SEMINARIO PERMANENTE
DE ÉTICA ECONÓMICA Y
EMPRESARIAL (2006/07)

La **Ética** en las estrategias empresariales del **Siglo XXI**

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

XVI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007)

La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI

Dirección
Jesús Conill Sancho

Edita
Fundación ÉTNOR
Valencia, 2008

Diseño
Ausiàs Tortosa

Fotografía
Paco Llopis

Impresión
Gráficas Martí Catalán

Depósito Legal
V-2370-2008

I.S.B.N.
978-84-691-3629-2

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

7
Prólogo de Emilio Tortosa, Presidente de la Fundación ÉTNOR

9
La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI
Adela Cortina, Directora de la Fundación ÉTNOR y Catedrática de Ética de la Universitat de València
Domingo García-Marzá, Catedrático de Ética empresarial de la Universitat Jaume I de Castellón

31
Agua, clima y sequía en la Unión Europea
Millán Millán, Director del Centro de Estudios Ambientales del Mediterráneo

41
Los lideres del siglo XXI
Ángel Castiñeira, Director del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE

61
¿Es posible compaginar la competitividad de la empresa con la felicidad?
Stefano Zamagni, Profesor de Economía Política de la Universidad de Bolonia

77
La sociedad de la información: los periódicos en la era de internet
Jesús Ceberio, Coordinador de Medios Escritos del Grupo Prisa

89
La empresa humanista
Santiago Álvarez de Mon, Profesor de Dirección de Personas en la Organización del IESE

101
Políticas Públicas de Responsabilidad Social de la Empresa
Ramón Jáuregui, Secretario General del PSOE

115
Las ONGs y la lucha contra la pobreza: desafíos y retos
Ignasi Carreras, Profesor de ESADE

137
Estrategias para erradicar la pobreza en el siglo XXI
Enrique Iglesias, Secretario General Iberoamericano

Como viene siendo habitual, en este libro recogemos las aportaciones que diferentes expertos han hecho a nuestro Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial, por lo que quiero empezar estas líneas agradeciéndoles personalmente y en nombre de la Fundación ÉTNOR (para la ética de los negocios y las organizaciones) su colaboración con nosotros. Gracias a ellos y a la ayuda de todas aquellas personas y empresas que creen en nuestro proyecto hemos conseguido estar dieciséis años convocando a empresarios, académicos y directivos en torno al tema de la ética empresarial.

El marco bajo el cual hemos reflexionado en esta XVI edición del Seminario ha sido *La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI*, y dentro de él hemos abordado cuestiones relacionadas con el medioambiente, el liderazgo, la felicidad en la empresa, la sociedad de la información, el modelo de empresa, la Responsabilidad Social de la Empresa y la lucha contra la pobreza.

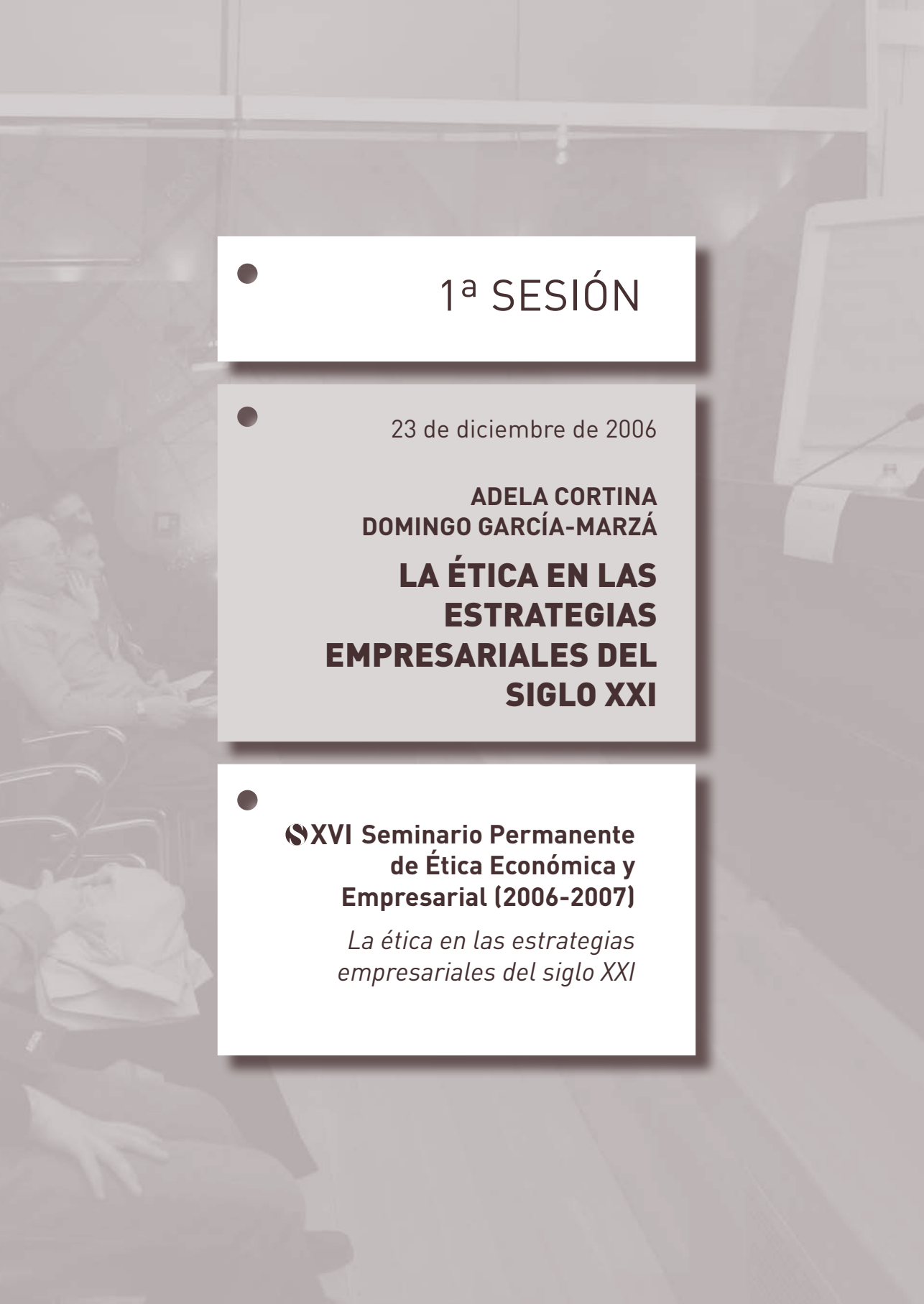
Todas estas cuestiones son, desde nuestro punto de vista, aspectos con una fuerte raíz ética que están hoy en día en las agendas de las empresas y organizaciones que buscan que su proyecto perdure en el largo plazo.

