrece. Productos y servicios capaces de contribuir a satisfacer necesidades reales de la clientela (seguros de salud, de producción o frente incidencias, financiación de vivienda, educación o servicios médicos, financiación productiva adaptada a iniciativas más complejas de las habituales, medios de pago, etc.). Aunque algunas entidades han conseguido avances muy significativos en este sentido, la inmensa mayoría de las entidades que operan son de muy pequeña dimensión y no reguladas, con una cartera casi totalmente concentrada en microcréditos tradicionales y que no pueden captar pasivo de clientes, no disponiendo, por tanto, de una palanca de crecimiento fundamental en la que cimentar la sostenibilidad.
- 7. Ámbito rural. El mundo rural constituye un reto especial para el sector, que no ha sido todavía capaz de implantarse en él con la misma solidez que en el ámbito urbano, y muy especialmente en las zonas más alejadas –geográfica y culturalmente– de los centros urbanos. Una incapacidad quizás particularmente apreciable en América Latina. Las razones son obvias: muchas zonas rurales de la región presentan muy serias dificultades específicas para el sector (distancia, dificultad de acceso, baja densidad de población y de transacciones, carencias de información y de formación, estructuras culturales muy diferentes y consiguiente dificultad de comunicación con los agentes de las entidades microfinancieras, deficiencias institucionales particularmente graves, riesgos sistémicos, etc.), de las que se derivan costes inevitablemente mayores para los productos. En este sentido, la comentada necesaria adaptación de productos y servicios para las necesidades de la población a la que debe atender el sector se hace particularmente urgente en el ámbito rural.
- **8. Precios.** Es necesario, muy especialmente, abaratar el coste de transformación de las entidades, lo que se hace imprescindible para el necesario abaratamiento del precio del producto. Algo, a su vez, imprescindible para conseguir extender de forma significativa el alcance social del sector: es decir, para que pueda atender a mucha más gente pobre.
- **9. Tecnología.** La superación de los problemas de gestión y de alcance mencionados (incluyendo, desde luego, la potenciación de la accesibilidad en zonas rurales) sólo es posible con tecnologías más avanzadas que las utilizadas

generalizadamente en la actualidad en el sector (incluso en las mejores entidades). Como señalaba en el caso de los sistemas de gestión, la transformación que el sector requiere exige la incorporación (que tampoco puede ser mimética) de las tecnologías más avanzadas utilizadas por las mejores entidades de la banca internacional, pero también de otras diferenciales. Es otro de los grandes desafíos del sector.

10. Financiación. Para su necesaria expansión, el sector microfinanciero necesita conseguir una mayor capacidad de acceso a fuentes de financiación privada: tanto en captación de ahorro como en la financiación bancaria y en la de los restantes mercados de capital (emisiones de renta fija y variable, fondos de inversión, otros instrumentos especializados, etc.). Sólo en estas fuentes se pueden encontrar los recursos financieros necesarios para el salto que necesita dar el sector. Sin duda, en alguna medida las mejores entidades del sector ya están consiguiendo ese acceso (y no tienen grandes problemas de fondeo, aunque en buena medida gracias a los inversores "responsables", que todavía desempeñan un papel central en la financiación privada al sector). Pero es algo todavía excepcional en un sector tan atomizado como el microfinanciero. Para que la disponibilidad de financiación adecuada deje de ser una restricción severa para muchas entidades hace falta que se consigan avances en muchos aspectos. Algunos no son diferentes a los que se vienen mencionando: avances generalizados en las economías de escala; mejoras sustanciales en los niveles de transparencia y en los sistemas de gestión del riesgo; niveles de morosidad, solvencia, riesgo y rentabilidad atractivos para los inversores "convencionales"; extensión decidida del proceso de transformación a entidades reguladas, que posibilitaría avances significativos en la captación de pasivo por el sector, etc. Otros tienen que ver con actuaciones más generales de las políticas públicas: la principal, sin duda, es la que se refiere a las ya comentadas mejoras en el entorno institucional, regulador y supervisor del sector. Pero también influyen muy positivamente las políticas económicas que garanticen la estabilidad macroeconómica y financiera y los criterios de actuación más razonables en las instituciones de desarrollo: en el caso de las nacionales de cada país, evitando la generalización de las subvenciones (un peligro que vuelve a aparecer en algunos países de la región); en el caso de las externas, evitando la concentración de recursos en las mejores entidades, lo que desalienta al capital privado, que debería centrar su atención en ese tipo de entidades y que no puede atender adecuadamente a las de menor calidad y dimensión (en las que deberían centrarse las instituciones públicas).

11. Formación. La disponibilidad de adecuado capital humano constituye probablemente una limitación mucho más severa aún que los recursos financieros: es, sin duda, una de las mayores restricciones para el crecimiento rápido

del sector. Por eso, la formación debe ser una de las prioridades para las entidades microfinancieras: una prioridad que el sector no puede delegar sólo en el ámbito público, sino que debería encarar directamente (como de hecho ya viene haciendo) y que debe extenderse no sólo a los profesionales actuales y potenciales del sector, sino también (lo que resulta bastante más complejo) a su clientela real y potencial. Se trata, en este sentido, de algo crucial no sólo para disponer de más profesionales necesarios para la expansión del sector, sino para disponer de mejores clientes y para mejorar la propia eficiencia de las entidades (a lo que también puede contribuir sensiblemente la mejor formación de la clientela).

Un mercado inmaduro

Lo señalado permite apreciar, en definitiva, que el sector se enfrenta a obstáculos múltiples que dificultan su capacidad de atender a amplios sectores de la población desfavorecida y que constituyen los retos básicos que debe superar para afrontar el salto cualitativo (la "nueva revolución") que antes comentaba. Obstáculos que reflejan la inmadurez de un mercado que no es lo deseablemente competitivo y que no dispone ni de apropiados mecanismos de regulación, ni de la dotación de recursos necesaria, ni de entidades suficientemente eficientes, ni de un sistema de precios con la necesaria capacidad de señalización, de orientación y de fijación de incentivos. Y todo ello, además, con la dificultad añadida de una demanda con niveles muy débiles de información, de formación y de exigencia y que, por ello, no responde a las variaciones de la oferta con los comportamientos característicos de un sector maduro.

Son todas características que definen la situación de un mercado de enorme potencial, pero lastrado por serias deficiencias que lo distorsionan y limitan, que frenan su desarrollo y que resultan cruciales para facilitar en la medida en que sería necesaria la adecuada accesibibilidad financiera de los sectores de muy bajos ingresos.

Un riesgo adicional: la desviación de la misión

Por otra parte, no debe olvidarse que la óptima superación de todos estos obstáculos sólo será posible si el sector es capaz de evitar un riesgo adicional que puede acecharle en el curso de la transformación (de hecho, es un riesgo ya apreciable en no pocas entidades): el riesgo de desviarse de su misión esencial. Porque no es improbable que, a medida que las entidades del sector se profesionalizan, aumentan de dimensión y mejoran su gestión y su rentabilidad, puedan ir alterando sus objetivos fundacionales, convirtiendo en fin la maximización del beneficio (o la consecución de situaciones confortables

para propietarios y gerentes), cuando no debe ser más que un medio: el medio que asegure la sostenibilidad de las entidades para que puedan desplegar y desarrollar su misión a lo largo del tiempo.

3. La Fundación Microfinanzas BBVA: un intento de respuesta a los retos del sector

Creo que todo lo anterior puede ayudar a comprender las razones que han presidido la creación de la Fundación Microfinanzas BBVA: una entidad muy joven, que se creó, por acuerdo de la Junta General de Accionistas de BBVA, en la primavera de 2007, siendo nombrado presidente quien había sido el máximo impulsor del proyecto: Manuel Méndez del Río, hasta entonces Director General de Riesgos del Grupo BBVA. La entidad fue clasificada como "fundación de asistencia e inclusión social" y registrada en el Protectorado del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales el 5 de julio de dicho año.

Se trata de una iniciativa que surge en el marco de la política de responsabilidad corporativa del Grupo BBVA, una de cuyas dimensiones es el compromiso con el desarrollo de las sociedades en las que está presente. Un compromiso para cuya materalización BBVA considera la lucha contra la exclusión financiera el campo de actuación más adecuado para una entidad financiera, y muy especialmente en un banco –como es su caso– de gran dimensión, fuerte transnacionalidad y que opera en muchos países en desarrollo.

Son éstas las razones de que el Grupo centre una de las prioridades de su política de responsabilidad corporativa en facilitar la accesibilidad financiera a los colectivos desfavorecidos de los países en que opera, desarrollando desde hace años líneas de actividad específicas para facilitar el acceso a los servicios financieros a la población en situación o en riesgo de exclusión. Líneas entre las que destacan un ambicioso programa de bancarización para colectivos de bajos ingresos de América Latina –que constituye un área absolutamente básica en la actividad y en la estrategia del Grupo– y programas de atención preferencial y diferenciada para la población inmigrante, básicamente en Estados Unidos y en España.

Actuaciones relevantes y de importancia creciente, pero que, no obstante, no ofrecían para BBVA una respuesta suficiente para su voluntad de compromiso frente a la exclusión financiera y frente a la especial gravedad que este problema supone en América Latina: un área absolutamente básica para la actividad y para la estrategia del Grupo y frente a cuyos principales problemas, por eso, BBVA se siente particularmente interpelado. 2007, año en el que se cumplía el 150 aniversario de BBVA, ofreció la posibilidad adecuada

para avanzar en la materialización de ese compromiso. El Grupo ha querido contribuir a esa celebración desarrollando la iniciativa social más ambiciosa de su ya muy potente política de acción social (iniciativas de interés social sin ánimo de beneficio), que en ese año alcanzó un volumen de recursos próximo a los 70 millones de euros (de los cuales aproximadamente un 50% invertidos en América Latina), la creación de la Fundación Microfinanzas BBVA.

Una iniciativa, por otra parte, particularmente coherente con la naturaleza bancaria de la entidad, con su actividad básica y con la estrategia a largo plazo del Grupo. Una iniciativa, además, claramente diferencial en el sector microfinanciero y que surge en buena medida ante una triple convicción:

- Que la actividad microfinanciera constituye realmente un ámbito de eficacia probada en la lucha contra la exclusión financiera y la pobreza y en la promoción del desarrollo. Una actividad, además –como acabo de señalar– particularmente adecuada para servir de cauce a lo que debe ser una de las preocupaciones básicas de la responsabilidad social de toda entidad financiera.
- Que se trata al tiempo de una actividad que, pese a sus logros indudables, se enfrenta a fuertes obstáculos para una expansión decidida; obstáculos para los que hacen falta recursos que la nueva fundación podría, en alguna medida, aportar, existiendo, por ello, un espacio en el que en la actuación de la fundación podría desarrollar una contribución de utilidad social.
- Que si consiguiera superar adecuadamente esos obstáculos, el sector microfinanciero estaría en condiciones de dar un salto cualitativo que le permitiría cumplir su misión social en niveles realmente significativos: ayudando a la superación de la exclusión financiera y de la pobreza de volúmenes mucho mayores de población necesitada. Un reto, por ello, de importancia difícilmente discutible que justifica plenamente la dedicación de la nueva fundación a esta actividad.

Un instrumento específico

Ésa fue la línea de razonamiento de BBVA ante la voluntad de desarrollar un nuevo instrumento para materializar su compromiso con los sectores más pobres de la población de las sociedades en que opera y con una atención preferencial por América Latina.

Un instrumento, por otra parte, en cuya forma definitiva influyó determinantemente una convicción adicional: que la actividad microfinanciera requiere una aproximación radicalmente diferente a la de la banca comercial tradicional.

Las características de la actividad exigen una especialización, un conocimiento de la pobreza y de las necesidades de la población pobre, una imbricación en su realidad más inmediata, un nivel de confianza por parte de la población necesitada, que hace muy difícil que la banca convencional pueda actuar con eficiencia –social y económica– en ese entorno. Algo que condujo en BBVA al convencimiento de que sería muy complicado desarrollar directamente desde los bancos del Grupo la línea de responsabilidad social que el Grupo pretendía; al convencimiento, en definitiva, de era necesario contar con un instrumento específico.

Ése instrumento, claro está, ha sido la Fundación Microfinanzas BBVA: una entidad sin ánimo de beneficio y totalmente independiente en su gobierno y en su gestión de BBVA. Su finalidad básica es promover el desarrollo económico y social de los países en desarrollo y la mejora en las condiciones de vida de los sectores más desfavorecidos de su población, a través del fomento de las microfinanzas. Con la vocación concreta de contribuir a la expansión y a la profundización del alcance social del sector microfinanciero, de ayudar a que pueda atender de la forma más adecuada y eficiente posible a cifras cada vez mayores de población excluida de los circuitos convencionales del sector financiero.

Desde esa perspectiva general, la Fundación centra su actuación prioritaria –pero no de forma exclusiva– en América Latina, con una atención especial –pero no excluyente– a los países en los que el Grupo BBVA dispone de estructura bancaria. En fases posteriores, la actividad de la Fundación podrá extenderse –y seguramente lo hará– a otras áreas en desarrollo.

En cuanto a su forma de actuación concreta, Fundación pretende desarrollar su misión a través de dos líneas de actuación:

- Una línea prioritaria de creación de una red de entidades microfinancieras conformada bien a través de la adquisición de participaciones mayoritarias en entidades ya existentes, bien creando nuevas entidades (fundamentalmente, en colaboración con organizaciones que ya operen en el sector).
- Una línea complementaria de impulso de actividades esenciales para el desarrollo del sector (formación, innovación tecnológica, promoción de buenas prácticas de gobierno corporativo y de mejoras en los sistemas de información y gestión, fomento del conocimiento, promoción del sector, etc.).

La Fundación ha recibido de BBVA una dotación fundacional de 200 millones de euros, que deberá dedicar a la inversión en la adquisición o creación de entidades microfinancieras y cuyos rendimientos deberá reinvertir o dedicar

a otros fines fundacionales, sin ningún tipo de retorno para BBVA. Algo recogido expresamente en los Estatutos de la Fundación, que blindan el destino de todos los recursos a la misión y que garantizan que la Fundación dedicará siempre a ella su actividad, por encima de los avatares que pueda experimentar el banco fundador.

La red microfinanciera promovida por la Fundación

La Fundación aspira a que la red mencionada se consolide en poco tiempo como una de las mayores redes latinoamericanas e incluso mundiales de microfinanzas. Una red integrada y coherente, pero que, es importante advertirlo, no constituye para la Fundación sino un objetivo instrumental esencial para su misión: extender los beneficios de las microfinanzas todo lo posible a la población de bajos ingresos, tratando de abaratar el precio de los productos y servicios a través de una mayor eficiencia general de las entidades de la red.

Para ello, la Fundación aspira a que la red se caracterice por una serie de rasgos específicos que creemos que la convierten en una iniciativa claramente diferencial en el sector:

- Las entidades que la conformen tendrán siempre la forma de sociedades anónimas y la Fundación tratará de que –siempre que sea posible– sean entidades reguladas.
- 2. La Fundación será siempre accionista mayoritario o, al menos, de referencia.
- La red tendrá una cultura corporativa común, un sistema de gobierno corporativo y de cumplimiento coherente y una plataforma tecnológica compartida.
- 4. Cada entidad mantendrá su identidad diferenciada y la gestión será totalmente autónoma –aunque la Fundación tratará de apoyarla por diferentes vías-, debiendo conseguir la autosostenibilidad, pero con un objetivo compartido: extender y profundizar el alcance de su actividad cuanto sea posible.
- 5. La oferta de productos y servicios será todo lo diversificada que cada entidad esté en condiciones de conseguir. En la medida en que, siempre que sea posible, las entidades estarán reguladas, podrán captar pasivo de los clientes, lo que reforzará su sostenibilidad y su capacidad de expansión.

En este contexto, la red se basa ante todo en las fortalezas de las entidades que la conforman: experiencia y conocimiento del sector, especialización, logros contrastados, solvencia y rentabilidad, cercanía a los clientes, etc. Pero junto a ello, la Fundación espera contribuir a la solidez de la red y de sus entidades con una serie de componentes, entre los que cabe destacar los siguientes:

- 1. Fortalecimiento de la estructura de propiedad y de la reputación.
- 2. Garantía de cumplimiento de la misión social de cada entidad: extensión de los productos y servicios microfinancieros a personas desfavorecidas.
- 3. Asistencia formativa y técnica.
- 4. Sistemas de gobierno corporativo, de cumplimiento legal y ético, de gestión del riesgo y de responsabilidad corporativa rigurosos y coherentes.
- 5. Tecnología: la Fundación pretende dotar a la red de una plataforma tecnológica compartida de nivel similar al de las más avanzadas de la banca internacional. Algo que puede ser fundamental para mejorar la calidad de los servicios, para abaratar significativamente el precio de los productos, para mejorar la gestión general y para posibilitar unos niveles de conocimiento de la situación de cada entidad sensiblemente mayores de los que el sector dispone en la actualidad. Lo que, a su vez, puede ser decisivo potenciar la capacidad de expansión y para fortalecer la capacidad de captación de capital en el mercado.
- 6. Mayor facilidad de acceso a recursos financieros en los mercados nacionales e internacionales.
- 7. Transparencia informativa, con sistemas de información y de evaluación del desempeño económico y social comunes y avanzados.
- 8. Coordinación y apoyo en las estructuras organizativas y en las políticas comerciales.
- 9. Mayor capacidad de interlocución con los reguladores.
- 10. Impulso al crecimiento y a la escalabilidad.

Aportaciones que tienen un punto de referencia común: tratar de ayudar a superar los obstáculos al crecimiento y a la eficiencia de las entidades microfinancieras a los que anteriormente me he referido. Con la pretensión, en definitiva, de ayudar a construir entidades más sólidas y con mayor capacidad de expansión, para contribuir a través de ellas a impulsar esa transformación necesaria y posible del sector microfinanciero, esa "nueva revolución", a la que antes me he referido.

Como ya he señalado, es todavía un proyecto incipiente, que está dando aún sus primeros pasos, pero que avanza con un ritmo intenso. Con una estrategia

inversora claramente definida, la Fundación ha adquirido ya participaciones muy mayoritarias (casi rondando el 100% en promedio) en tres entidades peruanas (Caja Nor, Caja Sur y Edpyme Crear Tacna), que en agosto de 2008 han culminado un proceso de fusión, dando lugar a la entidad Nuestra Gente, si bien las tres entidades mencionadas seguirán operando como marcas diferenciadas en sus zonas de actividad. Junto a ellas, la Fundación está culminando con dos prestigiosas ONG microfinancieras colombianas integradas en Women´s World Banking (Corporación Mundial de la Mujer-Colombia y Corporación Mundial de la Mujer-Medellín) la creación de una nueva entidad regulada, que cuenta ya con la aprobación previa de la Superintendencia Financiera del país y que empezará previsiblemente a operar en octubre de 2008, llevando el nombre de Bancamía y constituyendo el primer banco microfinanciero especializado colombiano.

De otro lado, la Fundación está analizando en los momentos en que se escribe este texto (septiembre de 2008) más de una docena de entidades de diferentes países de la región (tanto en Perú y Colombia como en otros países: Argentina, Chile, Costa Rica, Brasil, México, etc.), con varias de las cuales está ya en conversaciones muy avanzadas. Al tiempo, ha firmado también un convenio con el Banco de Desarrollo Económico de Puerto Rico para la creación en la isla de la que será la primera entidad microfinanciera regulada.

A comienzos del verano de 2008, las entidades peruanas y colombianas vinculadas a la red impulsada por la Fundación alcanzaban ya un volumen de casi 350.000 clientes. Se espera cerrar el año con cuatro ó cinco nuevas entidades en la red, lo que unido al muy fuerte ritmo de crecimiento de las entidades ya participadas o socias (particularmente en Colombia), puede permitir una cifra total de clientes a final de 2008 próxima al millón de personas. A medio plazo (cuatro-cinco años), fácilmente se habrá integrado en la red un número no inferior a 20 nuevas entidades, lo que posibilitará una cifra total de clientes que deberá rondar, al menos, los cuatro millones de personas.

Otras vías de apoyo a las microfinanzas

Como antes comentaba, la Fundación complementa la actuación anterior con otras líneas de apoyo al sector microfinanciero, también por el momento con una atención prioritaria a América Latina. Líneas que se centran muy especialmente en los ámbitos de la difusión y promoción del conocimiento (publicaciones, investigación, conferencias, seminarios, encuentros, etc.), del fomento de la innovación tecnológica y de la formación, tanto para directivos y profesionales actuales o futuros del sector como para microempresarios. Una formación que se quiere plantear de manera muy abierta, sin limitarla en

modo alguno a las entidades de la red promovida por la Fundación y que se entiende como actividad básica de apoyo al crecimiento del sector y de la actividad microfinanciera, en cuanto que constituye uno de sus problemas básicos. Ya se están sentando las bases y los acuerdos de colaboración necesarios para la primera de las actuaciones del Programa de Formación, enfocada a la capacitación de nuevos oficiales de crédito (los profesionales que atienden directamente a los clientes de las entidades microfinancieras): una actuación que se irá extendiendo paulatinamente a diferentes países de América Latina y para la que la Fundación está cerrando acuerdos con universidades locales, con la española Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y con el Banco Interamericano de Desarrollo.

Se trata de una voluntad de colaboración que la Fundación quiere extender a todas las vertientes de su actividad: una voluntad que abarca a todas aquellas instituciones –públicas o privadas, locales o internacionales- que vienen trabajando con rigor en la industria microfinanciera, y particularmente en América latina. Al margen de los acuerdos con diferentes entidades académicas (como las antes mencionadas o la Universidad de Navarra) y con diversas consultoras (Accenture, Management Solutions), la Fundación ha firmado dos importantes acuerdos marco con dos agencias multilaterales: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial. Con ambas se contempla la posibilidad de actuaciones conjuntas en materia de inversión y financiación, al tiempo que con el BID se han planteado también colaboraciones en los campos de asistencia técnica, formación, tecnología, sistemas de gestión del riesgo e impulso de buenas prácticas en gobierno corporativo y en regulación en el sector (que en algún caso ya se están empezando a concretar).

Conclusión

En definitiva, creo que estamos ante un proyecto de gran dimensión e indudable importancia, que puede marcar un antes y un después en la industria microfinanciera y que tiene, como he pretendido explicarles, una eminente finalidad social: contribuir a las necesarias transformación y expansión del sector microfinanciero para que pueda así servir mejor a ese enorme sector de la población mundial que no tiene otras vías de financiación formal y que puede encontrar en él un apoyo esencial para mejorar sus condiciones de vida y de futuro.

No quería finalizar estas palabras sin recordar, por otra parte, una dimensión de este proyecto que tiene una especial relación con este seminario y con la filosofía general que defiende la Fundación ÉTNOR: creo que no es pura

retórica la afirmación de que la línea de actividad prioritaria de la Fundación Microfinanzas BBVA (la consolidación de una red de entidades microfinancieras) pretende ser un proyecto generador de actividad empresarial presidida por una firme orientación ética. Un proyecto sin ánimo de beneficio, que pretende desarrollar entidades empresariales eficientes y sostenibles, con una decidida y dominante función social, con sólidas pautas de responsabilidad e integridad y en las que la rentabilidad no es un fin, sino un simple –aunque necesario- medio para extender y mejorar permanentes su misión social.

(*). El presente texto constituye una reelaboración con pequeñas modificaciones de la conferencia pronunciada por el autor el 5 de febrero de 2008 en el Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial que organiza en Valencia la Fundación ÉTNOR. En ese momento, el autor era Secretario General de la Fundación Microfinanzas BBVA. En la actualidad desempeña en ella la función de asesor para el Programa de Formación.





CARLOS MAS



Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia, Máster en Administración y Dirección de Empresas por ICADE y Programa de Desarrollo Directivo en el IESE.

Se incorporó a PricewaterhouseCoopers en 1985, siendo promovido a socio de la firma en 1996. Desde entonces ha ocupado varios cargos de responsabilidad en las divisiones de auditoría y consultoría, siendo en la actualidad el Presidente de la delegación en España.

1. Introducción

Me gustaría compartir con Vds. algunas experiencias de mi trayectoria profesional, tanto aquellas que he vivido en el seno de la empresa que dirijo -PricewaterhouseCoopers-, como las derivadas de los servicios y proyectos que he tenido la oportunidad de desarrollar en muchos de nuestros clientes.

El titulo de la presentación quiere acentuar la importancia de las personas como un elemento de competitividad que representa una de las principales ventajas estratégicas en las empresas. Se trata de un tema que va más allá de lo coyuntural, y que está en pleno proceso de cambio, independientemente del momento de incertidumbre que vivimos actualmente. Esos cambios que estamos viviendo en el ámbito de la gestión de las personas son el resultado de un proceso a largo plazo, y creo que merecen algunas reflexiones por su impacto presente y futuro en nuestras organizaciones. Si bien es cierto que un buen directivo debe tener una buena estrategia, también lo es que tiene que estar permanentemente reflexionando sobre las tendencias y los cambios que se están produciendo en el entorno, porque la clave para gestionar proactivamente el futuro está en anticiparse a los cambios.

La gestión de personas es una cuestión lo suficientemente amplia como para cubrir un extensísimo abanico de temas estratégicos y de management, por lo que intentaré ceñirme a cuatro ámbitos que espero nos permitan profundizar en aspectos significativos:

- Un mundo en profundo cambio.
- El impacto del cambio en la gestión de las personas
- Ocho retos para hacer de la gestión de las personas una fuente de ventaja competitiva
- Los retos de la gestión de personas en PwC: Lidera*Personas

2. Un mundo en profundo cambio

Los cambios que acontecen en el entorno global han sido probablemente tratados en alguna ocasión a lo largo de este seminario. Pero no está de más citar algunos componentes fundamentales del cambio que estamos viviendo en estos momentos: la globalización, la tecnología y la demografía. Estos tres motores han dinamizado un conjunto de profundos cambios en nuestro entorno social y empresarial. **102** CARLOS MAS

De lo local y nacional a un entorno global y conectado

El hecho de que estamos en un mundo global, a pesar de que algunos no quieran reconocerlo, es una realidad y una tendencia de futuro innegable. La globalización está trayendo nuevos retos y riesgos. Resulta incuestionable que la tecnología o las comunicaciones, así como las tendencias demográficas, son componentes sociales que están condicionando intensamente los modelos de negocio de las compañías. Ya no podemos hablar de modelos simples, sino de una creciente complejidad, en la medida en que lo que hasta hace unos años parecía impensable es, hoy en día, una fuente de valor empresarial. Por ejemplo, trabajar con un competidor para desarrollar conjuntamente una ventaja competitiva; o quedarse con una serie de procesos de negocios y externalizar otros de menor valor o que unos productos se manufacturen en un lugar y su diseño y contabilidad se gestionen en otro, son cambios muy significativos que han obligado a cambiar formas de pensar y de trabajar. En el caso concreto de España, esta situación va a condicionar nuestra capacidad de competir en un mundo global y nuestra posición en él, en la medida en la que seamos capaces de entender y gestionar las grandes tendencias.

En este contexto tan complejo, a la vez que retador, juegan un papel esencial las personas y su gestión desde la perspectiva de la estrategia empresarial. Y no se nos escapa que, en este punto, surge como un aspecto crítico la necesidad imperativa de desarrollar nuestro propio capital humano, y, en consecuencia, la de enfocar la educación como palanca fundamental para el desarrollo de nuestras organizaciones y de nuestro país. Pensemos, entre otras cosas, en su impacto en aspectos como la investigación y el desarrollo, la generación de patentes o el fomento del espíritu emprendedor.

De lo tangible a lo intangible

Otra cuestión que me gustaría destacar es el paso de lo tangible a lo intangible. En este punto, encontramos que las metodologías de valoración de empresas van más allá de los elementos clásicos de creación de valor, buscando cómo medir los intangibles que, al final, son los activos y recursos que realmente imprimen un valor diferencial a las compañías.

En esta nueva economía de lo intangible también la gestión de personas se está transformando. Pasando de un enfoque de gestión de "recursos humanos", a otro que concibe a las personas como un auténtico elemento de creación de valor. Esta es una perspectiva que las empresas de capital riesgo tiene muy clara, ya que, cuando proceden a valorar una compañía, uno de los aspectos críticos que analizan es su equipo directivo y su capital humano, y lo identifican como una prima potencial al precio de la transacción.

De un mundo de compañías a un mundo de marcas

Es cierto que vamos a un mundo de intangibles. Actualmente, el valor de la marca tiene mucho más elementos de intangibilidad, que son muy apreciados y que, en muchos casos, llevan a pagar una prima significativa por el valor de una compañía. También es cierto que estamos pasando a un mundo empresarial orientado por la gestión de los stakeholders. A principios de siglo aprendimos que el cortoplacismo y la gestión orientada exclusivamente a los accionistas no son garantes de la sostenibilidad empresarial. El concepto de sostenibilidad de la empresa es, precisamente, huir de esa tendencia al cortoplacismo que caracterizó a una generación de directivos cuyas remuneraciones estaban directamente relacionadas con el rendimiento de la compañía en el corto plazo. Así como a los analistas, centrados sólo en la performance de las compañías cotizadas en el futuro inmediato. Los acontecimientos que estamos viviendo nos hacen ver que, si seguimos pensando en estos términos, estamos condicionando seriamente la viabilidad futura de la empresa. Nos hemos dado cuenta de que centrar la gestión o liderazgo de la empresa en un solo grupo de interés, como son los accionistas, resta elementos de valor y competitividad para las propias empresas.

En este sentido, hay dos líneas a seguir:

- Los grupos de interés: entender y gestionar las expectativas de los clientes, trabajadores, proveedores, reguladores, de los analistas y de la sociedad en general. Conocer sus expectativas y priorizarlas para buscar un marco de relación equilibrado que permita desarrollar una política de creación de valor que impacte positivamente tanto en la empresa como en sus grupos de interés.
- Gestionar proactivamente toda una serie de riesgos que, como los financieros, los comerciales o los operativos, han existido siempre, pero que con la instantaneidad de la comunicación y la creciente atención que se presta a las compañías y a las marcas se han convertido en un aspecto clave para la gestión de la reputación.

De los Mercados de Valores a los "Valores del Mercado"

Por otro lado, estamos pasando de lo que eran los puros mercados de valores a los valores del mercado. Hemos aprendido que la confianza, la transparencia, el buen gobierno, la ética, son fundamentales, y de ahí la anticipación a responder a la pregunta de este seminario de si la ética es rentable. Lo es, efectivamente, porque con una gestión orientada a dar confianza, a demostrar

104 CARLOS MAS

responsabilidad por los accionistas y por todos los grupos de interés, a mostrar un comportamiento intachable, efectivamente se aporta valor a las marcas y a las empresas.

Del culto al CEO al liderazgo del Comité de Dirección

Hay otro punto crítico, y más en este momento en el que vivimos, como es el del culto a los consejeros delegados, al primer ejecutivo, y la necesidad de transmitir el liderazgo a los comités de dirección. Un ejemplo lo podemos encontrar en las empresas familiares que parten de un emprendedor con intuición. Atraviesan una buena época y, cuando van a pasar a la segunda generación, los fundadores se encuentran que sus hijos no son exactamente igual que ellos y que si no construyen equipos sólidos de dirección y entran en dinámicas basadas en el liderazgo colectivo no van a tener garantías de éxito.

Del liderazgo corporativo al "Liderazgo Responsable"

Finalmente, estamos pasando de un liderazgo corporativo, basado en la satisfacción de los accionistas y del propio consejo de administración, a un liderazgo responsable, basado en la preocupación por los empleados, por los clientes, y, sobre todo, por tener impacto y retorno en las comunidades donde la organización está operando. En este ámbito, todo lo relativo a la Responsabilidad Social Empresarial y la Reputación Corporativa sólo tiene sentido si existe un caso de negocio y si los accionistas entienden que se tratan de políticas que orientan globalmente la empresa a las necesidades de los clientes, los mercados, los empleados y que, en definitiva, obtienen un retorno de gestionar pensando en la necesidad de los grupos de interés.

3. El impacto del cambio en la gestión de las personas

Un mercado laboral más complejo y exigente

Estamos entrando en un mercado laboral más complejo y exigente, en el que hemos pasado a gestionar tres generaciones diferentes en una misma compañía. Esta cuestión necesita ser considerada detalladamente porque son generaciones con perspectivas y necesidades totalmente distintas o, al menos, da la sensación de que son realmente generaciones distintas, que implican políticas y enfoques distintos a la hora de gestionar aspectos como el reconocimiento, la recompensa y la motivación para lograr alinearlos a todos hacia la estrategia que ha marcado la organización.

La intensificación de la "guerra por el talento"

El mercado laboral se ha vuelto enormemente competitivo en los aspectos relativos a la atracción y la gestión del talento, ya que hay muchos factores diferentes a tener en cuenta en un entrono multigeneracional, en el que el talento se ha convertido en un factor estratégico diferencial. En PwC realizamos una encuesta anual en la que preguntamos a los consejeros delegados de las principales compañías de todo el mundo sobre los aspectos críticos para la gestión de sus organizaciones. En los últimos años destacaban dos factores críticos de riesgo para sus negocios, para lograr sus objetivos de ingresos y de rentabilidad. El primer factor es la sobrerregulación. Vivir en un mundo con regulaciones muy distintas y muy complejas, que genera muchas incertidumbres y riesgos potenciales para el valor o la reputación de la compañía. El segundo es la lucha por el talento. Es decir, disponer de la gente adecuada para asegurar la consecución de sus objetivos estratégicos y de sus objetivos de negocio.

Un entorno laboral centrado en la persona, el conocimiento, la creatividad y la creación individual de valor

Otro de los cambios significativos en el entorno laboral está centrado en la persona, el conocimiento, la creatividad y la creación individual de valor. Antes decía que se trataba a los empleados o al equipo como un activo, el activo personas. Hoy eso ha cambiado, y necesitamos considerar a cada persona como un individuo que aporta un valor único y diferencial. En definitiva, nos tenemos que preocupar más por entender qué quiere nuestra gente, nuestros equipos. Pero también tenemos que estar mucho más cerca de ellos, para obtener una clara idea de sus expectativas y necesidades.

Esto es especialmente importante desde la perspectiva de las empresas basadas en el conocimiento, ya que éste es esencialmente individual y debe ser compartido. Esto nos obliga a desarrollar entornos motivadores y orientados a la búsqueda de la creatividad, la innovación. Entornos emprendedores e ilusionantes, que potencien la generación de ideas y su intercambio entre los miembros de la organización.

La diversidad como ventaja competitiva y como compromiso

El tema de la diversidad es un tema complejo también. Por una parte, lo es porque las organizaciones no están todavía muy acostumbradas a gestionar la diversidad en sus múltiples formas. En este momento, la mala gestión de la diversidad podría provocar una pérdida de talento. Nos preguntamos internamente cómo si el 50% de las nuevas incorporaciones en las empresas

106 CARLOS MAS

son mujeres, sólo tenemos un porcentaje reducido accediendo a posiciones directivas ¿Por qué dejamos perder todo este talento? Hemos invertido en formación, en desarrollo, en experiencias y no somos lo suficientemente hábiles para mantener ese talento dentro de nuestras organizaciones.

Otro de los conflictos surge al hablar de diversidad geográfica. Sobre todo en compañías internacionales, en las que se intentan crear organizaciones con una base compartida de principios y de valores que sean vividos por todos, encontramos la dificultad de tener la suficiente apertura intelectual para reconocer y recoger la diversidad de valores y perspectivas.