Somos conscientes que el futuro de las empresas y de la sociedad en su conjunto está marcado fundamentalmente por la incertidumbre y el cambio permanente, pero, precisamente por este motivo, es más importante que nunca que las organizaciones apuesten por forjarse un carácter que les permita hacer frente a este futuro sin perder su identidad y su compromiso con su misión, visión y valores.

De este modo expresamos una idea que siempre ha estado presente en nuestra manera de entender el planteamiento ético de la empresa, a saber: que no hay que elegir entre ética y estrategia o, dicho de otra manera, entre ética y beneficio, sino que lo importante y necesario es que la empresa descubra que ser ético también es una parte fundamental de su competitividad y de su cuenta de resultados. Por eso la apuesta ética de las organizaciones debe ser parte inherente a la estrategia de la empresa, ya que de otro modo se queda como un añadido que acaba desapareciendo cuando el entorno se vuelve más complejo.

Por último, desearte que disfrutes de la lectura de este libro tanto como nosotros lo hicimos escuchando a sus ponentes.

Emilio Tortosa
Presidente Fundación ÉTNOR



1ª SESIÓN

23 de diciembre de 2006

ADELA CORTINA
DOMINGO GARCÍA-MARZÁ

LA ÉTICA EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DEL SIGLO XXI

XVI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007)

La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI

Adela Cortina

Catedrática de Ética y Filosofía Política de la Universitat de València, ciudad en la que nació y cursó sus estudios de Licenciatura y Doctorado en Filosofía, que profundizó en las Universidades de Munich y Francfort como becaria del DAAD y de la Alexander von Humboldt – Stiftung. Es, además, Directora de la Fundación ÉTNOR (para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones). Miembro del Comité Nacional de Reproducción Asistida y del Comité Asesor de Ética de la Investigación Científica y Tecnológica. Miembro del Consejo Social de Inditex. Recientemente ha sido nombrada la primera mujer que se convertirá en miembro de la Real Academia de las Ciencias Morales y Políticas. Colaboradora habitual de *El País* en la sección de Opinión. En la actualidad investiga en cuestiones de filosofía práctica, especialmente de ética (en el nivel de la fundamentación y en el de la aplicación a la economía, la empresa, la política y la sanidad) y filosofía política (ciudadanía, modelos de democracia, teorías de la justicia y la solidaridad). Entre sus libros, destacan: *Ética aplicada y democracia radical* (Tecnos, 1993), *Ética de la empresa* (Trotta, 1994), *Ética de la sociedad civil* (Anaya/Alauda, 1994), *El quehacer ético* (Santillana, 1996), *Ciudadanos del mundo* (Alianza, 1996), *Hasta un pueblo de demonios* (Taurus, 1998), *Alianza y Contrato* (Trotta, 2001), *Ética del Consumo* (Taurus, 2002), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (Coord.) (Trotta, 2003), *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista* (Coords.), (Tecnos, 2003), y el recientemente galardonado con el Premio Internacional de Ensayo Jovellanos 2007, *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI* (Ediciones Nobel, 2007)

Domingo García-Marzá

Catedrático de Ética Empresarial de la Universitat Jaume I de Castellón. Doctor en Filosofía por la Universitat de València, ha ampliado estudios de Política en Francfort (Alemania) y de Ética Económica en St. Gallen (Suiza). En la actualidad imparte clases de Ética Empresarial y Teoría de la Democracia en el Departamento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Jaume I de Castellón, del que ha sido director, y trabaja en la aplicación de la Ética y de la Responsabilidad Social Corporativa al ámbito organizativo. Resultado de ello son los numerosos trabajos realizados para la Fundación BBVA, la Fundación Argentaria, Unión de Mutuas, Bancaja, Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana o Mercadona, así como la colaboración como experto en diversos proyectos europeos. Entre sus publicaciones destacan: *Ética de la justicia: J. Habermas y la ética discursiva*, (Tecnos, 1992), *Teoría de la democracia*, (NAU Llibres, 1993*), La ética como instrumento de gestión empresarial* (coomp.), (Publicacions de la Universitat Jaume I, 1996), *Razón pública y éticas aplicadas : los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista* (Tecnos, 2003), *Ética empresarial: del diálogo a la confianza* (Trotta, 2004), *La apuesta ética en las organizaciones sanitarias* (dir.), (Publicacions de la Universitat Jaume I, 2005)

Adela Cortina

Como es habitual, iniciamos nuestro Seminario Permanente recordando los inicios de ÉTNOR y siempre me gusta empezar recordando aquellas palabras tan bonitas al comienzo del libro *Vivir para contarla* de Gabriel García Márquez, donde dice *"la vida no es la que uno vivió, sino la que uno recuerda, y cómo la recuerda para contarla"*. Cuando cuento la historia de ÉTNOR, no sé si es lo que vivimos, pero es lo que yo recuerdo y cómo lo recuerdo para contarlo. Y siempre traigo a esta primera sesión la carpeta de los orígenes, que ya nadie conserva, en la que pone *"Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial".* Llevamos ya quince años de seminario, éste va a ser el decimosexto y la verdad es que cuando empezamos no imaginamos que llegaríamos hasta este momento y veríamos cambiar tanto las cosas.