De la administración de recursos a la gestión del "Capital Humano"

Si todavía pensamos que la gestión de recursos humanos es la administración de personal está claro que estamos mal encaminados. Hoy en día la función de los recursos humanos, aparte de constituirse en un departamento, es responsabilidad de todos, en la medida que todos impactamos en ese intangible fundamental del que hablábamos anteriormente.

De organizaciones "estructuradas" a "entornos flexibles"

También es verdad que las organizaciones ya no son tan estructuradas, tan organizadas, ni tan sencillas ni tan jerárquicas, sino que nos hallamos en un entorno empresarial más flexible. Sin llegar a lo más sofisticado, como es crear organizaciones en red con socios externos, hacer outsourcing, establecer alianzas en diferentes partes del mundo. Las organizaciones están empezando a desarrollar fórmulas muy flexibles que persiguen sacar partido de todas las capacidades internas y externas al servicio de las empresas.

De la gestión al liderazgo y de la fidelidad al compromiso

Creo más en el liderazgo que en la gestión. La gestión, el management, se identifica muy directamente con la gestión de lo más inmediato. Yendo al concepto más amplio de liderazgo, observamos como éste se conecta con gestionar empresas por valores y no por normas. El líder entusiasma, motiva, inspira, escucha, hace que todo sea mucho más fácil, mientras que el directivo recurre a técnicas de managment que, en realidad, no logran sacar lo mejor de las personas, que es lo que hace a las organizaciones diferentes. El líder tiene una clara orientación a enseñar, a trasladar conocimiento y a ilusionar y es generoso y desprendido, sin sentirse atemorizado a que vengan otros profesionales competentes a hacer lo que él sabe hacer.

4. Ocho retos para hacer la gestión de las personas una fuente de ventaja competitiva

En PwC hemos pasado de considerar al producto como el rey a ser el cliente el centro de nuestra actividad. El cliente "compite" con las personas en el centro de la prioridad de los gestores o equipos directivos de las empresas.

Hay tres retos que tienen que ver con las personas. Y es que toda organización tiene una misión fundamental que es buscar qué cosas se hacen mejor y cuáles son aquellas que necesitan de más esfuerzo. Y eso es precisamente en lo que consiste la estrategia. Es mucho más difícil hacer las cosas de modos diferentes a las de los demás, y para lograrlo necesitamos del aporte diferencial de las personas. Es necesario conseguir que una organización marche directamente de forma alineada a la consecución de su estrategia. Y, evidentemente, el éxito está en la implantación de dicha estrategia y ésta la consiguen las personas. A partir de ahí, pongo a las personas como fuente fundamental de ventaja competitiva.

Personas:

El directivo como líder: la gestión por el ejemplo

Han sido apuntadas ya algunas cuestiones sobre el directivo como líder. Pero quiero resaltar cómo los estilos de dirección influyen o potencian el desarrollo a los equipos permanentemente.

Cuando se pretende que una organización funcione a base de valores y una cultura compartida, en vez de dejar normas, procedimientos, etc., si no lideras con el ejemplo no hay posibilidades reales de éxito. Y, asimismo, si no desarrollas constantemente a la gente, tampoco vas a sentar las bases para alcanzar ese éxito. Desarrollar a la gente es escucharla. No es sólo enseñar, sino es también escucharla y animarla a que descubran y aprendan por ellos mismos. Si no se está con la antena puesta en las necesidades o expectativas que tienen los equipos / empleados, se acaba por perderlos.

El compromiso y la implicación del empleado

Según mi punto de vista, en este apartado podríamos hablar de un contrato especial. Cualquier organización o compañía tiene que establecer un "contrato" con su equipo, con sus trabajadores, en el cual la empresa trata de aportar lo mejor, no sólo una retribución, sino disponer de medios para el desarrollo y la empleabilidad de sus equipos. Y, a cambio, espera una responsabilidad de los miembros del equipo. Y es en este momento en el que aparece el concepto de autodesarrollo.

108 CARLOS MAS

Cuando se tiene compromiso e implicación es cuando se construyen realmente las ventajas competitivas. La gran dificultad es medir ese compromiso e implicación, y en qué medida está aportando valor a la organización.

El desempeño y la contribución al valor

A la hora de valorar la aportación de las personas a la compañía, creo que nos pasa a todos algo similar. Tendemos a valorarnos más de lo que somos. Sólo si existe una proximidad real con el personal y en los equipos, y si se constata honestidad en el coloquio con los mismos, superaremos el riesgo de pensar que valemos más de lo que realmente aportamos. Y es que, al final, los profesionales no sólo somos lo que creemos ser, sino lo que se percibe de nosotros y lo que aportamos.

El cambio como norma

El cambio es fundamental y es lo permanente en todas las empresas. He mencionado anteriormente las tendencias que existen en la gestión de recursos humanos a nivel mundial. Pero hasta ahora no había planteado el tema de la gestión del cambio. Es preciso entender que el cambio se produce, se anticipa, se gestiona y se supera cuando se considera que lo tienes que hacer y conseguir a través de las personas.

Esto lleva a plantearlo todo de un modo diferente. Por ejemplo, nunca se puede empezar un cambio o querer cambiar de orientación a una empresa sin involucrar, sin motivar, sin enganchar a la gente. En las organizaciones los cambios fallan muchas veces porque se concentran en los procesos y en la tecnología, y se olvidan de la gente, obviando comprender si han entendido o no el por qué del cambio; si están motivados, si les han comunicado cuáles son sus objetivos en el proceso del cambio, cómo les va afectar a ellos, si están preparados, si tienen la aptitud y la actitud. Si todo esto no se tiene en cuenta, el cambio está abocado al fracaso. Hay que atraer a la gente hacia el cambio. Hay que conectarla. Tiene mucho más valor lograr saber y gestionar cómo conecta la gente su conocimiento, sus experiencias y cómo trabajan juntas en equipo para lograr autogestionar el cambio.

Luego hay que empezar a reconocer que el cambio es una norma. Creo que todos lo hemos vivido. Todos hemos experimentado la complejidad y la necesidad del cambio. Y, paralelamente, lo difícil que es mantener la tensión para lograrlo.

Hay que empezar a tener el cambio como norma y el éxito se obtendrá cuando los propios cambios sean generados por las propias personas, cuando sean ellos los que empiecen a anticipar lo que esta pasando y hagan ya no sólo una

comunicación y gestión vertical, sino que empiecen a ser responsables de hacer cosas diferentes y de modos diferentes.

Organizaciones:

Employer Branding y atracción del talento

Tal y como terminamos de decir, si las personas, nuestro equipo, son una ventaja competitiva clara, y si hay competencia por el talento, cada vez es más importante construirte una reputación y una marca como empleador. Y ahí es donde volvemos al tema del liderazgo responsable, la ética, los valores, la transparencia y el buen gobierno. Todos estos aspectos son fundamentales, porque la construcción de nuestras marcas como empleadoras tienen que cubrir todos esos atributos.

Hay compañías que, por la dificultad de atraer talento, están construyendo sus marcas a través de ser reconocidos como empleadores de referencia. Y, sin citar tampoco a ninguna en concreto, hay grandes compañías que han crecido mucho con crecimiento inorgánico, que se dan cuenta que no están poniendo en valor todo su potencial y lo hacen a través de las dificultades que están teniendo para atraer gente excelente al contrario, en vez de preocuparse de construir una marca sólo para sus clientes, construyen una marca para atraer talento. En estos momentos, muchas empresas están realizando unas inversiones importantes para ser empleadores de referencia y tener ese reconocimiento no sólo por parte de los universitarios, sino de los profesionales con experiencia.

El entorno del trabajo: flexibilidad y diversidad

Actualmente, la gestión de aspectos como la flexibilidad en el entorno de trabajo y la diversidad son clave para garantizar el éxito en el ámbito de recursos humanos. Así, una empresa que da oportunidades de carrera, que proporciona un entorno favorable de trabajo, que da oportunidades de crecimiento, de comprometerse y de aportar la experiencia individual, está aportando elementos que están fuera del propio salario, y que son cada vez más importantes a la hora de crear un entorno de lealtad y compromiso entre la empresa y sus profesionales.

La "desaparición de Recursos Humanos"

Con el título de este epígrafe quiero volver a resaltar la importancia de la gestión individualizada de los recursos humanos hoy en día. Si hay que estar cerca de las personas y de las oportunidades de crear valor, no podemos estar pensando

110 CARLOS MAS

en ese activo fundamental bajo los parámetros de un departamento. La función de los recursos humanos, más allá de la mera administración de personal, tiene ahora que adoptar un rol más retador. Es decir, cualquier director general o consejero delegado valora hoy especialmente que los responsables de capital humano ayuden a implantar la estrategia, apoyen en desarrollar los valores de la organización, faciliten la retención de talento, y que lo hagan a través de un proceso continuo y como un elemento estratégico de la empresa.

En los años sesenta y setenta los directores generales eran los ingenieros y directores de producción. Después fueron los directores comerciales, y después los directores financieros. Ahora los directores de recursos humanos comienzan a tener grandes oportunidades de ser los grandes responsable de las compañías. Y esto es así porque, en efecto, el área de recursos humanos tiene que ser un autentico "partner" de los consejeros delegados, del director general, para ayudarles a implantar la estrategia y efectuar importantes transformaciones en las organizaciones.

La gestión del intangible

La gestión de los intangibles es un reto novedoso de las organizaciones, y apunta a construir marca a través de la confianza, el conocimiento, la escucha, el orgullo, y de todo lo que esta implícito en la responsabilidad corporativa y la gestión proactiva de stakeholders.

5. Los retos de la gestión de Personas en PwC: Lidera* Personas

PricewaterhouseCoopers es una firma de personas. Y este concepto deriva del propio modelo de empresa con una misión de generar un "usufructo" que nos permita dejar una empresa mejor para los que vienen después. Es, por tanto, una orientación que nos obliga a ser líderes en el negocio. Y esa es nuestra responsabilidad. Mantenernos, marcar la diferencia contribuyendo a que las generaciones futuras encuentren una empresa mejor de cómo nosotros la encontramos. Y la clave para ello sabemos que está en dos "ámbitos": en los clientes y en las personas. Mantener hoy en día una orientación hacia el cliente es imposible si no disponemos de personas con una clara orientación hacia ellos. Pero, a la vez, tenemos que tener puesta la misma prioridad en las personas, en la medida que son ellas las que marcan y ayudan a marcar la diferencia.

Por éste y otros motivos desarrollamos nuestro programa Lidera dirigido a clientes y a personas. En Lidera Personas asumimos que sólo las personas con valor serán capaces de desarrollar valor para nuestros clientes. Coloca-

mos los valores y la ética en el centro de nuestra cultura. Sabemos que los valores pueden parecer, en primera instancia, etéreos pero, al final, en una empresa de más de 150 años de vigencia se constata la importancia de dichos valores. Trabajamos para que nuestros directivos y líderes no sólo dirijan y gestionen sino que inspiren y motiven. Y ese es un reto duro que implica superar el papel de manager o el de directivo tradicional.

Tenemos que hacer de nuestra empresa el mejor lugar para trabajar, precisamente también porque nosotros tenemos que construir nuestro "employer branding". Nosotros hemos sido un referente para los universitarios de primera línea, pero, hoy en día, hay otro tipo de negocios y de compañías que son igual de atractivos y tenemos que competir con ellas por el talento. El punto en el que nos encontramos es el de estar compitiendo cada vez con más gente por el talento. Sabemos que tenemos que hacer la gestión del talento y de la carrera, impulsar modelos diferentes de reconocimiento, más allá de los números de una nómina o de una retribución. Y es que tenemos que poner en valor todo aquello que damos en diferentes ámbitos profesionales para que las personas encuentren que trabajar con nosotros es esencialmente diferente.

Por otro lado, tenemos que gestionar el problema de la gente que no quiere seguir con nosotros y tenemos que implicarnos en ayudarles a buscar oportunidades para que sigan desarrollándose más allá de nuestra empresa. Pero que lo hagan manteniendo su vinculación y relación con PricewaterhouseCoopers.

No todo es perfecto en nuestra empresa. Hay cosas de las que no estamos suficientemente contentos ni orgullosos. Pero, apoyados en nuestras encuestas y en el diálogo, buscamos identificar qué aspectos tenemos que mejorar, y desarrollamos programas concretos para lograrlo.

De forma muy breve he resumido algunos de nuestros retos y aspiraciones, pero lo que verdaderamente nos preocupa es sostener nuestro liderazgo a través de las personas. Y ese es un reto difícil, porque la inercia es un peligro que nos acecha constantemente, y puede hacernos caer en la tentación de un "aburguesamiento" en una etapa de crecimiento positivo, sin anticipar los riesgos y amenazas que pueden surgir en el futuro. Es necesario romper esas inercias. Hay que introducir el cambio como norma. Hay que motivar e ilusionar a la gente para mantener su complicidad en el día a día y marcar las diferencias.





JOSÉ FÉLIX GONZÁLEZ



Ingeniero Industrial y MBA en Administración de Empresas Tecnológicas por la Universidad del País Vasco.

Desde 1995 ha ocupado diferentes cargos en Iberdrola: Director de Transferencia Tecnológica, Coordinador de Programas y Ayudas Institucionales, etc. Desde 2007 es Director de Comunicación y Responsabilidad social Corporativa en esa misma compañía.

Introducción

En primer lugar, quisiera agradecer a la Fundación ÉTNOR su amabilidad por invitar a IBERDROLA y a mí a compartir unas reflexiones sobre un tema tan importante en la actualidad.

El título de la presentación es "La estrategia socioambiental de la empresa como apuesta ética". Realmente estamos refiriéndonos a la Responsabilidad Social Corporativa de una empresa, que incluye la estrategia social y la estrategia ambiental.

La presentación va a tener tres partes claramente diferenciadas:

- En la primera voy a tratar de resumir unas ideas fundamentales para poner en común y transmitir el enfoque RSC que tenemos en IBERDROLA. En definitiva, deseo exponer las bases conceptuales y resumir una visión del sector empresarial, de cómo ve la RSC en el momento actual.
- En el segundo capítulo voy a analizar el caso IBERDROLA, para extraer algún tipo de ejemplos y actuaciones que nos sirvan para todo el conjunto de empresas o, al menos, para las empresas más grandes, que seguramente tendremos problemas similares y respuestas semejantes.
- Y, por último, quisiera hacer un pequeño balance de estos diez últimos años que llevamos de práctica de Responsabilidad Social, dónde se detectan puntos fuertes y puntos débiles, así como qué perspectivas de futuro que podemos ver en estos momentos.

1. Enfoque empresarial de la RSC

1.1. Ideas iniciales

Quisiera presentar algunas ideas, creo que interesantes:

"Una empresa que lo único que sabe hacer es ganar dinero es una empresa muy pobre".

Esta frase nos encamina a preguntarnos por el propio fin de la empresa y plantear el debate entre si realmente los beneficios económicos deben ser el objetivo exclusivo o deben incorporarse otras consideraciones.

Una segunda idea es:

"la obtención de un beneficio no es el fin último de la empresa; es lo que hace posible que los verdaderos fines y objetivos puedan conseguirse".

Volvemos a hablar de los fines y objetivos de la empresa, si es el último fin el beneficio o si hay además otros fines.

Otra frase es:

"cuando los cambios dentro de una organización son más lentos que los que se producen fuera de ella, su fin está cercano".

Aquí se habla de otro tema, que es la relación de la empresa con la sociedad, la relación de la empresa con su entorno, y nos advierte de los riesgos que podemos encontrar en ese terreno.

Y la última frase es aquella que dice:

"creemos firmemente que, en el largo plazo, seremos mejor atendidos –como accionistas y de cualquier otra forma– por una compañía que tiene en mente hacer el bien. Incluso si ello supone renunciar a algunas oportunidades a corto plazo. Éste es un aspecto importante de nuestra cultura, algo que compartimos los que formamos parte de esta compañía."

Aquí estamos hablando de objetivos a largo y corto plazo y de situar realmente a la cultura empresarial como algo importante en la propia definición de la compañía.

En definitiva, estas frases nos parecen muy actuales, podríamos haberlas dicho cualquiera de los presentes, pero pertenecen a Henry Ford (fundador de Ford Motor Company, 1863-1947), a David Packard (fundador de HP, 1912-1996); a Jack Welch (1935) que fue presidente de General Electric; y la última, a Larry Page (1973), el cofundador de Google. Es decir, que todas estas ideas, que están hablando casi de lo mismo, tienen un siglo de diferencia, con lo cual podemos decir que la RSC es un "invento" que estamos barajando en este momento, es una idea o una reflexión que estamos manejando a nivel empresarial y social, pero en el fondo de la cuestión, de lo que trata es de la función de la empresa en la sociedad, y esto se ha discutido

desde hace mucho tiempo sin denominarlo RSC o con otros nombres que en el fondo significaban RSC.

La RSC significa, por tanto, reflexionar sobre qué es y lo que debe ser una empresa, cuáles son los últimos fines de una empresa y cómo la empresa se relaciona con la sociedad y con la comunidad en la que opera. Es decir, es algo inherente al propio concepto de empresa. Y ¿ por qué se habla ahora de ello? ¿por qué realmente ha cobrado tanta fuerza y ha tenido tanta velocidad de difusión? Pues, entre otras razones, debido al cambio del papel de las empresas en los últimos años. Hoy en día todo el mundo acepta que las empresas son el principal motor del desarrollo científico y tecnológico, económico y hasta social en muchos aspectos y, por lo tanto, al tener mucho más poder del que han tenido nunca también tienen que tener una mayor responsabilidad. También los impactos de las empresas actualmente son mayores a nivel global, por la extensión empresarial en el mundo. Asimismo, los agentes sociales tienen una mayor conciencia; la sociedad es más crítica con los efectos beneficiosos y perjudiciales de las empresas y, por lo tanto, exigen más responsabilidad. Y esto es tan evidente que todo el mundo lo acepta. Nadie puede substraerse a ello.

La velocidad tan fuerte con la que se han difundido las teorías de la RSC ya no es inherente a las empresas ni tampoco a la idea en sí misma, sino que, en los últimos tiempos, la comunicación y los transportes han hecho que cualquier cambio, cualquier nuevo concepto o cualquier nuevo invento, se difunda a lo largo de todo el mundo más rápidamente que todos los desarrollos anteriores. Por lo tanto, la globalización tiene sus condiciones.

Sin embargo, para ser honestos, tenemos que decir que esto no es una visión unánime. Ni unánime en la sociedad, ni unánime en el mundo empresarial.

Podemos resumir que hay dos grandes visiones, dos modelos, acerca de la función de la empresa en la sociedad:

• El *modelo financiero*, representado por Milton Friedman y la Escuela de Chicago.

El modelo financiero considera que la empresa es fundamentalmente una máquina para crear beneficios para los accionistas -como principal foco de atención de la empresa- y que todo el tema social, filantrópico, etc., debe ser un asunto personal. Es decir, que la empresa debería crear beneficios, esos beneficios se repartirían a sus accionistas y estas personas, en el ámbito individual, deberían aceptar y asumir el compromiso social, no la propia empresa.

• El modelo pluralista es más reciente.

Este segundo modelo amplía el foco de interés de la empresa. Aquí no son los "shareholders" (accionistas) el único punto de atención de la empresa, sino que debe ampliarse a los "stakeholders" (Grupos de Interés en español), que son las entidades, las personas o los colectivos que se ven afectados por la actividad de la empresa o cuyas acciones pueden afectar a la empresa.

Si hablamos de objetivos empresariales, el primer modelo respondería principalmente a generar beneficios y, en el segundo caso, el objetivo de la empresa sería la creación de riqueza, la creación de valor a largo plazo.

Los símbolos que podrían representar estos dos modelos son: el primero, la revista *The Economist*, que ha mantenido una actitud crítica hacia toda la teoría o filosofía de la RSC y que concretó en su editorial *The Good Company*. En el año 2005, la revista publicó un número, denominado *The Good Company*, en el que, realmente, criticaba el concepto de RSC. La revista postulaba volver a los orígenes, a la ortodoxia –según su terminología– y devolver la empresa a los accionistas, no "distrayéndola" demasiado con las expectativas y peticiones o demandas de los Grupos de Interés.

El segundo modelo se puede derivar de otros anteriores que se presentaron en Europa, relacionados con los intangibles, con el capital intelectual, con todo el tema de generación de valor. El símbolo por excelencia de este modelo lo puede representar un iceberg, en el que sólo una parte mínima es visible y la gran parte de la masa de hielo está sumergida.

La tesis subyacente es que el valor contable, el valor financiero de las empresas es sólo la parte visible, pero hay una gran porción, una gran cantidad de valor no visible, no considerado y que, en la medida de lo posible, habría que aflorar. Hay un estudio de la Universidad de Oxford que viene a cifrar aproximadamente hasta en un 40% el valor intangible de una empresa, que incluye el valor de la marca, el valor del capital intelectual y demás.

Para contar toda la historia, habría que decir que *The Economist* ha dado un cambio brusco. En un número de este año 2008 ha publicado nuevos argumentos que modifican en parte sus tesis anteriores y finaliza afirmando que la Responsabilidad Social Corporativa es un buen negocio. Esa tesis de que es un buen negocio viene a confirmar que realmente una RSC bien entendida y bien aplicada, y enlazada con el sentido más estratégico dentro de la empresa, puede y debería también generar beneficios.

1.2. Definiciones de la RSC

Hay una primera definición del Libro Verde de la Comunidad Europea que dice:

"La RSC es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores".

La planteada por el Foro de Expertos de RSE, creado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en julio de 2005, es la siguiente:

"La Responsabilidad Social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus Grupos de Interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones".

La que personalmente más me gusta es la que aporta la entidad SAM Research, que es la empresa que gestiona el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, en nuestra opinión el índice más importante en RSC del mundo. SAM define la RSC como:

"La Sostenibilidad Corporativa es un enfoque del negocio para crear valor a largo plazo para el accionista, al aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos, derivados de los desarrollos económicos, ambientales y sociales".

Habla de valor a largo plazo del accionista -no se olvida de que la empresa es de unos propietarios- y que tienen realmente que obtener unos rendimientos, unos beneficios; no se olvida tampoco de que se presentan tanto oportunidades como riesgos y que una empresa es un sistema de gestión y de aprovechamiento de oportunidades; también cita las tres grandes "patas" de la RSC o la Sostenibilidad, la económica, la ambiental y la social. Sin estas tres dimensiones, la empresa se queda un poco "coja" o con un desarrollo no equilibrado de una o dos dimensiones frente a la tercera. Realmente una empresa sostenible debe tener un equilibrio en el desarrollo de los tres componentes para que verdaderamente sea perdurable e interesante.

1.3. Justificaciones de la RSC

Llega el momento de justificar la RSC y el por qué del compromiso con la sostenibilidad. Históricamente se han dado cuatro tipos de razones:

• La primera es la **obligación moral**, es decir, la obligación que una empresa tiene de ser una buena ciudadana del mundo y tender a

comportarse correctamente más allá de lo que diga la ley. Es similar a la obligación moral de los ciudadanos y, en este sentido, las entidades deberían tener un comportamiento ético similar.

- La siguiente es **licencia para operar**. Es el planteamiento por el que una empresa opera con una licencia explícita de las administraciones de la comunidad donde está ubicada, y una licencia implícita de sus ciudadanos. Sin el apoyo, sin la aceptación de los ciudadanos y las instituciones que regulan esa comunidad, es difícil que la empresa pueda sostenerse.
- La tercera sería el concepto de sostenibilidad, que luego veremos más detenidamente.
- Y la cuarta sería por razones de reputación, es decir, una empresa tiene una reputación y realmente la práctica de ser responsables implica estar protegiendo dicha reputación, estar minimizando riesgos de reputación, riesgos de pérdida de valor de la empresa por pérdidas de reputación o por crisis reputacionales. Es una posición defensiva ante riesgos y crisis reputacionales.

Las dos primeras razones son más del estilo anglosajón, de Norteamérica, y las otras dos son más europeas. Realmente, si preguntamos a una empresa por qué tienen una estrategia de RSC, lo más probable es que contesten que por todas las razones, pero realmente si se profundiza se obtendría una razón fundamental que sería la base, la razón última. En función de cuál sea esta motivación se va a modular de forma diferente el enfoque principal de la responsabilidad social de la empresa y su estrategia de responsabilidad.

Existen algunas debilidades en cada uno de los planteamientos. A la *obligación moral*, que considera una empresa como un ciudadano del mundo que tiene sus consideraciones morales, le veo la debilidad de que depende excesivamente del planteamiento ético de sus directivos. No nos olvidemos que una empresa es una entidad jurídica. Realmente son quienes la componen, quienes tienen componentes morales y éticos, porque la moral y la ética es un concepto humano, que no es aplicable a otras entidades. Este enfoque es demasiado dependiente de los planteamientos éticos de los directivos en cada caso. Y también es demasiado vulnerable a los ciclos económicos. Es decir, cuando las cosas van bien, se gana mucho dinero, por lo que es muy fácil ser generoso y tener actitudes filantrópicas y actitudes responsables; y cuando las cosas vienen mal, y llegan los momentos de crisis, pues también es muy humano sacrificar los planteamientos de "devolver una parte a la sociedad", una parte de lo que ésta nos ha dado, para centrarse en la pervivencia del propio negocio.

En cuanto a la *licencia para operar*, veo la debilidad de que traspasa excesivamente la responsabilidad de la dirección estratégica de la Responsabilidad Social a los grupos exteriores, a los grupos que realmente otorgan esa licencia para operar, de una forma o de otra; y concede demasiada importancia a los grupos con mayor capacidad de presión, que no necesariamente son los que producen un mayor beneficio social, un mayor impacto social.

La que merece ser destacada, en mi opinión, es la tercera opción, el motivo de *la sostenibilidad*. La primera ministra noruega, Dra. Brundtland, en los años ochenta postuló la siguiente definición para la sostenibilidad:

"el satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades".

Ese me parece que es el mejor enfoque para la RSC, y del que vamos a obtener los mayores beneficios tanto para la empresa como para la sociedad.

Y, por último, a la última justificación, *las razones de reputación*, le veo una actitud demasiado defensiva, una posición para minimizar crisis y rebajar riesgos. Y si no se producen crisis o riesgos, pues no hay excesivo empuje para avanzar, para progresar continuamente en la RSC.

En definitiva, y por ir acabando este bloque, nuestro planteamiento es que si la *Sostenibilidad* es el marco de actuación hacia la perdurabilidad, hacia el mantenimiento de la forma de vida de la sociedad en que vivimos, el *Desarrollo Sostenible* sería la estrategia para conseguir y para llegar a esa sostenibilidad, y, en consecuencia, la *RSC* sería la contribución de las empresas a ese Desarrollo Sostenible, que sería más global. Pues a esta contribución empresarial se deberían añadir las actuaciones de las administraciones, de los ciudadanos, de todos los componentes del mundo en el que vivimos. Creo que éste sería el mejor marco conceptual, la mejor base para el planteamiento de la RSC en la empresa.

1.4. ¿Cómo se desarrolla la RSC?

El esquema general de la RSC en la empresa puede resumirse de la siguiente manera: la RSC sería el compromiso de la empresa con sus *stakeholders*, con sus Grupos de Interés, para intentar satisfacer sus demandas y expectativas. Los principales *stakeholders* de las empresas, en general, son el Equipo Humano (su propia plantilla), sus Accionistas (sus propietarios), los Clientes, los Proveedores, el Medio Ambiente (que representa a las generaciones futuras) y la Sociedad en general, la comunidad en la que opera la empresa.

Cada empresa, para ser realmente eficiente en su RSC debería definir y concretar sus propios *stakeholders*. Los anunciados líneas arriba pueden ser grupos genéricos, pero los propios de cada empresa dependerán del sector, del tamaño, de su internacionalización, etc. Y, dentro de ellos, se debería hacer una clasificación de los públicos prioritarios y secundarios, unos de mucho alcance y otros de menor.

Después de tener definido perfectamente el mapa de Grupos de Interés, ¿qué es lo que tenemos que hacer en la empresa? Gestionar la Responsabilidad Social es como gestionar cualquier otro proceso de la empresa. Es decir, tenemos que identificar los Grupos de Interés de nuestra empresa, analizando sus expectativas, sus deseos, sus necesidades; definimos también unas Estrategias y Políticas de RSC, unos Objetivos; creamos a continuación unos Planes de Actuación; hacemos un Seguimiento de los resultados obtenidos y volvemos a realimentar el ciclo; informamos públicamente de nuestras actuaciones; y, por último, la verificamos para que nuestra información tenga la máxima credibilidad.

En definitiva, la empresa, en relación con sus Grupos de Interés, debe actuar, debe informar y debe verificar. Actuar atendiendo a sus Grupos de Interés, informar de los aspectos que sean relevantes para estos Grupos de Interés, no sólo de lo que quiera la empresa, sino de lo que demandan sus Grupos de Interés, y verificar para que esa información sea creíble y aporte valor.

El tema de informar no es baladí. Mediante la información y la verificación es como se puede conseguir un retorno de valor para la empresa, es como podemos capitalizar, como podemos poner en valor nuestros esfuerzos de RSC. Si actuamos mucho y no informamos de ello, o lo hacemos de una forma poco creíble, pues lo haremos muy bien, pero nadie se entera y no podremos realmente recuperar o poner en valor los esfuerzos que estamos haciendo. También existe el riesgo evidentemente de informar mucho de lo poco que hacemos, de pasarnos en la información y hacer poco. Éste creo que es uno de los mayores errores. Entonces estamos corriendo graves riesgos de que se descubra nuestra poca consistencia y, realmente, nos cueste mucho luego recuperar el crédito de la sociedad o de los stakeholders, a los que hemos tratado de exagerar nuestros logros y actuaciones.

Estas reflexiones serían las primeras bases conceptuales de la RSC, a qué nos referimos desde la empresa como Responsabilidad Social Corporativa, y cómo ésta se desarrolla.

2. El caso IBERDROLA

Vamos a presentar algunos ejemplos o actuaciones concretas de IBERDROLA pero que también pueden extrapolarse a otras empresas en general, al menos a las grandes empresas.

2.1. Áreas de actuación, Compromisos, Rankings

Las áreas de actuación en RSC de las grandes empresas en general son: Gobierno Corporativo (para una empresa grande es fundamental); la relación con los Inversores y Accionistas; el Equipo Humano (la propia plantilla); la Cadena de Valor, es decir, Proveedores y Clientes; el Medio Ambiente, muy importante en general y fundamental en algunos sectores; y la Sociedad en general, la comunidad en la que está inserta la empresa.

Los compromisos públicos de la empresa son muy importantes en RSC; en el caso de IBERDROLA destacan la adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas, la pertenencia al Club de Excelencia en Sostenibilidad y a Patronatos de Fundaciones determinadas, la participación en el Foro de Reputación Corporativa, en Índices de Sostenibilidad, la información pública según GRI y las Verificaciones externas independientes, etc.

Representan una serie de decisiones estratégicas sobre cómo te posicionas públicamente en el campo de la Sostenibilidad. Y esos compromisos públicos conducen a acciones internas y externas. Por ejemplo: creación de Códigos de Conducta, herramientas de Consulta con los *stakeholders* –accionistas, proveedores, clientes, y demás-, inclusión en Índices de Sostenibilidad, realización de Informes, etc.

La aparición en los Rankings de Sostenibilidad es trascendental para IBER-DROLA (y para otros) porque, de alguna manera, estos rankings nos valoran y posicionan de cara al mundo, de cara a los inversores globales. Por ello, realmente es muy importante para una empresa como la nuestra, y para el resto de grandes empresas, porque tanto las valoraciones de analistas internacionales, como los temas de *rating* de deuda y demás, afectan a la cotización del valor y a la propia financiación de la empresa. Así, lógicamente, el tener una posición favorable aquí es muy interesante y es uno de los resultados que se consiguen aplicando políticas de Sostenibilidad.

Todas las empresas tienen que analizar dónde está su ventaja competitiva y deben aplicar una Responsabilidad Social Corporativa que aporte valor a la sociedad y que aporte valor a la propia empresa.

2.2. Organización interna

La Responsabilidad Social tiene implicaciones con prácticamente todas las Direcciones de la empresa, ya que es una disciplina transversal a los propios negocios. Desde la Secretaría General a las áreas de Comercial, Recursos Humanos, etc. Por eso, es imprescindible que haya una entidad, una dirección u organización interna, que coordine todo, que sea la que impulse, la que enseñe, la que motive, que haga toda esa labor de mover la Responsabilidad Social dentro de la empresa.

En nuestro caso, esta organización es la Dirección de Responsabilidad Social y Reputación Corporativas pero en otros casos puede ser otra. En todas las empresas se necesita un motor dentro de la compañía que impulse la Responsabilidad Social. La RSC debe estar en la línea, dentro de cada negocio, y los propios negocios son los que deben gestionar el día a día de la Responsabilidad Social.

Las Direcciones de RSC debemos animar, impulsar, mover, dirigir y definir estrategias y demás, pero para nosotros no tiene sentido tener un gran departamento que desarrolle directamente los temas de RSC, aparte de los propios negocios. No sería eficiente y se perdería una referencia de la RSC, la proximidad con las expectativas de los Grupos de Interés, el conocimiento profundo de los mismos.

2.3. Otras cifras de RSC

La idea fundamental en este apartado es la siguiente: hay cierta tendencia a creer que la Responsabilidad Social es una serie de "cosas", de "añadidos" que se suman a lo que es la gestión diaria de la empresa —plantear temas de conciliación de vida laboral y familiar, hacer "cosas" de seguridad en el trabajo, de formación, filantropía, mecenazgo, etc.—

Mi tesis, y la de otros, es que los principales retos de Responsabilidad Social de una empresa es cómo llevar tu negocio y cómo conseguir tus resultados. Luego vendrán otros temas añadidos, pero de poco valdría, por ejemplo, que IBERDROLA tuviera una filantropía maravillosa y patrocinara Fundaciones como Étnor en España, y que, al mismo tiempo, fuéramos los más contaminantes del mundo, que lleváramos mal nuestro negocio, o que hiciéramos una energía de baja calidad. No tiene sentido considerar la Responsabilidad Social como "añadidos" que adornan el negocio y que el propio negocio fuera independiente de la RSC. La gestión del negocio tiene que ser responsable y sostenible, y después habrá adicionalmente otras acciones de atención a Grupos de Interés determinados.

Para reflejar esta idea habría que considerar en la Responsabilidad Social de cada empresa conceptos no habitualmente considerados aquí, tales como, en el caso de IBERDROLA, sus cifras de inversiones, que son muy importantes, porque están generando riqueza para el país; sus inversiones en I+D+i; su apuesta por la tecnología más limpia para generación eléctrica; y ser los líderes de energías renovables del mundo –en el caso de un banco serán otros factores, y en el caso del sector químico pueden ser otros–. Asimismo, en la dimensión social entrarían la mejora de la calidad del producto y los servicios para el cliente; las compras a distribuidores locales –con lo cual hacemos redes de proveedores fuertes en cada país y estamos potenciando el desarrollo económico de esa comunidad–; la incorporación de nuevas personas a la plantilla, con lo cual generamos trabajo, empleo; el pago de impuestos; etc. Es decir, hay una serie de cifras habituales del negocio que, dependiendo de cómo sean, indican una mayor o menor Responsabilidad.