¿Por qué empezamos? Quisiera recordarlo brevemente. Fuimos bastante pioneros, ya que en aquel tiempo la ética de la empresa todavía no había despuntado en España, aunque sí en Estados Unidos y en el resto de Europa, y nos pareció un tema que había que poner sobre el tapete. Ya en aquellas primeras sesiones hablamos de si es posible una ética económica y todo el mundo nos decía que no, que ética y economía no podían ir juntas. También nos interesaba ver si la ética era rentable para los negocios, cosa que por entonces parecía algo casi insultante. Con el tiempo, hemos ido viendo que teníamos razón y que la ética económica, la rentabilidad de la ética y estos temas a mucha gente hoy le parecen una obviedad.

Por ello, me gustaría señalar cuáles son los trazos de la ética de la empresa que ofrece ÉTNOR, una visión muy nuestra con la particularidad de haber ido elaborándola juntos empresarios y académicos, que no es la misma ética empresarial que entiende otra gente en Europa, Estados Unidos o Latinoamérica. Esta manera de entender la ética es la que se ha utilizado en el Observatorio de Ética y RSE, traduciéndola en indicadores para comprobar cuál es la situación en la empresa valenciana, tal y como mostrará después el profesor Domingo García-Marzá.

En el año 1994 publicamos *Ética de la empresa: claves de una nueva cultura empresarial*[1], el primer libro en el que tratamos este asunto y desde el que se han sucedido otras publicaciones especializadas como las de los profesores Domingo García-Marzá, Jesús Conill y J. Félix Lozano[2], *La empresa frente a la crisis del estado de bienestar: una perspectiva ética*[3] y *Construir confianza: ética de la empresa*

1 Adela Cortina, *Ética de la empresa: claves de una nueva cultura empresarial, Madrid, Trotta, 1994.*
2 Domingo García–Marzá, *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid, Tortta, 2004; Jesús Conill, *Horizontes de economía ética: Aristóteles, Adam Smith, Amartya Sen*,Madrid, Tecnos, 2004; J. Félix Lozano, *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid, Trotta, 2004.
3 Fundación ÉTNOR, *La empresa frente a la crisis del estado de bienestar: una perspectiva ética*, Madrid, Miraguano Ediciones, 1999.

en la sociedad de la información y las comunicaciones[4], donde se recogen las conferencias del Congreso de EBEN de 2001.

Desde el principio entendíamos que si el paraíso está en la otra esquina, como advierte el título del famoso libro de Mario Vargas Llosa, también es cierto que puede existir un mundo mejor, y las utopías estarán en la otra esquina pero sirven para caminar. Ésa es la idea con la que nació ÉTNOR, el creer que si no hay alternativas radicales, lo que sí puede y debe hacerse es cambiar las cosas desde dentro. Cómo hacer esto sería una segunda cuestión. Tal vez no con grandes palabras, pero sí con buenas prácticas. Es algo que el tiempo ha ido confirmando, pues cuando hablamos de los códigos de buen gobierno, la responsabilidad de las empresas o el Pacto Mundial, lo que se trata es de no decir muchas palabras, sino ir mostrando buenas prácticas, mostrar cómo funcionan y qué resultado dan estas buenas prácticas, que a fin de cuentas es lo que interesa.

En segundo lugar, un distintivo fundamental de ÉTNOR es entender la ética de la empresa como parte de la raíz, del carácter de las empresas. Sin duda está muy bien hacer memorias de responsabilidad social, pero si recordáis en el seminario pasado pregunté a Agnès Noguera acerca de las memorias y los códigos de buen gobierno. A mi juicio, llevaba mucha razón al afirmar que, si al final lo que cuenta es dónde pones las *crucecitas* y no se lee la parte explicativa acaban apareciendo en las revistas de mayor relevancia gente que sí cumple con todos los indicadores, pero no por esto enraíza la ética en el carácter de la empresa. Así, la responsabilidad social se acaba convirtiendo en departamentos de responsabilidad social que intentan desesperadamente hacer más que el competidor para aparecer en esos grandes índices.

Nosotros insistimos en que la responsabilidad social tiene que estar encarnada en el carácter de la empresa, que la empresa se lo crea y desde esa convicción interior haga después las memorias, indicadores, políticas, etc.

Desde nuestro punto de vista, la ética de la empresa es, pues, aquel núcleo en el que enraíza la responsabilidad social. Se trata además de un tipo de ética cívica, propia de una sociedad plural. Desde los inicios encontramos que hay éticas confesionales, religiosas y políticas, pero queríamos hacer una ética de la empresa plural, de tal manera que reuniera aquellos mínimos que conforman lo que es una ética cívica. Una ética de los ciudadanos en una sociedad democrática que se tiene que plasmar en la empresa, como tiene que plasmarse en la escuela y otros lugares. La clave era, por tanto, ver cómo la ética cívica podía plasmarse en la empresa, desde esa ética cívica de los mínimos de justicia con los que hay que vivir en cualquiera de las esferas de la vida social.

---

4 Adela Cortina, *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones,* Madrid, Trotta, 2003.

Vimos que una ética de la empresa es importante porque, como venimos diciendo durante todos estos años, es fundamental para las empresas y las sociedades construir confianza. Ha sido clave la generación de confianza desde las empresas y en el contexto de las sociedades y entendemos con Amartya Sen, que una empresa ética es un bien público, porque genera confianza en los lugares en los que se desenvuelve.

Con estos trazos como marco, recordaré para terminar los cuatro rasgos que han distinguido nuestra manera de entender la ética y que veremos reflejada en el Observatorio.

1. Ética de la responsabilidad convencida. En primer lugar la nuestra es una ética de la responsabilidad, porque los empresarios obviamente tienen que tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones y no actuar pensando en si una acción es buena o mala por sí misma. Añadíamos además que tiene que ser una ética de la responsabilidad convencida, porque las consecuencias tienen que ser valiosas para las metas de la empresa. El buen empresario o el buen líder es alguien que está convencido de los valores de la empresa y que cuando calibra las consecuencias lo hace teniendo en cuenta la misión y los valores de la empresa y no cualesquiera ventajas individuales.