2.4. Algunas actuaciones RSC

Ahora simplemente vamos a hacer un rápido repaso sobre algunas actuaciones que se incluyen en la Responsabilidad Social de las Empresas.

a) Gobierno, Códigos, Políticas

En Gobierno Corporativo claramente hay varios factores que influyen en la actuación de RSC. Uno es que el propio gobierno de la empresa esté en línea, en la medida de lo posible, con los códigos de referencia en este ámbito -Olivencia, Aldama, Conthe, etc., los más avanzados en cada momento-. Cumplir con la mayor parte de las recomendaciones de éstos, es, lógicamente, la mejor acción de RSC en el campo de Gobierno Corporativo. Además, existen Códigos de Conducta Profesional, Políticas aprobadas por el Consejo de Administración. Existe un campo de trabajo en este tipo de temas. IBERDROLA, además, está impulsando Códigos similares al nuestro en las empresas de Latinoamérica en las que participamos, para que haya una coherencia en el Grupo empresarial y no sea un conjunto de Códigos diferentes, de planteamientos distintos. También estamos adoptando iniciativas internacionales, nacionales y regionales relacionadas con RSC; por ejemplo, somos firmantes del Pacto Mundial y de los Objetivos del Milenio. Hemos también impulsado a nuestras empresas americanas a que se adhieran al Pacto Mundial y participen en los Objetivos del Milenio, y unas ya lo han hecho, y otras están en vías de hacerlo. Pero también alentamos que existan iniciativas locales de interés, que participen y avancen en ellas, aunque no estemos nosotros como empresa matriz. En el Grupo tenemos que buscar un equilibrio entre la coherencia de las filiales con las directrices de la matriz, o con la filosofía general, con la

estrategia general, pero sin ahogar a las filiales en cada territorio, para que tengan sus propias iniciativas y se adapten lo más posible al entorno local en cada caso.

b) Equipo Humano

En cuanto al Equipo Humano desarrollamos acciones fundamentalmente en cuatro campos: Empleo (igualdad de oportunidades, empleo de calidad, etc.), Relaciones Laborales (clima laboral, conciliación vida personal y profesional, etc.), Desarrollo Profesional (formación, promoción, etc.) y Salud y Seguridad (política preventiva, plan "accidentes cero", etc.).

c) Proveedores y Clientes

Respecto a Proveedores también tenemos una serie de acciones, como el Portal del Proveedor y la Unidad de Desarrollo de Suministradores, dentro de la Dirección de Compras. A los Proveedores ya no solamente se les pide requisitos de calidad, de precio y competitividad, sino que también se les exige condiciones de Seguridad laboral, de protección del Medio Ambiente, de Responsabilidad Social, de Códigos de Conducta y demás.

En lo concerniente a los Clientes hay Encuestas de satisfacción y compromisos con ellos en seguridad de productos, políticas de información pública y publicidad, etc.

d) Medio Ambiente

En Medio Ambiente IBERDROLA es la empresa líder mundial del sector de Energías Renovables. El Medio Ambiente es co-sustancial, es importantísimo para una empresa eléctrica. Como hemos comentado antes, no tiene mucho sentido que tengamos unos Códigos de Conducta maravillosos y que tengamos a los clientes perfectamente atendidos y satisfechos, y que luego podamos ser un desastre con nuestro propio negocio, en nuestra propia gestión. Realmente, éste, el Medio Ambiente, es el compromiso fundamental de IBER-DROLA, el factor más importante de su RSC.

e) Sociedad

Como Sociedad nos referimos a todo lo que es la atención y el compromiso con las sociedades locales donde está cualquier empresa insertada. Aquí entran todas las acciones de filantropía, de patrocinio, de mecenazgo y demás. En IBERDROLA tenemos cinco Programas estratégicos en los que englobamos la mayoría de las acciones de patrocinio: Desarrollo Económico del entorno, Arte y Cultura, Educación y Formación, actuaciones con las Personas

Desfavorecidas y Patrocinios Ambientales. En este año pasado, para poder gestionar mejor, aprovechar mejor o ser más útiles, hemos contribuido al nacimiento de LBG España.

LBG (London Benchmarking Group) es una metodología desarrollada por un grupo de empresas británicas en el año 1994 para medir mejor las repercusiones de sus acciones de contribución a la comunidad, sus acciones de filantropía, mecenazgo, etc. Ha tenido un rápido desarrollo, expandiéndose a otros países, como Australia, Canadá, Estados Unidos, República Checa, Francia, Alemania y otros, y actualmente más de 180 empresas en el mundo utilizan esta metodología de medición de contribuciones empresariales a la comunidad. De hecho, en mi opinión, se ha convertido en la metodología líder para esa gestión en el mundo. Este año pasado, justamente hace un año, un grupo de empresas españolas creamos el Grupo LBG España.

Los miembros fundadores fueron Abertis, BBVA, Barclays, Agbar, Gas Natural, Ferrovial, Repsol, IBERDROLA y Telefónica. Los nueve fundadores hemos estado durante todo este año pasado adaptando la metodología LBG a España, que no es únicamente traducirlo al español, sino adaptar los casos ingleses, la metodología creada con la mentalidad anglosajona para el contexto británico al contexto legal español, a lo que realmente en España es posible o aceptable. Este modelo, como decíamos, es una medición de la colaboración de la empresa con la comunidad, y también representa una experiencia compartida por parte de los miembros, aprender unos de otros cómo hacemos, cómo enfocamos y cómo resolvemos los problemas que nos surgen cada día en este campo. Ahora se va a abrir ya el grupo LBG a otras empresas españolas que se quieran adherir, para poder participar de esta experiencia.

El objetivo último del modelo no es medir, sino que medimos para gestionar más eficazmente las contribuciones sociales, y gestionar más eficazmente significa obtener máximo beneficio tanto para la empresa como para la comunidad.

Los tipos de aportaciones que se miden son: el dinero, el tiempo de empleados (dedicado a proyectos sociales en la jornada laboral), las contribuciones en especie y el coste de gestión. Las áreas donde se trabaja son comunes para todo el mundo. Se definieron en Gran Bretaña y se tienen que adoptar las mismas en todos los países para que los resultados sean comparables entre sí. Así pues, las áreas elegidas son: Educación y juventud, Salud, Desarrollo Económico, Medio Ambiente, Arte y Cultura, Bienestar social, Ayuda humanitaria, y otros.

La matriz LBG incluye: las *Contribuciones* (o inputs), *Logros* (outputs) y los *Impactos* (impacts). Las *Contribuciones* es realmente lo que aportamos –dinero,

tiempo y contribución en especie-, todo ello valorado económicamente. Los Logros reflejan lo que se consigue con eso; tenemos por una parte el efecto multiplicador, es decir, muchas veces la participación de una gran empresa da una credibilidad a un proyecto y permite que las administraciones y otras instituciones pongan dinero adicional porque se considera que el proyecto va a estar bien gestionado y controlado. Iniciativas sociales sabemos que hay miles, y todo el mundo pide dinero para esas maravillosas iniciativas, pero lo que se mira habitualmente es que además de que sea algo que parezca con sentido, la credibilidad de la entidad que lo pide, la solvencia de estas entidades, así como las capacidades de las personas que llevarán adelante el proyecto. Hoy en día hay ciertas desconfianzas sobre algunas organizaciones, pero muchas veces el que en un proyecto participe IBERDROLA, Bancaja, u otras empresas, realmente proporciona un soporte, otorga una credibilidad al proyecto que provoca su mayor aceptación. El primer *Logro* que se consique en algunos proyectos es pues un apalancamiento de fondos, y luego, en cada proyecto importante, hay que estimar y medir los beneficios para la comunidad y los beneficios para el negocio.

Y por último tenemos los *Impactos*. Estos son ya los resultados a largo plazo que se consiguen con el proyecto. Los ingleses dicen "cómo se ha mejorado el mundo con nuestra actividad"; aunque suene un poco infantil para una mentalidad latina, realmente es ese el objetivo último de invertir en la comunidad; se hace para que mejore algo, pues si no nos estamos engañando todos.

Así pues, en un escenario temporal, tenemos que las *Contribuciones* se medirían en el plazo de un año, los *Logros*, entre uno y dos años, y los *Impactos* en diez años.

Hasta ahora lo que medíamos casi todos eran las *Contribuciones*, todos medíamos lo que dábamos a ciertas iniciativas y para qué servían. Con el Modelo, lo que se trata es ver qué beneficios hemos obtenido concretamente: atención a cuántos ancianos que antes no estaban respaldados, cuántos discapacitados han conseguido trabajo, etc. Medir realmente los beneficios concretos. También hay que ver qué hemos conseguido para la empresa, porque si no hay algún beneficio para la empresa, pues el balance no es equilibrado. Por ejemplo, hemos conseguido una mejora de la reputación, hemos conseguido una aparición favorable en medios, etc. Y luego, a largo plazo, es ver poco a poco cómo se consolida.

Hay que tratar de evaluar esta parte que normalmente siempre está sobreentendida, es decir, qué beneficios concretos reporta a la comunidad, a los *stake-holders*, y qué beneficios aporta también al negocio. Cuando existe ese balance favorable en los dos casos, cuando tenemos un beneficio compartido, un bene-

ficio mutuo, eso es muy potente, aporta valor a la empresa y es muy sostenible. Cuando ni siquiera se ha identificado qué aporta –que era la mayor parte de los casos–, estamos trabajando "a sentimiento". Lo que no se puede medir, no se puede evaluar, y lo que no se puede evaluar, no se puede gestionar. Entonces no podremos optimizar, no podremos obtener los mejores resultados. Ese es el gran mensaje que quería trasladar. No es ya sólo el modelo LBG, ni los patrocinios. Sobre todo los temas de RSC, en todos los campos, deberíamos tratar de hacer alguna especie de evaluación, con objeto de optimizar al máximo su gestión, al igual que en las demás áreas empresariales.

3. Balance actual y perspectivas

3.1. Cuestiones ya superadas

Hay una serie de cuestiones ya superadas. Hace varios años había debates intensísimos sobre si la RSC era filantropía o era cultura empresarial, si era voluntaria u obligatoria, si había estándares o si no se necesitaban, etc. Esos eran los grandes debates, lo que nos preocupaba. Pero ese tipo de cuestiones ya se han superado. Está claro que la RSC es parte de la cultura empresarial o no es nada. Está claro que la RSC, en opinión de las empresas, debe ser voluntaria, no obligatoria. Porque si fuera obligatoria sería algo así como un impuesto más y perdería sus expectativas de mejora, de competencia entre empresas para hacerlo mejor. El reconocimiento público de la RSC tiene que ver con los índices y rankings de sostenibilidad en un cierto nivel, y que a través de los medios provoca también impactos positivos, como la mejora de la reputación, un cierto reconocimiento a nivel de las instituciones, etc., es decir, cuanto más se reconozca públicamente a la RSC, mayor interés habrá para las empresas en desarrollarla. Y en cuanto a los estándares lo mismo, no puede estar cada uno inventando la rueda, ni tratando de ser más original que el otro. Hay que estandarizar, porque los esfuerzos no se deben centrar en presentar diversos informes diferentes, sino en hacer cosas más útiles.

Este debate ya está superado, como también están superados, por su aceptación generalizada, los tres conceptos que aparecen en pantalla: Integración de la RSC en la estrategia empresarial, motivación interna y compromiso externo. Al principio había una discusión sobre si era un problema de recursos. Se decía, las grandes empresas sí, porque tienen muchos recursos, las pequeñas no, porque ya tienen suficiente con sobrevivir. Bien, pues si pensamos que la RSC es destinar lo que nos sobra, cuando gano suficiente, a hacer cosas extra, la RSC no tiene un gran futuro, pues sería simplemente algo más que la filantropía habitual. Si pensamos que la RSC, como he intentado trasmitir,

debe ser algo que aporte valor tanto a la sociedad como a la propia empresa, y que permita aflorar parte de los intangibles y que permita valorar mejor a la empresa, y que va a aportar valor a largo plazo, pues entonces realmente no va a depender de que sean buenos tiempos o malos. Habrá que hacerlo igual en ambas coyunturas, lo mismo que otras cosas que generan valor en la empresa. No es una cuestión de recursos, sino que debe ser parte de la estrategia y de la cultura de la empresa, de la cultura empresarial. Necesita de una motivación interna, pues, lógicamente, sin una motivación interna, algo que es voluntario no funciona. Y también necesita un compromiso externo, porque si no queda demasiado a voluntad propia, a los ritmos marcados por determinadas coyunturas.

3.2. Balance de una década

Tras una década de RSC estamos en condiciones de hacer un balance, con algunas luces y algunas sombras. Entre las partes positivas, entre las luces, vemos que hay una discusión generalizada de la RSC en el mundo empresarial y académico. Hoy podemos ver cómo no hay universidad, ni curso, ni lugar de comunicación que se precie que no haya tenido dos o tres jornadas de RSC. Todo el mundo habla de RSC y todo el mundo sabe más o menos de lo que estamos hablando. Esto hace unos años no pasaba. Hoy en día ya se ha conseguido. Hay una atención importante por parte de las universidades, escuelas de negocios, instituciones en general, medios de comunicación, etc. Es decir, hay una notoriedad de la RSC. Se ha conseguido también, después de estos años intensos, que los temas sociales y ambientales se hayan introducido en las agendas empresariales –en los consejos de administración y en la máxima responsabilidad corporativa de cualquier negocio–. Hace unos años no era así.

También se ha consolidado una tendencia a considerar la RSC como un nuevo paradigma, un nuevo sistema empresarial.

Pero al lado de estas luces, también hay unas sombras. Una es que todavía hay mil visiones diferentes de la RSC. Todavía, cuando hablamos de RSC, hay que preguntar qué opina cada uno sobre qué es la RSC. Existen algunas organizaciones que están intentando, con la etiqueta de RSC, conseguir cosas que no tienen mucho sentido. También hay fundamentalistas de la RSC como los hay en otros campos, y eso es un freno fuerte para la plena implantación de la RSC en las empresas, pues provoca un cierto miedo a meterse en batallas públicas desagradables.

También tenemos lo que denomino "juegos peligrosos de los rankings RSC". Hay una distorsión, en algunos casos, de la situación real. Existen índices y rankings solventes, reconocidos, que aportan valor a las empresas que participan en ellos y que producen información de calidad para el mercado y los Grupos de Interés. Pero también hay una cantidad de diferentes instituciones, universidades, etc., que inventan su propio ranking, cuestionario, preguntas, medidores, indicadores, etc., y pretenden que las empresas les dediquen varios días a contestarles y atenderles a cada uno de ellos. Es una locura que se viene produciendo y que se denomina el "síndrome del cuestionario". Provoca una cierta fatiga en la gente que trabaja en estas áreas. Por ello, este tipo de cosas tiene que madurar. La empresa tiene que centrar sus esfuerzos en aquello que realmente aporte valor.

Otra sombra es que muchas RSC son reactivas, no estratégicas, pues en realidad son un conjunto de actividades dispersas, sin mucha coherencia y demasiado influenciadas por las actividades pedidas por el entorno. Muchas empresas copian lo que hacen en RSC otras empresas, sin pensar en el valor real que les aporta. Todavía muchas actuaciones de RSC son poco estratégicas, poco cohesionadas con el fundamento del negocio. Tenemos una característica típicamente española, mucho avance en la comunicación y menos en sistemas de gestión. Es decir, nosotros somos -y estos son datos reales- las empresas del mundo que más informamos sobre RSC, las que estamos en más rankings de sostenibilidad, porque hemos pretendido sacar el máximo provecho de la RSC -lo cual hemos hecho muy bien- pero no somos los mejores en tener sistemas de gestión avanzados de RSC. Un dato, el 20% de las empresas de todo el mundo que informan siguiendo la Guía GRI, son españolas. Pero, en relación inversa con todo esto, la RSC en muchos sitios está aún alojada en la periferia de la empresa, son actividades añadidas que aportan algún valor, pero no tienen relación con el núcleo central de la empresa.

Por otro lado, según SAM Research, la consultora que gestiona el Dow Jones de Sostenibilidad, se han consolidado dos tendencias: la gestión de la sostenibilidad diferenciada según sectores de actividad, y la competencia creciente por el liderazgo en sostenibilidad. Es decir, las empresas pioneras tienen que definir su propio modelo de sostenibilidad en función de su sector de actividad y de sus propias características. No tener un esquema general para todos, como hasta ahora. Por tanto, definir la propia sostenibilidad según el sector es importante. La otra tendencia consolidada de la que nos habla SAM es la competencia creciente por el liderazgo en sostenibilidad; por ejemplo, en los rankings, algo que es cada vez más obvio.

3.3. Reflexión final

Para finalizar, quisiera concluir subrayando dos ideas que han venido apareciendo a lo largo de toda la ponencia:

a) Cada empresa debe identificar su propia RSC, cuál es su modelo, un modelo que debe ser creador de valor. La empresa debe hacer una reflexión que, aun siendo obvia, muchas veces se olvida: la justicia de una causa no puede ser criterio para ayudarla; no hay ninguna empresa que tenga suficientes recursos para atender todas las causas justas que existen.

Cada empresa tiene que seleccionar las áreas, los proyectos que presenten una oportunidad de creación de valor compartido, tanto para la empresa como para los ciudadanos. Hay que obtener un beneficio mutuo, un valor compartido. Hay que incidir en las áreas donde la empresa esté mejor preparada para ayudar a las causas sociales; donde pueda aportar un mayor valor y también de donde pueda obtener las mejores ventajas competitivas. Por ejemplo, IBERDROLA, en el tema de patrocinio y filantropía, entre otros, colabora con centros de investigación, con organizaciones de desarrollo regional de todas las comunidades autónomas donde estamos, porque entendemos que, para colaborar en el desarrollo de una comunidad, al ser IBERDROLA una empresa avanzada tecnológicamente, donde puede aportar mayor valor es en este tipo de casos, más que, por ejemplo, en ayudar a personas de la tercera edad o a inmigrantes. De esta manera se conseguirán impactos de mayor valor.

b) Por último, decir que lo fundamental en la RSC no es el esfuerzo que la empresa realiza, sino el impacto social que consigue. Tenemos que acostumbrarnos, cada vez más, a medir impactos, a medir resultados, y no sólo medir cuánto esfuerzo hacemos, qué buenos somos y cuanto dinero invertimos.

Confío que estas reflexiones compartidas ayuden a avanzar en el compromiso por la RSC. La Sostenibilidad es, creo firmemente, el mayor reto al que se enfrenta nuestra generación, una generación que dispone de los mayores recursos en la historia de la humanidad, pero también una generación que se enfrenta a los mayores desafíos del planeta. Por lo tanto, una generación que tiene que ser la más responsable.





JUSTO VILLAFAÑE



Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la UCM y Profesor de Imagen Corporativa en la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM.

Es socio de la firma de consultoría Villafañe & Asociados, especializada en la gestión de los recursos intangibles de las empresas, en la que desde hace años desarrolla una actividad permanente como consultor en comunicación e imagen corporativa de grandes compañías españolas. Es el Director del *Monitor Español de Reputación Corporativa* (Merco).

Quiero agradecer en primer lugar a ÉTNOR la invitación que hoy me permite estar con ustedes aquí. En épocas de alta inflación como la que vivimos, y no sólo en lo económico, sino también en lo que a los múltiples foros de debate y de exposición de ideas se refiere, es un privilegio tomar la palabra en un espacio como el que ÉTNOR representa en el contexto de la empresa en España. Gracias de nuevo, y gracias también al profesor García Marzá por su amable presentación.

Y, precisamente, porque hablar en un lugar como éste exige mayor precisión y rigor es por lo que transgrediendo lo que ya constituye una inveterada costumbre, he escrito mi conferencia y voy a prescindir de esa golosina visual que es el power point a la que tan aficionados nos hemos vuelto –yo el primero– pero que, no nos engañemos, constituye el camino más corto hacia el reduccionismo intelectual y el pensamiento simple.

He estructurado mi intervención en torno a tres ideas: la primera quiere ser una reflexión sobre lo que denomino 'la nueva racionalidad empresarial', que explicaría el gran cambio que, a mi juicio, se está produciendo en la lógica corporativa o, por mejor decir, en el pensamiento directivo ya que las corporaciones no tienen lógica, ni piensan.

Precisamente, en esta mudanza de la racionalidad empresarial encuentro yo la causa motriz de la emergencia actual del concepto de reputación.

corporativa y, de lo que es más importante, del énfasis que en su gestión ponen desde hace algunos años las mejores compañías, hasta el punto de comenzar a hablarse de la reputación como el nuevo paradigma de la gestión empresarial, lo que, brevemente, trataré en la segunda parte de mi intervención.

Finalmente, abordaré la relación entre transparencia y reputación, allegando algunas evidencias empíricas que me ayudarán a justificar las dos grandes conclusiones que –desde la óptica reputacional, desde la que les hablose pueden extraer: existe un déficit de transparencia en todos aquellos ámbitos en los que las empresas no están obligadas legalmente a ser transparentes y, en segundo lugar, la transparencia –que debe entenderse en el contexto más amplio de la ética y la responsabilidad corporativas—constituye, sin duda, una ventaja competitiva para las empresas que adquieran fehacientemente el compromiso de ser transparentes.

138 JUSTO VILLAFAÑE

1. Una nueva racionalidad empresarial: ética y sostenibilidad

La crisis de confianza en las grandes empresas se inició durante los años ochenta para alcanzar sus momentos más críticos a finales de los noventa, con una pérdida importante del prestigio de las grandes corporaciones que afectó incluso a la estabilidad del propio sistema económico mundial¹. Las consecuencias de estas crisis agudizaron el divorcio entre los objetivos sociales y los corporativos, lo que propició una percepción, cada vez más extendida, según la cual las grandes empresas aparecían, frecuentemente, enfrentadas a la sociedad.

Pese a que ese divorcio entre los intereses sociales y los empresariales ha sido exagerado desde posiciones críticas, lo cierto es que durante los noventa se enfatizó la maximización del retorno del capital convirtiéndose ésta casi en la única meta de cualquier compañía, especialmente entre las cotizadas. Como consecuencia de este hecho se orillaron otras lógicas dentro de la empresa lo que produjo un cierto desequilibrio, cuando no un pavoroso vacío, en el corpus axiológico de tales empresas.

Con el cambio de milenio comenzó a instaurarse, lenta pero inexorablemente, una nueva racionalidad empresarial, que se me antoja irreversible, acerca del rol que la empresa debe desempeñar en la sociedad. Muy en síntesis, esta nueva racionalidad empresarial se caracteriza por un ensanchamiento de la base axiológica de las empresas, lo que está propiciando una mayor responsabilidad corporativa. Desde esta nueva lógica, ahora una empresa para ser reputada no sólo necesita obtener un excelente retorno económico sino hacerlo de manera sostenible, lo que implica una visión ética de los negocios como quizá no se haya conocido en el pasado.

Las ideas de ética y sostenibilidad son clave para explicar la nueva racionalidad empresarial que está aflorando. En el liberalismo clásico la ética constituía una barrera para la eficacia económica², hoy sin embargo no se concibe el éxito empresarial de manera sostenible sin una dimensión ética importante. El retorno máximo para el accionista y la maximización del beneficio a corto plazo ya no son los únicos objetivos de una compañía –aunque constituyan algunas de sus prioridades— y están siendo sustituidos, en mayor o menor medida, por un retorno sostenible para todos sus stakeholders.

^{1 1994:} La crisis del peso mexicano (el *tequilazo*). 1997: Japón, de la burbuja a la crisis. 2001: La crisis argentina (el *corralito*). 2001: Crisis de las *punto.com*.

² El paradigma de ese modelo estaría, en origen, en las tesis que Bernard de Mandeville (1714) expresa en su conocida *Fabula de las abejas*.

El siguiente cuadro, que expresa la importancia que en 2008 más de un millar de altos directivos conceden a las variables de reputación corporativa que emplea Merco, el Monitor Español de Reputación Corporativa, ilustra muy bien esta evolución de la racionalidad empresarial. Como vemos, el factor que más influye en la reputación de una compañía es la calidad de su oferta comercial, el segundo la ética y la RSC y, en tercer lugar, los resultados económico financieros. Esto, sencillamente, no habría sido posible si esta edición de Merco se hubiera llevado a cabo hace veinte años.

Variables merco	Importancia media	Desviación típica
Calidad de la oferta comercial	8,43	1,78
Ética y responsabilidad corporativa	8,39	1,69
Resultados económico-financieros	8,36	1,76
Reputación interna	8,24	1,61
Innovación	7,94	1,66
Dimensión internacional	7,89	1,76

Gráfico 1: Importancia de las variables Merco.

Sin duda alguna el trayecto que muchas grandes empresas han emprendido, en España y en el mundo, es largo y difícil pero, como antes decía, se me antoja irreversible. Ese trayecto es también el de la reputación corporativa y en él se tratan de armonizar las denominadas variables duras del management empresarial —los resultados económicos y la competitividad de la oferta comercial entre otras— con variables blandas como la calidad laboral y la responsabilidad corporativa.

La reputación corporativa exige, y también presupone, esa nueva racionalidad empresarial, y en la consolidación de este fenómeno de excelencia corporativa que es la reputación se puede encontrar otra evidencia de ese cambio de mentalidad sobre lo que una empresa es y debe ser; esa nueva racionalidad que, como antes decía, viene caracterizada por dos ideas: la ética y la sostenibilidad.

Según nos cuenta Gilles Lipovetsky³ en su *Metamorfosis de la cultura liberal* se ha producido una auténtica 'inversión ideológica' porque ahora el respeto a los principios morales y éticos se ha convertido en una conditio sine qua non para el éxito a largo plazo en los negocios. Esta *oleada ética* –en palabras del propio Lipovetsky– responde a cuatro causas concretas: una sucesión de

³ Lipovetsky G. (2002): *Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa,* Anagrama, pág.64 y ss.

140 JUSTO VILLAFAÑE

catástrofes acaecidas en las últimas décadas; el nuevo modelo económico del capitalismo; el fenómeno de la 'markética' y la implicación creciente de los recursos humanos en la vida de la empresa.

La concatenación de accidentes industriales y medioambientales como la masiva y letal intoxicación provocada por Union Carbide en Bhopal hace precisamente ahora veinticuatro años; el deterioro de los litorales producido por el hundimiento de buques como el Amoco Cádiz, el Exxon Valdez o el Prestige...; el impacto medio ambiental de la industria con consecuencias diversas como la emisión de gases de efecto invernadero, el deterioro de la capa de ozono, o las incertidumbres desatadas por los transgénicos, han exacerbado la demanda de una ética del cuidado –por utilizar un concepto de la profesora Cortina– de una ética industrial que garantice la seguridad de las personas y su calidad de vida en el sentido que tan acertadamente denuncia Ulrich Becké en su Sociedad del riesgo global.

El segundo indicio de la revalorización de la ética en los negocios lo encontramos en una viva reacción ante las desviaciones que el modelo económico capitalista sufrió durante la segunda década de los ochenta y la primera de los noventa, con repetidas crisis financieras que lo certifican, y en las que la llamada economía financiera desplazó a la economía real multiplicando los procesos de desregulación y concentración que causaron numerosas disfunciones en el mundo empresarial. Sirva un dato como ilustración de lo que estoy diciendo: a mediados de los ochenta, más de la mitad de las 500 empresas del ranking *The Most Admired Companies in the World* publicado por Fortune fueron denunciadas por alguna acción ilegal en los diez últimos años.

La 'markética' constituye el tercer indicio de la citada oleada ética y se refiere a la incorporación de la ética como un elemento más del mix de marketing adoptando multitud de expresiones que tienen en común la idea del 'beneficio compartido'. El propio termino trata de diferenciar el uso de la ética con fines comerciales, legítimo por otra parte, de aquellos otros comportamientos corporativos guiados realmente por valores y compromisos explícitos (códigos de conducta fundamentalmente).

El último hecho que explicaría este rearme ético de la empresa del siglo XXI tiene que ver con los miembros de las propias organizaciones, los cuales –aunque muchas veces retóricamente– se han convertido en una de las claves de su competitividad. Para las compañías, atraer y mantener el talento constituye ya una prioridad y lo será más en el futuro ya que en torno a 2010, según muchos expertos, la demanda superará la oferta de personas con alta

⁴ Beck U. (2002): La sociedad del riesgo global, Siglo XXI de España Editores, S.A.

formación. En esta situación la reputación y la responsabilidad corporativas de las compañías se convierten en factores decisivos que demandan valores y comportamientos éticos en ambos casos como lo demuestra una reciente investigación sobre reputación interna.

En el siguiente cuadro se recogen los seis factores canónicos de los que depende la reputación interna, es decir, el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, no sólo en lo que a ellos les atañe sino la conducta de la empresa con todos sus stakeholders. Como pueden apreciar, el cuarto hecho con más peso en la reputación interna son los valores éticos y profesionales de la compañía.



Gráfico 2. Importancia de las variables de reputación interna.

Y preguntados casi un millar de personas sobre los hechos en los que se deben concretar dichos valores, las respuestas fueron las que recoge el siguiente cuadro. Me permito subrayar que la segunda variable más importante, tras la honradez con los clientes es la transparencia entendida como la transmisión de información veraz y suficiente sobre la gestión y la actividad de la empresa (ver gráfico 3).

La segunda idea que mejor representa el cambio de mentalidad empresarial operado en los últimos años es la de *sostenibilidad*. Este concepto identificado con la nueva exigencia para las empresas de efectuar un triple balance de su actividad –económico, social y medioambiental– se asocia, y muchas veces sustituye, al concepto de responsabilidad corporativa tal como lo define la AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) quien entiende la sostenibilidad como "el compromiso con el modelo de desarrollo sostenible, el cual se puede alcanzar por medio de la responsabilidad social corporativa".

⁵ AECA (2004): Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa, pág. 23.

142 JUSTO VILLAFAÑE

IMPORTANCIA DE LOS VALORES ÉTICOS Y PROFESIONALES EN LA REPUTACIÓN INTERNA

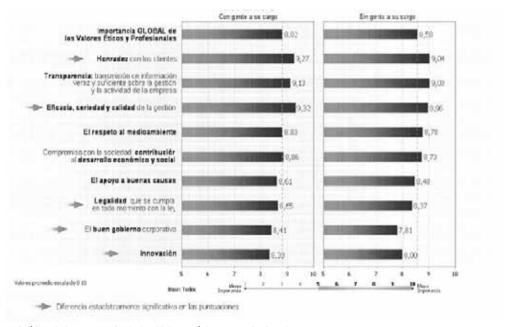


Gráfico 3. Importancia de los Valores éticos y profesionales.

Conceptualmente no existe, en mi opinión, obstáculo serio alguno para identificar sostenibilidad y responsabilidad corporativa. Una empresa es sostenible/ responsable cuando está comprometida con el desarrollo sostenible, es decir, con "un modelo de desarrollo que busca compatibilizar la explotación racional de los recursos naturales y su regeneración, eliminando el impacto nocivo de la acción del ser humano, en general, y de los procesos productivos en particular, para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas".

Es cierto que la noción tradicional de sostenibilidad apela más al balance medioambiental y en la de responsabilidad corporativa tiene más peso el social, como bien ilustra el hecho de que su denominación más extendida sea la de "responsabilidad social corporativa".

Los principios de la responsabilidad corporativa o, si se prefiere, *los principios* de la empresa sostenible son: la existencia de compromisos explícitos, verificados independientemente, la transparencia en cualquier entorno y con cual-

quier interlocutor, el diálogo estable y permanente con los stakeholders de la empresa, una visión integral de la responsabilidad corporativa y la máxima armonía entre las metas del negocio a corto y largo plazo.

Los dos primeros principios de la responsabilidad corporativa exigen una manifestación expresa de los compromisos de la empresa con sus stakeholders y algún sistema de verificación de su cumplimiento. La reputación, no lo olvidemos, nace del reconocimiento que los citados stakeholders hacen del comportamiento de una empresa y ese reconocimiento se ve enormemente favorecido cuando la rendición de cuentas de esa empresa sobre sus compromisos está facilitada mediante algún sistema de control de los mismos ejercido por una instancia independiente.

La transparencia en todo entorno y con cualquier interlocutor constituye otro principio insoslayable de la responsabilidad que debe atajar cualquier vacilación con relación al carácter coyuntural de los estándares de responsabilidad asociados a la localización geográfica de la actuación corporativa o al destinatario de la misma.

La necesidad de mantener un diálogo con los grupos de interés de la compañía requiere la creación de un marco estable de esa relación y la ejecución de acciones de alto valor relacional. Lo primero se consigue cuando la empresa responsabiliza a departamentos y personas concretas de la relación con cada stakeholder y se les asigna herramientas adecuadas para llevarla a cabo; lo segundo –implementar acciones de alto valor relacional– es la consecuencia de la adopción de políticas corporativas específicas para satisfacer las demandas de los stakeholders con cuya satisfacción la empresa se ha comprometido⁷.

Los últimos principios de la empresa sostenible apelan a la necesidad de adoptar una visión integral de la misma que garantice la extensión de los estándares de responsabilidad a cualquier ámbito –funcional, geográfico y jerárquico– de la empresa y la armonización del corto y medio plazo en la determinación de las metas corporativas y en la implementación de estrategias o acciones para satisfacerlas.

2. La reputación como nuevo paradigma empresarial

Aunque les pueda parecer algo exagerada esta afirmación, personalmente estoy persuadido de que la reputación corporativa supone el último salto cualitativo en la historia del management, sólo parangonable al que supuso, hace ya más

⁷ Progress es el acrónimo de 'Programa de gestión de la relación con stakeholders' que constituye una respuesta muy formalizada a esta exigencia corporativa de relación con stakeholders. Repsol YPF está implementando este programa en España y Latinoamérica.

144 JUSTO VILLAFAÑE

de veinte años, la implantación de la gestión de la calidad en las empresas.

En mi opinión, la reputación corporativa, que tiene una naturaleza holística, es el recurso intangible más importante de una empresa en la actualidad porque contituye una fuente de valor para cualquier compañía. Existen en este sentido, numerosas evidencias empíricas⁸ que justifican que la reputación:

- Incrementa el valor bursátil.
- Mejora la oferta comercial porque la diferencia.
- Atrae y retiene el talento de las organizaciones.
- Mitiga los efectos de cualquier crisis.
- Constituye el primer factor de liderazgo empresarial.

La revalorización del concepto de reputación corporativa no es ajena a esta evolución de la racionalidad empresarial que estoy comentando; muy al contrario, la reputación expresa esa nueva racionalidad porque armoniza las lógicas fuertes de la empresa (los resultados económico financieros, la oferta comercial, la innovación...) con sus políticas débiles (la gestión de personas, la ética, la responsabilidad corporativa...).

El énfasis en la reputación corporativa, el intangible por excelencia, es un fenómeno de nuestro tiempo y lo seguirá siendo durante bastantes años porque la lógica multistakeholder se ha impuesto de manera definitiva y dicha lógica tiene como desiderátum la buena reputación y la revalorización de los recursos intangibles de las compañías. Incluso la evolución de los modelos de valoración de las empresas en los mercados de capitales –lo menos proclive a cualquier fantasía teórica– no es ajena a este proceso de cambio asociado a esa nueva racionalidad empresarial.

Durante los ochenta el modelo de valoración de las empresas cotizadas se inspiró en el "análisis fundamental" formalizado en su día por Graham, quien lo basó en los ratios del balance y la cuenta de resultados de una compañía cotizada, ignorando cualquier otro recurso o activo intangible, aunque éste aportase valor a la empresa, simplemente porque la información sobre el citado valor no estaba a disposición de los mercados financieros.