2. Ética del interés universalizable. No se trata de una ética del desinterés sino del interés común o universalizable. La mayoría identifica ética con desinterés. Parece que una conducta interesada es radicalmente inmoral, que para ser correcto éticamente hay que ser desinteresado, y entonces se aboga por una ética del desinterés que tiene más que ver con la filantropía. Con esta perspectiva, abundan las empresas que llevan a cabo actuaciones benéficas o de acción social. En cambio, la responsabilidad social no es desinterés o filantropía, sino que tiene en cuenta el interés de todos los afectados por la empresa, lo cual redunda en el bien de los accionistas, que también les interesa. La responsabilidad social tiene que ser una herramienta de gestión, que se incorpore a la estrategia de la empresa. En el Seminario de este año precisamente vamos a tratar de la ética en las estrategias empresariales y entendemos que en el núcleo duro de la empresa y su estrategia tiene que entrar la ética como algo clave, no es un plus o añadido sino que verdaderamente ha de transformar el carácter de la empresa desde dentro. La obsesión de identificar la ética con el desinterés lleva a muchos a decir "oiga, pero si eso es cosmética" o "es que si lo hacen es porque les interesa". Evidentemente, está claro que si lo hacen es porque les interesa y lo bueno es entender que si se interesan y realmente lo asumen desde dentro, entonces se trata de una estrategia, una herramienta de gestión y, además, es una convicción de justicia. Conviene recordarlo porque venimos diciéndolo hace mucho, pero, a la vista de lo que aparece en el Observatorio, efectivamente a veces no se acaba de entender.

3. Ética de las organizaciones, no sólo de las personas. Nadie discute que es necesario que las personas sean buenas personas, igual que los empresarios y los trabajadores. Pero la cuestión de la ética de la empresa es que, además, la organización como tal tiene que estructurarse y articularse éticamente. El Observatorio manifiesta la falta de comprensión de este aspecto, porque se sigue hablando de si los empresarios son o no son buenas personas, pero no se capta que la organización misma en su conjunto tiene que modificarse para ser ética desde dentro.

4. Ética del medio y largo plazo. Estrechamente ligada a la anterior, ésta característica afirma que para entrar en el núcleo de la empresa hay que ir cultivando la ética en el medio y largo plazo. Desde hace mucho venimos advirtiendo que el cortoplacismo es letal para la ética de la empresa, porque el carácter se forja a medio y largo plazo. Ésta es la ética que defendemos y que ha ido cristalizando y sedimentándose a lo largo del tiempo en nuestras discusiones, aunque también en el coloquio podemos revisar estos aspectos y debatirlos.

Domingo García-Marzá

Como han comentado Emilio Tortosa y Adela Cortina, hace casi diez años del trabajo del *Perfil Ético*[5], en el que analizamos el estado de la cuestión de la dimensión ética de nuestros directivos, mucho antes de que se pusiera de moda el tema de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Nuestra idea entonces era ver qué estaba pasando realmente en nuestro tejido empresarial valenciano con respecto a los temas de ética y responsabilidad social. El año pasado nos propusimos continuar el trabajo anterior, creando el proyecto del Observatorio de Ética y Responsabilidad Social (ERSE), financiado por la Conselleria de Economía de la Generalitat Valenciana, y con las aportaciones de la Confederación Empresarial Valenciana (CIERVAL), la Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana y Bancaja. Nuestra intención hoy aquí es presentar algunos de los resultados para que podamos debatirlos entre todos.

El equipo de trabajo ha estado compuesto por los investigadores de la Fundación, divididos en un equipo operativo y un equipo asesor, con quienes hemos discutido los resultados. Quiero aprovechar la ocasión para felicitar a Marcos Pascual, de Inmerco Marketing, por su excelente trabajo en la investigación de campo.

El objetivo fundamental de ERSE era llevar a cabo un diagnóstico de la realidad empresarial de la Comunitat Valenciana en todos aquellos temas que afectan a la ética y a la responsabilidad social, como base para una posterior intervención en

5 Fundación ÉTNOR, *La dimensión ética de la cultura empresarial valenciana*, Suplemento del Nº 100 de Economía 3. Julio / Agosto 2000.

este ámbito. El Estudio está dirigido a la Administración Publica, en este caso la Conselleria de Economía, pero también queremos publicar los resultados en la revista *Economía 3* para que lleguen al conjunto de la sociedad civil.

Nuestro Observatorio es único en el contexto español y europeo, por varios motivos que Adela Cortina ha explicado antes. La primera especificidad de este Observatorio es que partimos de un concepto plural de empresa, que concretaremos más tarde. La segunda característica es que entendemos la responsabilidad social siempre como parte de la ética o carácter de la empresa. Creo que este punto es el más específico y una de las ventajas competitivas de nuestro Observatorio, ya que hoy en día proliferan los observatorios, tanto en España como en Europa, pero éste tiene la especificidad de no separar la responsabilidad social de la ética empresarial. En tercer lugar, el ámbito de aplicación ha sido la Comunitat Valenciana y, por último, también tiene de específico el haber sido realizado por una Fundación como la nuestra, que integra a académicos y empresarios.

Antes de empezar con los resultados propiamente, quiero resaltar como marco fundamental de nuestra investigación lo que entendemos por Principio de Responsabilidad y que, desde la interpretación del principio de publicidad, sintetiza la relación entre confianza y diálogo en forma de axioma. Dice así: *la confianza es directamente proporcional a la capacidad de las empresas de hacer públicas y justificar dialogadamente sus acciones, estrategias y políticas*, en definitiva, de hacer pública su responsabilidad. Insisto en este principio porque, como veremos en las conclusiones del Observatorio, la comunicación es una de las lagunas más importantes que encontramos en nuestras empresas.

Así pues, y entrando ya en el estudio propiamente, ante la dificultad de la definición y concreción de la responsabilidad social, recurrimos a tres fuentes de información distintas.

En primer lugar, la *percepción* que de la RSE tienen tanto directivos como sociedad en general, incluyendo clientes y trabajadores.