En la década de los noventa —y al abrigo de la gran revalorización experimentada por algunas empresas como las punto.com— la "creación de valor para el accionista" se consolida como el criterio de valoración clave de las compañías

⁸ El lector puede encontrar algunas de estas evidencias en Villafañe J. (2004): *La buena reputa*ción. Claves del valor intangible de las empresas, Pirámide, capítulo 3.

⁹ Graham B. y Dodd D. (1934): Security Analysis. McGraw Hill

cotizadas, enfatizando la inversión de todos los recursos disponibles, llegando incluso en ocasiones a reinvertir el dividendo. Ni que decir tiene que este modelo, que apenas tuvo en cuenta otro criterio que no fuera la revalorización bursátil ignoró, aún más que el anterior, cualquier hecho –de naturaleza tangible o intangible– que no propiciara un incremento inmediato del valor en bolsa de una empresa.

Tras el pinchazo de la burbuja tecnológica del 2000, en los primeros años de la década actual se observan, tal como señalan Ureta y Gómez Ansón¹º, algunos cambios en los sistemas de valoración que tienen en cuenta la contribución de la empresa en la creación de valor, no sólo para sus accionistas, sino para el resto de los stakeholders.

Este es el contexto en el que hay que inscribir, en mi opinión, el cambio de paradigma que se ha producido en el management de las grandes corporaciones privadas, caracterizado principalmente por la importancia que desde esas corporaciones se concede hoy a la gestión de sus recursos intangibles no sólo como fuentes generadoras de valor sino también como criterio de valoración económica y financiera; y dentro de esos intangibles, la reputación aparece como el desiderátum mismo de la citada gestión empresarial, lo que la convierte –a mi juicio– en el paradigma actual más importante del management.

3. Transparencia, responsabilidad y reputación corporativas

Que las empresas son hoy más transparentes que lo han sido nunca es un hecho que se me antoja irrefutable; y lo es, primero, por mor de las normas de buen gobierno –cada vez más exigentes con las empresas cotizadas– pero también porque la transparencia es un componente de la reputación de las empresas y de la de sus líderes.

Dicho lo anterior, quiero añadir que la transparencia –que hay que entenderla como un atributo secundario de la reputación– figura como la causa de la reputación corporativa en menos de un 1% de las empresas en España según la Base de Datos Merco¹¹. Esto puede significar dos cosas: o que en el imaginario de los directivos españoles, que son los que responden la encuesta

¹⁰ Ureta JC y Gómez Ansón S (2006): Responsabilidad corporativa y mercado de capitales, en Fundación de Estudios Financieros *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*, Papeles de la Fundación nº 16, págs. 171 y ss.

¹¹ En Merco 2008 las menciones literales a la 'transparencia' como atributo de reputación son 101 de un total de aproximadamente 23.000 atributos citados espontáneamente por los directivos que responden el cuestionario Merco. De forma general cerca de un 1% de las menciones están relacionadas con la transparencia: información veraz (54), comunicación (77), reporting (2).

146 JUSTO VILLAFAÑE

de Merco, hay muchos otros factores más importantes para la reputación (los resultados económicos, la calidad comercial, la innovación...) o que nuestras empresas no son suficientemente transparentes. En mi opinión, ambas cosas son ciertas: la reputación no está entre los factores que más peso tienen en la reputación corporativa y, también, constituye una debilidad de las empresas en España tal como se colige de los siguientes datos de Prolider, un progre de gestión reputacional del liderazgo que, desde hace cuatro años, está siendo utilizado por las principales compañías españolas para que la reputación de sus presidentes redunde en beneficio de la reputación de sus compañías.

	RESULTADOS ECO- FINANCIEROS	REPUTACION INTERNA	TRANSPARENCIA Y CREDIBILIDAD	ÉTICA Y RSC	INNOVACIÓN	DIMENSIÓN GLOBAL
Prolider 2007 (Promedio 7.25)	8.10	6.74	6.68	7.12	7.41	7.49
Prolider 2008 Promedia 7,26)	8.14	6.92	6.78	6.93	7.12	7.69

Gráfico 4. Valoración media de las variables de reputación analizadas en Prolider. Fuente: Prolider 2007 y 2008.

Estamos por tanto ante las primeras conclusiones que quiero compartir con ustedes: la transparencia no es en primer lugar un factor que los directivos en España asocien prioritariamente a la reputación, a la excelencia empresarial. Existen muchos otros que la anteceden. En segundo lugar, la transparencia constituye en nuestro país una debilidad empresarial. Probablemente esta última conclusión sea el efecto de la primera. ¿Cómo explicar estas conclusiones? Sin duda no es sencillo porque no existirá una razón única que las justifique; sin embargo sí les quiero avanzar una idea que a mi juicio las explica, al menos en parte.

Las compañías son más transparentes en aquellos ámbitos de su actuación suficientemente regulados como lo es el gobierno corporativo, en las empresas cotizadas. Sin embargo en aquellos otros ámbitos que, o bien dependen de prácticas de autorregulación, caso por ejemplo de la publicidad, o voluntarias como el reconocimiento de derechos a consumidores y clientes, el grado de transparencia de muchas empresas desciende notablemente.

¿Cuál debe ser la vía para promover unos mejores estándares de transparencia? ¿La normativa? Yo creo que no, y la justificación de esta afirmación, si a alguien le interesa, la postergo hasta el diálogo ulterior. En mi opinión la transparencia se hará ley en la empresa cuando se den dos condiciones: primero que sea interiorizada y promovida por la alta dirección, y muy espe-

cialmente por su líder. En segundo lugar cuando la transparencia se integre en la cadena de valor y en la estrategia de negocio de la empresa, dentro de un contexto más amplio como es el de la responsabilidad corporativa.

Como les decía en la introducción de esta conferencia, las empresas no tienen lógica, no piensan, y no son tampoco transparentes. Las empresas son sus personas, sus líderes especialmente. La cultura corporativa se nutre, fundamentalmente, de los valores que su fundador le insufló desde un principio, y el significado de esos valores es continuamente matizado, o debería serlo, por quienes dirigen la organización en la actualidad.

Como pasa en las familias, los valores –y la transparencia puede, o no, ser uno de ellos– flotan en el ambiente, son una suerte de microclima, y los críos adoptan patrones de comportamiento, guías de conducta, a partir de las referencias que les facilitan sus padres. En las empresas ocurre exactamente lo mismo y, por favor, no caigan en la tentación de pensar que estas palabras están preñadas de paternalismo; yo no soy nada paternalista y en las organizaciones que he tenido oportunidad de dirigir nunca existió una cultura paternalista.

Les quiero ofrecer, como ilustración de lo importante que puede llegar a ser la asunción de la transparencia como un valor corporativo por parte del líder, una evidencia empírica que me resulta muy significativa: la contribución de nueve de los presidentes de las principales compañías españolas a la variable "transparencia y credibilidad", en opinión del Panel Permanente de Públicos Informados de Prolider, el ya citado programa de gestión reputacional del liderazgo, que se viene ejecutando en España desde hace cuatro años.

EDICIÓN PROLIDER	VALORACIÓN MEDIA DE LAS COMPAÑIAS (1-10)	¿CONTRIBUYEN LOS LÍDERES A LA TRANSPARENCIA Y CREDIBILIDAD DE SUS COMPAÑIAS?		
	Transparencia y Credibilidad			
Prolider 2007	6.68			
Prolider 2008	6.78			

Gráfico 5: Contribución de los líderes a la Transparencia y Credibilidad de sus compañías.

Según los datos de Prolider, la transparencia es la variable reputacional a la que menos contribuyen los presidentes de nuestras principales compañías, lo que contrasta fuertemente, por ejemplo, con los resultados económico financieros o la dimensión global de sus compañías, variables estas en las que la contribución de sus presidente es sobresaliente.

148 JUSTO VILLAFAÑE

VARIABLES	VALORACIÓN COMPAÑÍAS	¿CONTRIBUYEN LOS LÍDERES A LAS VARIABLES DE REPUTACIÓN DE SUS EMPRESAS?		
Manufacture 1	×			
Resultado Económicos Financieros	8,10			
Buen Clima Laboral	6.74			
Transparencia y credibilidad	6,68			
Ética y RSC	7,12			
Innovación	7,41			
Internacionalización	7,49			

Gráfico 6: Valoración media de la reputación de compañías y de contribución de líderes. Fuente: Prolider.

La cultura explica muchas cosas -me refiero a la cultura corporativa, claro está- y por eso en España tenemos empresas tan rentables y que se han internacionalizado de manera brillante compitiendo exitosamente en todo el mundo. En el territorio de la responsabilidad corporativa, territorio en el que hay que ubicar a la transparencia, es donde la mayor parte de nuestras compañías todavía tienen margen para la mejora.

La otra conditio que yo les adelantaba para que la transparencia se hiciera ley en la empresa tiene que ver con su integración en la cadena de valor y la estrategia de negocio de la compañía. Esto significa asumir compromisos voluntarios, explícitos, verificables y, si llega el caso de un incumplimiento, autopenalizarse. Este es el camino para convertir la transparencia y su contenedor, la responsabilidad corporativa, en una auténtica ventaja competitiva.

Algunas compañías como Bancaja, DKV Seguros, Caja Navarra... son buenos ejemplos de esa estrategia competitiva y de cómo ésta se ha convertido en una fuente de valor para esas empresas. La eliminación de la "letra pequeña" en los contratos, la información periódica del coste de los servicios al cliente como hace Bancaja, son una buena ilustración de estas prácticas virtuosas. Bancaja publica incluso un informe de cumplimiento y un plan de mejora de El Compromiso Bancaja, recogido precisamente en el punto 12 de dicho compromiso.

Otra excelente práctica es la de Caja Navarra, que a través de su programa La Banca Cívica informa a sus clientes de los beneficios obtenidos con cada uno de ellos; o la iniciativa Valores Compartidos puesta en marcha por DKV Seguros para impulsar la participación de sus directivos y empleados en el compromiso ético de la compañía. Éstas y otras acciones similares son las que han llevado a estas compañías a escalar peldaños en el reconocimiento de sus stakeholders y, muy especialmente, de sus clientes y empleados como certifican los rankings Merco Empresas y Merco Personas en último trienio.

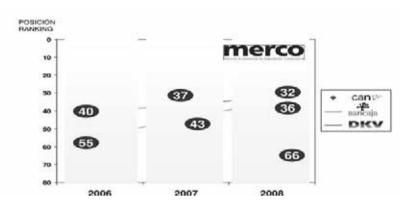


Gráfico 7: Evolución en Merco Empresas.

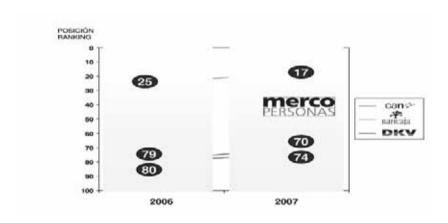


Gráfico 7: Evolución en Merco Personas.

Transparencia, responsabilidad corporativa y reputación son una suerte de matrioshkas, esas muñecas rusas policromas que se contienen unas a otras. Lo que vengo hoy a concluir es que dentro de las compañías reputadas, hay empresas responsables y, dentro de estas últimas, organizaciones transparentes.







1. Introducción

Cuando empezamos a organizar el Seminario Permanente de este año y a debatir acerca del tema central pensamos que sería bueno volver a los orígenes de la Fundación y preguntarnos si lo que nos proponíamos en un principio se había ido cumpliendo de alguna manera. En el primer Seminario de Ética Económica y Empresarial de 1991 el tema central fue "¿Es rentable la ética en los negocios?". Diecisiete años después volvemos a los orígenes con una visión actualizada para preguntarnos si esa respuesta puede seguir siendo positiva en el nuevo orden mundial.

Durante todo este curso han pasado por el seminario personas de un alto nivel que han tratado el tema desde distintas vertientes. Pensamos que en esta sesión de clausura sería bueno hacer una pequeña síntesis, a sabiendas de que en las síntesis siempre se pierde parte de la riqueza de las conferencias, pero al menos esbozar algunas pinceladas que nos permitan establecer una discusión posterior y que, además, encaucen la temática de nuestro próximo seminario.

Antes de empezar, la primera cuestión general que cabe plantearse es la de si estamos verdaderamente en un nuevo orden mundial o si hace diecisiete años ese nuevo orden ya había empezado y no éramos conscientes de él, de que vivíamos en un mundo global, con un conjunto de novedades que estaban funcionando y a las que todavía no habíamos dado nombre.

Según mi opinión, no ha habido novedades radicales en estos últimos años. Las cosas son muy parecidas, pero hemos tomado consciencia de ellas. Por este motivo, me gustaría empezar esta última sesión esbozando unos rasgos de ese orden mundial para después, y desde ellos, ver si hay algunas tendencias en las que está presente la ética que nos parece que merece la pena potenciar y propulsar.

2. Los trazos del orden mundial

Emilio Lamo de Espinosa comentó en su conferencia algunos de estos rasgos del orden mundial. Lamo de Espinosa señalaba que ese nuevo orden empezó con lo que se ha llamado "la segunda gran transformación". Aludía así a una primera gran transformación, de la que también habló Karl Polanyi en su libro La gran transformación, y que correspondería a la era de la revolución industrial. Esta primera gran transformación tardará un siglo o siglo y medio en asentarse. Tras ella, y alrededor de 1989, se habría producido la segunda gran transformación. Ese año se producen una serie de cambios trascendentales producidos por causas de diversa índole; de orden tecnológico, de orden

económico, de orden político y de orden demográfico. Diversas causas que nos llevan a un mundo por primera vez global.

Es cierto que se ha hablado mucho acerca de los orígenes de la globalización, llegando incluso a decir que empezó con los Estoicos. A mi juicio, eso no es cierto. La idea de que hay una humanidad sí empieza en aquel tiempo pero la posibilidad de establecer una relación entre todos los lugares de la tierra de tal modo que se pueda llegar a cualquiera de ellos en tiempo real es una gran novedad del siglo XX, que se hace posible gracias a las comunicaciones y a la informática.

Decía Emilio Lamo que lo que comportaba este nuevo orden es que necesitamos ya no un orden internacional, sino un nuevo orden mundial. No es suficiente con unas Naciones Unidas en la que los distintos Estados nacionales se equilibran y se ponen de acuerdo, sino que necesitamos un orden mundial distinto. Sin mencionar a Kant, aunque yo creo que aquí es relevante mencionarlo, Lamo hablaba de dos caminos posibles: o bien que haya un orden entre las distintas naciones, que vayan creando lazos de amistad para ir ascendiendo hacia un mundo en el que todas ellas estén relacionadas entre sí; o bien, lo que parece que cada vez se afirma más, que tenemos que construir un Estado mundial, con una democracia mundial y una constitución mundial. Este parecía ser el reto. Estamos en una situación distinta y sería necesario organizar un Estado mundial con una constitución mundial, porque el orden internacional no es suficiente.

La peculiaridad de esa segunda gran transformación es que se va asentar en mucho menos tiempo y tiene la característica de que va ser mucho más rápida y extensa que la primera. Realmente los cambios son enormemente acelerados, llegando a todos los países de la tierra, cosa que en otro tiempo era impensable.

¿Cuáles serían los rasgos de ese orden y dónde nos encontraríamos situados?

- 1. En primer lugar, el progreso en las tecnologías de la información y las comunicaciones, que da lugar a la aldea global que todos conocemos.
- 2. La interdependencia entre los países y la interdependencia de los mercados, de tal manera que la categoría fundamental es la interdependencia y no la independencia. Como decía Benjamin Barber en un artículo reciente del periódico El País, los países tendrían que celebrar el día de la interdependencia, en lugar del día de la independencia, porque cuando nos damos cuenta que somos interdependientes es cuando alcanzamos la madurez, y no cuando nos creemos independientes.

- 3. El crecimiento de la economía financiera y de los capitales volátiles.
- 4. El fin de la guerra fría y la política de bloques. Esto sí es una novedad clara de 1989, el inicio del imperialismo de Estados Unidos pero que parece acompañado de otras potencias que van a discutir el liderazgo y que están cobrando mucha fuerza, como son China, Rusia e India. Justamente son potencias que tienen a sus espaldas unos estados dudosamente democráticos, con lo cual el orden futuro parece que cada vez se hace más complejo.
- 5. Se producen las deslocalizaciones de las que hemos venido hablando en este seminario reiteradamente.
- 6. Se mundializa el terrorismo y también las epidemias.
- 7. Crece la inmigración de una manera asombrosa. Fenómeno que hay que saber gestionar muy bien, teniendo en cuenta que son personas lo que hay detrás del fenómeno de la inmigración.
- 8. Se mundializa el inglés y la cultura norteamericana.
- 9. Se mundializan los Derechos Humanos y se exige una ética global. Hace sesenta años la Asamblea de las Naciones Unidas proclama la primera Declaración Universal de los Derechos Humanos, admitida hoy por la mayor parte de los países de la tierra. También nos constituye el hecho de que diversas gentes hayan pedido, desde diversos ángulos, que se cree una ética global para orientar la globalización, porque no está produciendo el bien que la humanidad necesita. Se hace, pues, necesaria una ética global, que tendría como base los derechos humanos. Como afirma Jeffrey Sachs en su libro El fin de la pobreza, contamos por primera vez en la historia con una conciencia global de que hay que respetar los derechos humanos y de que éste es un camino a seguir en el que no se puede retroceder en modo alguno. Esa declaración de los Derechos Humanos se complementa, en el momento actual, con el *enfoque de las capacidades* de Amartya Sen, según el cual, no basta con decir lo que hay que evitar sino que hay que empoderar a las gentes para que lleven a cabo los planes de vida que tengan razones para valorar. Se trata, pues, de declaraciones mundiales que se han traducido en una serie de compromisos que todos conocemos, y de los que hemos hablado ya aquí en otras ocasiones, como son los Objetivos del Desarrollo del Mileno, el proyecto de Gobernanza Global, relacionado con esos bienes públicos que tienen que estar gestionados globalmente. Y he dejado para el final un tercero, que nos afecta especialmente en el ámbito de actividad que nos ocupa, el de la ética empresarial, y

que es el del Pacto Mundial de Naciones Unidas que Kofi Annan lanza en 1999. En él se invita a todas las empresas a sumarse y respetar un conjunto de derechos humanos, derechos medioambientales, derechos laborales y de lucha contra la corrupción, a través del cumplimiento de diez principios para orientar la globalización de otra manera. El Pacto Mundial es un acontecimiento que merece la pena poner sobre el tapete, porque es, de alguna manera, la versión de los derechos humanos para las empresas. Se pide a las empresas que asuman su responsabilidad en la organización de un mundo distinto, de un mundo dispuesto a respetar los derechos humanos. Hay una invitación, no una obligación, para el cumplimiento de buenas prácticas y experiencias que se transmiten entre las distintas empresas.

Por último, junto a los Estados nacionales y la posibilidad de un orden político global, aparecen los nuevos protagonistas de este nuevo orden mundial que serían las empresas, las organizaciones cívicas y la sociedad civil. Para que se respeten los derechos humanos tienen que sumarse todos los poderes, tienen que sumarse las empresas, las organizaciones cívicas, los ciudadanos y los Estados, porque, en caso contrario, no será posible conseguir ese gran ideal de respeto a los derechos. Y eso es parte de nuestro tiempo y es parte de nuestro orden mundial, que las empresas son también protagonistas y han sido llamadas, en primera instancia, a colaborar en la construcción de este orden mundial.

Cuando se lanzan esas invitaciones las cosas cambian. El mundo no es estático y el cambio social es permanente. Como dice Habermas, las sociedades también aprenden moralmente y cambiar algunas cosas no es cambiar sino retroceder. Creo que hemos incorporado, por lo menos en el nivel de la conciencia que efectivamente, las empresas, los ciudadanos y la sociedad civil tienen que luchar por el respeto de los derechos humanos y que ahí un cambio sería, sencillamente, un retroceso.

3. Tendencias

Una vez esbozados algunos de los rasgos principales que caracterizan este nuevo orden mundial cabe plantearse qué tendencias están presentes, y cuáles -a nuestro juicio- merecerían la pena potenciar porque ya están ahí y son una realidad. No se trata de hablar de utopías, todo lo que estamos diciendo hoy aquí está ya en la realidad y la cuestión es ver qué merece la pena potenciar.

Empezaré por una constatación, que ha salido a lo largo de este Seminario y que me parece muy importante, y que es que en los países con democracias estables y con instituciones sólidas, en las que hay una ética de la confianza que funciona entre las empresas, la política, etc., también hay mayor prosperidad. Esta es una constatación que, como dicen los expertos, no quiere decir que, necesariamente, las instituciones más estables y las buenas prácticas lleven, como una causa al efecto, a una mayor prosperidad, pero sí que es verdad que si se analiza la situación de los distintos países de la tierra donde hay mayor estabilidad, donde los pactos se cumplen, donde hay mejores prácticas, también hay mayor prosperidad. Y eso no es una casualidad, sino que es una constatación importante, porque si preguntamos si es rentable la ética para los negocios, es evidente que las buenas prácticas, las instituciones sólidas y el capital social son mucho mejores para que funcione la economía que la "chapuza", la corrupción y las situaciones de desmoralización generalizada.

Por eso, como decía Amartya Sen, y aquí nos lo contó cuando vino al XIV Congreso Anual de EBEN, una buena empresa es un bien público, porque no solamente ella obtiene beneficios, sino que es un beneficio para la sociedad. Al fin y al cabo, la ética será rentable para los negocios si vamos consiguiendo que haya cada vez empresas más serias, más responsables, que estén más acostumbradas a jugar con gente que sea también seria y responsable, porque la sociedad la construimos, no nos la encontramos hecha, y en ese sentido creo que tiene razón Sen cuando dice que una buena empresa es un bien público.

Dice también Sen que en los países democráticos no hay hambrunas, lo cual es otra constatación importante. Cuando hay una hambruna en un país democrático las gentes critican, protestan, cambian el voto, y efectivamente el hambre se acaba, por lo menos ese tipo de hambre que es la hambruna. Esos países serían, pues, los más prósperos.

Pero además quería recordar, cuando hablamos de ética de los negocios, que en las mismas empresas hay una cantidad enorme de elementos en este momento a los que en ocasiones se da el nombre de ética y en otros casos no, pero que están presentes formando parte ya de la organización y de la institución como algo irrenunciable. Serían los siguientes al menos:

- 1. Los Códigos del Buen Gobierno de la empresa.
- 2. La Responsabilidad Social Empresarial. En 2005 cuando se presentó el Pacto Mundial en México, el representante de Naciones Unidas me comentaba que estaban sorprendidos de la acogida que había tenido el Pacto Mundial, mucho más que el proyecto de Gobernanza Global, también presentado por las Naciones Unidas. Mientras que a los Estados parece que les ha importando muy poco la cuestión de la Gobernanza Global, en cambio, las empresas se han sumado de una manera increíble a la Responsabilidad Social Empresarial.

3. En tercer lugar está presente también ya en las empresas el tema del consumo y del comercio justo, como un afán de cambiar el modo de producción desde el consumo.

- 4. El *microcrédito y la microfinanzas*, son mecanismos económicos puestos en juego cada vez más, que pueden cambiar la fisonomía de los países en desarrollo.
- 5. Los fondos éticos de inversión y la banca solidaria tratan de expresar el deseo de las gentes de invertir en un tipo de empresas que cumplan determinados requisitos, porque las gentes también quieren orientar su inversión de la manera que les parece oportuna.
- 6. Los códigos éticos, las auditorias éticas, los observatorios, etc. Todo ello dirigido a una de las grandes claves que es obtener confianza y reputación. Justo Villafañe nos habló aquí del tema y de la importancia de gestionar la Responsabilidad Social Empresarial para ganar confianza y tener una buena reputación.
- Cómo sigue gozando de una gran relevancia el asunto de los recursos humanos y del capital humano, tema del que se ocupó en este foro Carlos Mas.
- 8. El discurso de la *empresa ciudadana* ha cobrado también fuerza. El discurso sobre esa empresa que está encardinada en su ciudad, en su ámbito y a la que la gente reconoce como suya.
- 9. Gestionar la diversidad cultural es un valor bien reconocido: saber aprovechar el valor de las distintas culturas.
- 10. Y, en último lugar, lo que se ha llamado el contrato implícito que una empresa sella con todos los afectados por la empresa, porque, de alguna manera, cuando una empresa inicia su actividad genera un contrato, más allá del explícito que pueda haber con trabajadores y proveedores, con la sociedad, con el medioambiente y con el resto de grupos de interés. En este punto, me parece más acertada la idea de Domingo García-Marzá cuando afirma que no debe llamarse contrato implícito, sino contrato moral. Porque un contrato implícito puede ser un código rojo, es decir, saber a qué jugamos cuando entramos en una organización, aunque por escrito no esté. Un contrato moral va más allá y es un compromiso con todos los afectados por la actividad.

En definitiva esta realidad es la realidad actual de la empresa, con lo cual cuando se plantea la pregunta "¿es rentable la ética para las empresas?", no se trata de una cuestión antigua o desfasada, sino de una pregunta muy actual.

A mi modo de ver, quizá es una pregunta un poco retórica y lo que cabría preguntarse es, no si la ética es rentable, sino si nos merece la pena promocionar estas tendencias, porque –a nuestro juicio- favorecen la protección de los derechos humanos y el empoderamiento de las personas, y si habría que descubrir nuevas formas en la misma dirección. Porque la ética es sin duda un factor de innovación.

4. La ética irrenunciable

Por eso, en último lugar cabe plantearse: ¿ética necesaria?, ¿qué ética? Por lo que he titulado este último punto "la ética irrenunciable". Y la ética es irrenunciable por dos razones. La primera, porque yo me pregunto si hay algún ser humano que pueda carecer de estatura o de peso. Se puede ser alto o bajo, o mucho más ancho o más fino, pero estatura y peso tenemos todos, eso es evidente. De igual modo, se puede tener mayor o menor grado de moral, pero no se puede carecer de ética. Porque todos, necesariamente, tenemos una, buena o mala.

Preguntarse si la ética es rentable es muy razonable, pero habrá que preguntar, concretamente, qué ética o qué dimensiones de la ética. Porque lo que está claro en cualquier caso es que no podemos prescindir de ella: todos, de alguna manera, como hemos dicho tantas veces en este seminario, tenemos un carácter como personas y como empresas. Igual que no podemos evitar ser altos o bajos, tenemos que ser más morales o menos morales, estar más altos de moral o más desmoralizados, pero es imposible carecer de moral.

Así pues, nuestro planteamiento durante todos estos años ha consistido en seguir aquella antigua enseñanza del mundo griego, según la cual, es inteligente forjarse un buen carácter, ya que de todos modos vamos a tener que forjarnos uno. Y no sólo en el caso de las personas, sino también en el de las organizaciones. Éste es un tema importante, porque durante años se ha defendido que la bondad es una cuestión de las personas, mientras que las organizaciones no tienen un carácter. Pero lo bien cierto es que las organizaciones, como tales, se dan unos valores, se orientan por ellos, toman las decisiones desde esos valores y luego se responsabilizan de sus decisiones desde esos valores. Luego hay una estructura análoga de la organización con respecto a la persona, y quien se acerca a la organización lo percibe y se da cuenta de cuál es su carácter.

Por eso, nosotros planteábamos que cuando se habla de la ética, que es una palabra soberanamente mal entendida, que viene del término griego "êthos" y que significa carácter, la cuestión no es sí es rentable o no, ya que el carácter no podemos dejar de tenerlo y en principio no sería ni rentable ni no rentable. Lo que importa es preguntarse qué carácter nos interesa adquirir, cuál nos interesa

potenciar. A mi modo de ver, interesa un carácter que se oriente por buenos valores, y yo quería proponer cuatro rasgos de esa ética que nos merece la pena potenciar.

En primer lugar, una ética orientada por tres valores fundamentales, que serían la eficiencia, la prudencia y la justicia.

En el terreno de las empresas, una empresa tiene que ser *eficiente*, porque es evidente que tiene que buscar la competitividad, pero porque, además, la eficiencia es un valor moral. Quien no actúa de una manera eficiente está estafando a la sociedad. Cada uno, según sus capacidades, evidentemente, ha de poner al servicio de la sociedad todo lo que pueda.

Pero, además, es preciso ser *prudente*. Y la empresa que funciona con prudencia es la que se percata de que le interesa tener en cuenta a todos los afectados por ella a la hora de tomar sus decisiones. Es la que tiene que tener en cuenta a los accionistas, a los trabajadores, a los proveedores, etc., y también el lugar donde está implantada, que cada vez tiene un sentido más mundial. La empresa prudente se genera amigos y no enemigos, se genera cómplices y no adversarios.

Ciertamente, la prudencia es una virtud sólo superada por la *justicia*. Importa actuar con prudencia y, a la vez, con justicia. Esto venía a decir Kant en su formulación del imperativo categórico del Fin en Sí mismo: "trata a la humanidad, tanto en tu persona como en la de cualquier otro, siempre al mismo tiempo como un fin y nunca solamente como un medio".

En segundo lugar, sería una ética que trata de apropiarse de las mejores posibilidades que tiene una persona o apropiarse de las mejores posibilidades que tiene una empresa, en este caso, para tener su propia identidad y para organizar su vida. Decía Manuel Castells durante el congreso de EBEN en 2001 que, precisamente en tiempos de incertidumbre, en tiempos en que los capitales volátiles pueden posarse en cualquier lugar, una empresa que no sabe quién es, dónde está y adónde va, es justamente la que no puede resistir los cambios. Es importante saber quiénes somos, cuál es nuestra identidad, qué es lo que queremos y cuáles son nuestros valores. Y justamente cuando se conoce esa identidad se está mucho más preparado para el futuro, no porque se tenga garantía o certeza, lo cual es imposible, pero sí porque se está mejor preparado. Por eso la ética tiene que ver con apropiarse de las mejores posibilidades y conocer la propia identidad.

En tercer lugar, una ética que haga un mundo habitable, un mundo en el que se pueda vivir, en el que se viva de una manera felicitante. Stefano Zamagni comentaba en su intervención que justamente una organización que se preocupa por que sus trabajadores se sientan más felices, será también más productiva. Za-

magni destacó la importancia de la felicidad en la empresa pues, al fin y al cabo, pasamos demasiado tiempo de nuestra vida en el trabajo como para no tratar de crear lugares donde las gentes puedan sentirse felices.

En cuarto lugar, la ética se relaciona con el interés universalizable. En muchas ocasiones se ha malentendido la ética como aquello que tiene que ver, exclusivamente, con el desinterés. El desinterés es lo que no se puede pedir a todo el mundo, y es necesario que existan acciones desinteresadas. Pero, más allá del desinterés, lo que proponemos desde una ética de la empresa es la idea de la satisfacción del interés universalizable. No se trata de que la gente actúe en la empresa por desinterés, sino que intente satisfacer los intereses de todos los afectados, es decir, no sólo del accionista o del trabajador, sino también del proveedor, del cliente y del lugar en el que se encuentra. En este sentido es de recibo agradecer a Amartya Sen la afirmación de que en la economía la única motivación no es el interés egoísta, sino que también en la economía entran e juego otras dos motivaciones: la simpatía y el compromiso.

La ética que proponemos es, en quinto lugar, una ética de la responsabilidad por las consecuencias de las decisiones. No voy hablar ahora sobre la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad, pero sí quiero aclarar alguna cuestión al respecto, aunque sea simplificando excesivamente. Veamos la diferencia con un ejemplo: en el caso de una posible deslocalización de una empresa, desde la ética de la convicción un empresario podría decidir quedarse en su país para pagar sueldos altos y cumplir con la legislación estatal, a pesar de las consecuencias positivas que una deslocalización pudiera tener, tanto para el empresario como para el país receptor, que puede necesitar que esa empresa se instaure en su región para prosperar. Se suele malentender que la única ética que hay es la ética de la convicción, que no calcula las consecuencias que se siguen de su actuación. Sin embargo, la ética que propugnamos, la ética de la responsabilidad, siempre tiene que tener en cuenta las consecuencias para cada actuación. ¿Qué bien se va a seguir de lo que usted hace? ¿Qué bien mayor se seguiría? Afirmaba Max Weber que no le entusiasmaba la persona que decide por convicción, sin tener en cuenta las consecuencias de su decisión, sino la persona que día a día, metida en los contextos concretos, trata de evaluar qué consecuencias se siguen y cuáles serán las mejores, haciendo el cómputo total.

La ética de la responsabilidad tendría en cuenta las consecuencias de las actuaciones, lo cual exige, a mi juicio, tener un carácter moral muy fino, que trata de valorar en cada caso qué sería mejor para todos los afectados. Es muy corriente la crítica que se puede hacer a la ética, y que hizo alguno de nuestros ponentes, según la cual, si el empresario toma como punto de vista la bondad y siempre actúa desde una perspectiva personal va a salir perdiendo cuando haya otros

empresarios que no actúan de la misma manera. Eso ya lo decía Maquiavelo en *El Príncipe* y por eso aconsejaba a Lorenzo de Médicis: "el Príncipe tiene que aprender a poder no ser bueno, para ser bueno y ser malo según convenga, en unas circunstancias convendrá ser bueno, en otras convendrá ser malo", y añadía, "porque el que sólo puede ser bueno, donde hay tantos que no lo son, busca más la perdición del Estado, que su salvación."

No quiero decir con ello que la ética de la responsabilidad sea una ética maquiavélica, que nos aconseja aprender a ser buenos o malos según las situaciones. Pero sí una ética de la responsabilidad que aconseja forjarse un buen carácter, un carácter que busca la justicia y poner las condiciones de la justicia, y que valora las consecuencias de esas acciones para que vayan en el sentido de esa justicia. Y si una empresa se desplaza a un país en desarrollo, donde los sueldos son más bajos, tendrá que tratar de que allí sean lo más altos posibles y, si tiene alguna capacidad para influir en el Estado de ese país, tratar de cambiar la legislación hacia una situación mejor, hacia el respeto de los derechos humanos.

Con lo cual el Príncipe tiene que aprender a ser bueno y valorar las consecuencias teniendo en cuenta lo que es mejor para los seres humanos afectados en cada caso concreto. Creo que eso es una ética de la responsabilidad, que exige ponderar día tras día qué es lo mejor en el momento concreto.

Pero, eso sí, como decía Maquiavelo, ponderar teniendo en cuenta el bien del Estado, no el bien del Príncipe. En nuestro caso, el bien de los afectados por la actuación. Para eso hace falta tener una enorme sensibilidad moral, que se cultiva día a día. Por eso no basta con la Responsabilidad Social, ni basta con contar, sino que es necesario forjarse un buen carácter. Sólo una empresa que está habituada a intentar descubrir qué será lo mejor para los afectados por las decisiones puede acertar.

Esta empresa es la que quiere innovar, la que no se conforma con lo que hay, la que piensa que es preciso ayudar a los gobiernos para que cambien la legislación, que hay que intentar poner en marcha microcréditos. Y ésta es la ética que merece la pena fomentar: la que tiene su centro de gravedad en la dignidad de los seres humanos, que no tienen precio; y en la consideración de todos los afectados, y en el respeto a la naturaleza, que es valiosa y vulnerable.

Creo que merece la pena promocionar estas tendencias, porque en ese caso la ética no será solamente rentable, sino fecunda. Y puesto que de todos modos hemos de incorporar alguna ética, más vale elegir la que merece la pena fomentar.