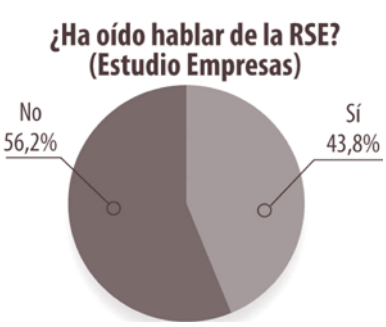
En segundo lugar, un *Índice* de responsabilidad social, que es la cuantificación numérica de la percepción de la implantación de políticas y prácticas concretas consideradas RSE, y que nos permitirá ver cómo evoluciona esta información cada dos años, periodicidad con la que se realizarán los próximos Observatorios.

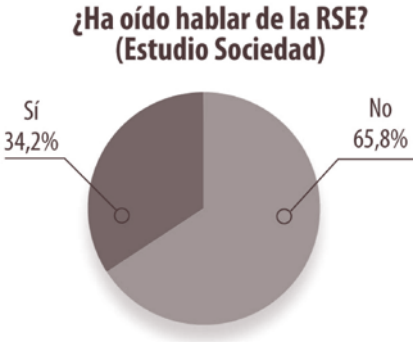
En tercer lugar, un análisis de la comunicación de las medidas reales adoptadas por las empresas, que se concreta en un *Monitor* de RSE. Con la triangulación de estos tres datos llegamos a las conclusiones de las que ahora mostraremos un breve resumen.

En cuanto a la metodología, brevemente, el estudio se compone de dos fases, una cualitativa y otra cuantitativa. La parte cualitativa ha consistido en entrevistas en

profundidad con 31 individuos, a partir de las cuales elaboramos el cuestionario sobre ética y responsabilidad social. Del cuestionario hemos obtenido 317 respuestas en el ámbito empresarial, diferenciando entre las tres provincias y entre empresas por volumen, facturación y sectores. También realizamos 407 entrevistas en el ámbito de los consumidores y trabajadores. En definitiva, unas 800 encuestas que, según los expertos, nos dan un nivel de significación estadística del 95.5% y un error muestral del ±5.6%. Sin embargo, lo que más nos interesa no son tanto los datos estadísticos como algunas de las conclusiones que hemos conseguido con ellos. Pasemos a los resultados.

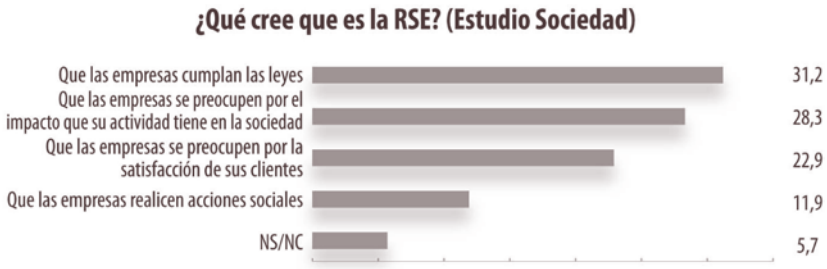
El primero de los apartados del estudio, la *percepción*, se dividió en seis temas básicos, el primero de los cuales era la *notoriedad de la RSE*. La pregunta era muy sencilla, "¿ha oído hablar de la responsabilidad social de la empresa?" Ya aquí nos encontramos con algunos resultados importantes. El 43% de los directivos respondió afirmativamente, y este número crecía conforme aumentaba el tamaño de la empresa, llegando incluso en las empresas de mayor facturación a un 70%. Pero la idea que cabe destacar, es que son menos de la mitad los que han oído hablar de RSE. En el ámbito de la sociedad el porcentaje baja al 34% en la respuesta afirmativa. Tanto el equipo operativo como el asesor hemos intentado hacer una hermenéutica de estos datos, interpretando que la sociedad va por detrás de la empresa en cuanto a la notoriedad de la RSE. Es destacable que los directivos de las empresas van por delante de la sociedad, lo que significa que no hay realmente una presión social, no hay una demanda por parte de la sociedad sobre el tema de la responsabilidad social.



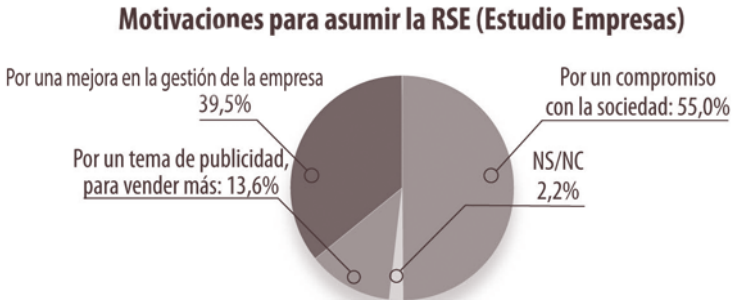


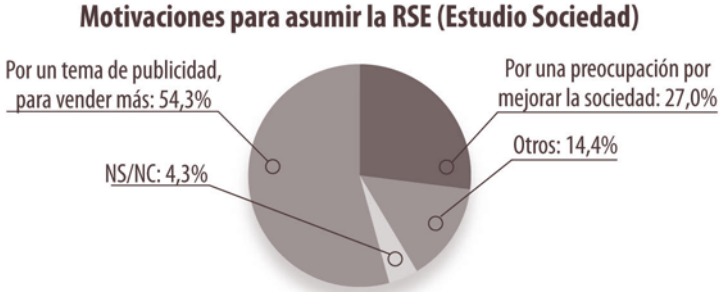
La segunda pregunta tenía que ver con la *comprensión de la RSE*, qué se entiende por responsabilidad social. Y nos encontramos una segunda conclusión: el 70% de los directivos entienden por responsabilidad social "que las empresas se preocupen por su impacto en la sociedad", pero en la sociedad

el dato cambia radicalmente, siendo el porcentaje más elevado, el 31%, el que piensa que la RSE tiene que ver con que "las empresas cumplan las leyes". Es una diferencia importante, porque en el caso de los directivos esta consideración sólo adquiere un 13%. Por otro lado, es significativo por lo referente al dato al que aludía Adela Cortina, que tiene que ver con la confusión entre responsabilidad social y acción social, que solamente un 4'8% de los directivos piensan que la responsabilidad social es acción social (altruismo, filantropía). Es decir, que en el tejido empresarial no existe confusión entre ambos conceptos.



Otro tema clave, por la especificidad del Observatorio al relacionar ética y responsabilidad social, es conocer la *motivación*, el porqué se adoptan medidas de RSE. Más de la mitad de los directivos pensaban que estaban frente a una motivación clara de compromiso con la sociedad. Se mantiene la posición anterior en el caso de la empresa, sin embargo, cambia radicalmente la percepción en la sociedad. La sociedad no ve un compromiso sino un elemento de publicidad, sólo un 27 % de los encuestados en el ámbito de la sociedad lo ve como un compromiso. Estos datos nos permitieron afirmar que existe una posición crítica o una desconfianza mayor respecto a los temas de la responsabilidad social por parte de la sociedad. Veremos como este dato se confirma más adelante.

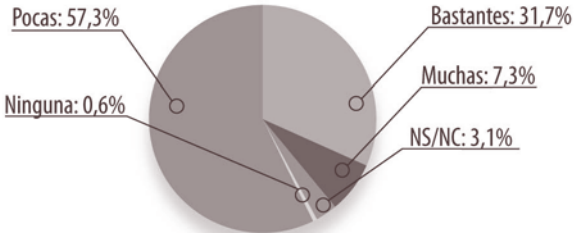




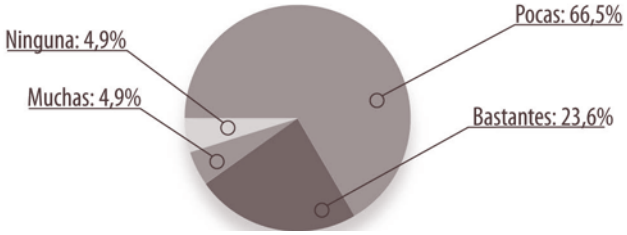
Otro aspecto a destacar respecto del aparatado de la motivación es el hecho de que en ningún momento apareció el beneficio económico como parte de la responsabilidad social, lo cual nos inclina a afirmar que sigue habiendo una separación bastante tajante entre lo que se entiende por beneficio económico y lo que se entiende por beneficio social. Cuando se preguntó por qué la empresa se preocupa por la RSE, solamente un 13% afirmó "por un tema de publicidad, para vender más", y básicamente el 55% lo separan de la gestión empresarial. Sin embargo, cuando preguntamos a los directivos acerca de los beneficios que se esperan de la aplicación de la responsabilidad social el 44% sí que veían una mejora de la reputación e imagen de la empresa. Dar respuestas a las demandas de la sociedad bajaba a un 39% y sólo un 26% habló de obtención de ventajas competitivas. Esto datos nos demuestran que sí se ve el valor añadido que aporta la ética, pero no se relaciona con los temas de responsabilidad social, como si fueran dos cosas diferentes.

La siguiente pregunta fue por la *implantación de la RSE*. Más del 50% de los directivos pensaba que eran pocas las empresas preocupadas por la RSE, el 31% que eran algunas y el 0'6% ninguna. Mientras que la sociedad vuelve a tener una posición más crítica, ya que el 66% piensa que hay pocas y el 16% algunas.

Cantidad de empresas preocupadas por la RSE (Estudio Empresas)

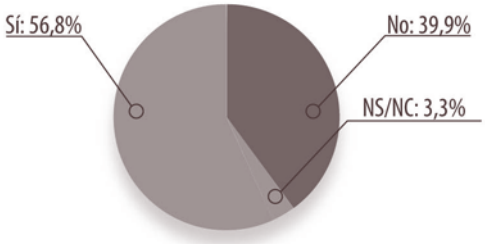


Cantidad de empresas preocupadas por la RSE (Estudio Sociedad)



Otra pregunta clave fue por la *comunicación de la RSE*, si se deben comunicar a la sociedad este tipo de actividades. El 56% de los directivos piensa que sí (el 72% en el caso de las empresas grandes), pero todavía un 40% piensan que no se debe comunicar. Insistimos en dos ejemplos concretos de comunicación de la RSE como eran el registro de empresas socialmente responsable y el certificado de empresa socialmente responsable. Cuando preguntamos en el análisis cualitativo hubo cierta resistencia a este tipo de instrumentos de gestión de la comunicación. Sin embargo, cuando preguntamos en los cuestionarios aparecía un porcentaje elevado que les parecida bastante o muy adecuado, eso si, siempre y cuando hubiera unas condiciones que de alguna forma aseguraran la objetividad de este tipo documentos.

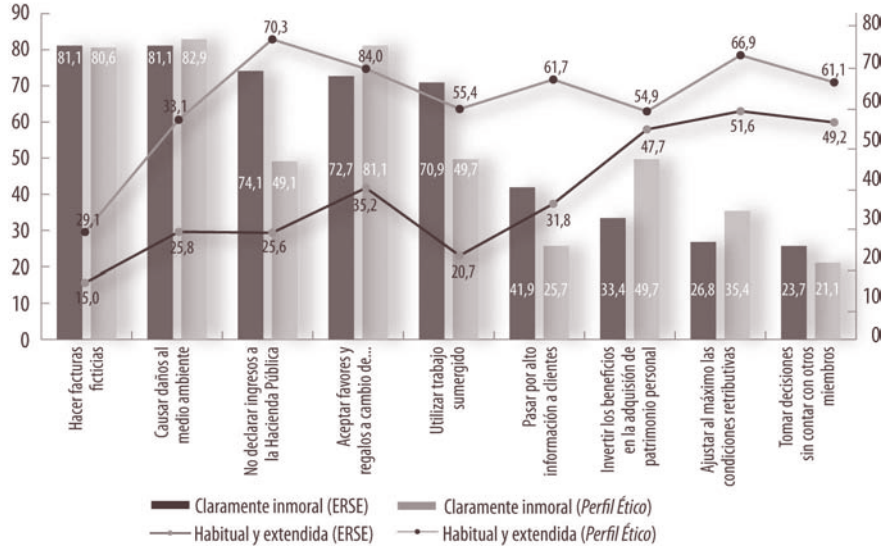
Comunicación de las acciones de RSE (Estudio Empresas)



La sexta pregunta que hicimos en la percepción hacia referencia a una comparativa directa con el *Perfil Ético*. Queríamos saber, ocho años después, que ha pasado con los temas de ética y de responsabilidad social, y creo que éste es uno de los gráficos más interesantes del Observatorio.

En el trabajo realizado en 1998, también por encargo de la Conselleria de Economía, se analizaron una serie de prácticas empresariales desde las que averiguar la coherencia entre unas conductas que se reconocían claramente como inmorales y, por lo tanto, irresponsables, pero, sin embargo, se aceptaban como frecuentes. En definitiva, se pretendía analizar la diferencia existente entre *lo que se dice* y *lo que se hace*. En aquella investigación se identificó un reconocimiento verbal de la ética, pero también una alta vigencia social de las conductas reconocidas como inmorales.

El gráfico siguiente muestra la comparación de los resultados de ambos estudios. Las columnas representan el grado en el que los entrevistados consideran la práctica descrita como claramente inmoral. Las líneas muestran el grado en el que los entrevistados consideraban la misma práctica como habitual y estendida.



Comparando los resultados, podemos afirmar que hoy en día no existe la percepción de una desconexión tan grande entre lo que se dice y lo que se hace. Esto se aprecia claramente, por ejemplo, en las siguientes conductas:

- Hacer facturas ficticias: se mantiene el mismo grado de reconocimiento como práctica inmoral, pero se pasa del 29,1% al 15,0% en la percepción de ésta como una práctica habitual y extendida.

- Causar daño al medio ambiente: se mantiene el reconocimiento como conducta inmoral, pero se reduce la percepción de su frecuencia del 53,1% al 25,8%.
- En el caso de no declarar ingresos a Hacienda es destacable que aumenta claramente el reconocimiento de su carácter inmoral (del 49,1% al 74,1%) a la vez que se reduce la percepción de su habitualidad sustancialmente (del 70,3% al 25,6%)

La distancia que hay en general entre la línea clara (*Perfil Ético*) y la línea oscura (ERSE) demuestra efectivamente una de las conclusiones más interesantes del Observatorio: la evolución que se está dando de la integración de los temas de responsabilidad social en la empresa, aunque muy poco a poco y de una forma desordenada.

El análisis de este primer punto de percepción nos llevó a algunas conclusiones básicas de estas seis primeras preguntas, que son las siguientes:

En primer lugar, que la empresa va por delante en el conocimiento de la responsabilidad social. Este ir por delante llega a extremos exagerados o alarmantes en el caso de los medios de comunicación. Los medios de comunicación demostraron un desconocimiento absoluto del tema de la responsabilidad social. Lógicamente después veremos que si los medios de comunicación, que son los encargados de alguna forma de mover a la opinión publica, son los primeros que no tienen conocimiento de qué es la responsabilidad social, muy difícil va a ser que las buenas prácticas en responsabilidad social tengan visibilidad en los medios.

La segunda conclusión es que, efectivamente, hay una perspectiva crítica por parte de la sociedad, que no se acaba de creer la actuación de la empresa en responsabilidad social. Aquí utilizo palabras coloquiales en el sentido de que no se acaba de creer que está pasando en los temas de responsabilidad social.

La tercera conclusión, muy importante y que reafirma lo que antes comentaba Adela Cortina, es que hemos avanzado muy poco en estos 10, o casi 15 años, en la errónea separación tajante entre ética y beneficio. Se sigue pensando que hay una disyuntiva entre estrategia empresarial y compromiso moral. Si una decisión se toma por compromiso parece que automáticamente se va a perder dinero, ¡si actúas moralmente seguro que vas a perder dinero!, afirmaron algunos entrevistados. La idea de que se pueda actuar moralmente y no solamente perder, sino ganar dinero, es una idea que está bastante lejana de la percepción de nuestros empresarios y también de

nuestra sociedad. Dentro de esta conclusión de la separación entre ética y beneficio se reconoce de alguna forma la importancia económica que tiene la responsabilidad social, pero esa importancia económica no se plasma después a la hora de su implementación en la realidad empresarial.

La cuarta conclusión es que la RSE está de hecho poco o nada implantada.

La quinta y última conclusión tiene que ver con la comunicación, y es una de las conclusiones más importantes del Observatorio. No existe una visibilidad de las buenas prácticas. Y esta idea es importante para quienes estén encargados de la gestión de la comunicación de nuestras empresas. Esta conclusión la veremos confirmada en el Monitor de RSE.

Después de este estudio de percepción, y ante la dificultad de definir el concepto de RSE, hicimos un cambio de estrategia y buscamos otra fuente distinta de información complementaria. ¿Qué pasaría si en vez de preguntar por el concepto de responsabilidad social corporativa cogiéramos ese concepto y lo desglosáramos en prácticas concretas, fácilmente identificables? Y así lo hicimos, cogimos el concepto de responsabilidad social del Libro Verde de la Unión Europea y lo dividimos en diecisiete indicadores o ítems que contemplaban, a su vez, a todos los grupos de interés. Entonces la pregunta ya no era ¿qué cree usted que era la responsabilidad social?, sino que la pregunta era directamente, por ejemplo, ¿esta de acuerdo en que hay una preocupación en la empresa por prestar un servicio de calidad a los clientes? Lo que queríamos medir con este índice, y lo que queremos medir cada dos años, es el grado de acuerdo respecto de las decisiones concretas que está tomando la empresa. Insisto que la importancia de este índice radica en la diferencia que hay entre preguntar directamente por un concepto complejo y abstracto, como el la responsabilidad social corporativa, y preguntar directamente por practicas concretas.

La contestación de los encuestados a estas preguntas se medía por el grado de acuerdo con la afirmación, según una escala de cuatro puntos: 4. Muy de acuerdo, 3. Bastante de acuerdo, 2. Poco de acuerdo, 1. Nada de acuerdo. Así, estos diecisiete ítems daban una valoración final de entre 1 a 4 puntos.

A partir de ahí, sacamos unos datos del todo interesantes que les voy a resumir. Como se observa en la siguiente gráfica, el Índice de RSE obtenido en el estudio de empresas se sitúa en 2,73 puntos sobre 4, mientras que en el estudio de sociedad el valor medio obtenido es de 2,36 puntos sobre 4.

En definitiva, esta puntuación muestra una percepción de la implantación de las prácticas concretas que reconocemos como RSE considerable por parte de las empresas y una posición más crítica por parte de la sociedad. Este resultado confirma, una vez más, la diferencia de perspectivas que ha aparecido en algunos de los puntos analizados previamente entre empresa y sociedad.

Con este índice hicimos un ranking, y resulta curioso también que los resultados de *Empresa* y *Sociedad* coinciden en su análisis en doce de los diecisiete indicadores, aunque la puntuación siempre es más crítica en la sociedad. Pueden observarlo en el siguiente esquema: los ítems que aparecen por encima de la raya discontinua son los que están por encima del 2'6 de media, mientras que los que están por debajo son los que no llegan a esa puntuación. Creo que es una buena información para nuestra empresas ver en qué temas la sociedad sigue viendo una posición a mejorar, como, por ejemplo, el grado en el que se tiene en cuenta la opinión de los empleados, la igualdad entre hombres y mujeres, la preocupación por el medio ambiente, la intención de solucionar problemas con recursos propios, la conciliación de la vida profesional y personal, medidas para integrar en el seno de la empresa a los colectivos más desfavorecidos y el nivel de supervisión y vigilancia de la actividad de los proveedores. Empresa y *Sociedad* coinciden en decir que estos son temas a mejorar.

Estudio Empresas

ESTÁ DE ACUERDO EN QUE LAS EMPRESAS...	MEDIA EMPRESAS
11. ... se preocupan por dar buen servicio a los clientes	3,37
10. ... escuchan y tienen en cuenta las opiniones de los clientes	3,23
6. ... toman medidas para la prevención de riesgos laborales	3,15
17. ... reinvierten parte de los beneficios para asegurar su desarrollo	3,04
12. ... son justas en el trato a proveedores	3,03
4. ... tratan bien a sus empleados	2,96
15. ... son honradas con la Hacienda Pública	2,91
7. ... realizan suficientes acciones formativas	2,77
14. ... se preocupan por la satisfacción de sus proveedores	2,75
ÍNDICE GENERAL	2,73
5. ... escuchan y tienen en cuenta las opiniones de los empleados	2,68
2. ...tratan a los hombre y a las mujeres como iguales	2,61
8. ... informan de las medidas que adoptan para proteger el medio ambiente	2,45
9. ... se preocupan por el cuidado del medio ambiente	2,44
16. ... intentan solucionar problemas sociales con sus recursos	2,39
3. ... facilitan que se pueda compaginar la vida profesional y familiar	2,25
1. ... toman medidas para integrar a los colectivos más desfavorecidos	2,18
13. ... supervisan y vigilan la actividad de sus proveedores	2,15

NOTA: Los datos medios han sido calculados a partir de una escala de 4 posiciones (donde 1 era la puntuación más baja y 4 la más alta).

Estudio Sociedad

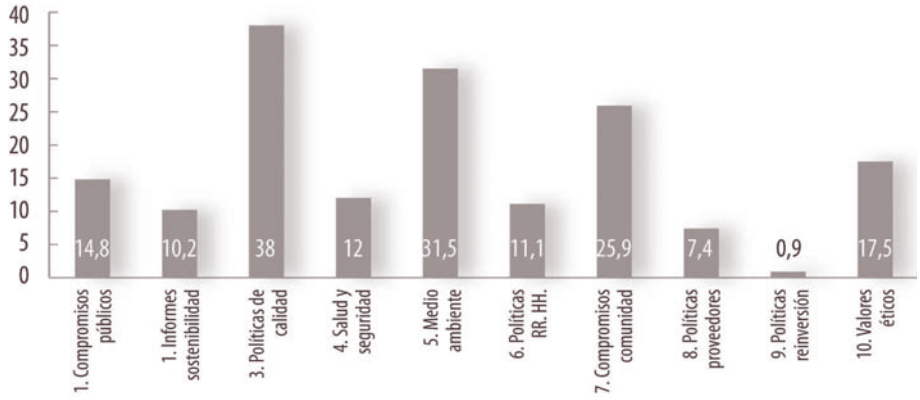
ESTÁ DE ACUERDO EN QUE LAS EMPRESAS ...	MEDIA SOCIEDAD
11. ... se preocupan por dar buen servicio a los clientes	2,93
10. ... escuchan y tienen en cuenta las opiniones de los clientes	2,83
17. ... reinvierten parte de los beneficios para asegurar su desarrollo	2,81
12. ... son justas en el trato a proveedores	2,72
14. ... se preocupan por la satisfacción de sus proveedores	2,65
6. ... toman medidas para la prevención de riesgos laborales	2,58
7. ... realizan suficientes acciones formativas	2,49
4. ... tratan bien a sus empleados	2,49
ÍNDICE GENERAL	2,36
16. ... intentan solucionar problemas sociales con sus recursos	2,22
5. ... escuchan y tienen en cuenta las opiniones de los empleados	2,19
3. ... facilitan que se pueda compaginar la vida profesional y familiar	2,14
1. ... toman medidas para integrar a los colectivos más desfavorecidos	2,11
8. ... informan de las medidas que adoptan para proteger el medio ambiente	2,05
9. ... se preocupan por el cuidado del medioambiente	2,02
2. ... tratan a los hombres y a las mujeres como iguales	2,02
15. ... son honradas con la Hacienda Pública	2,01
13. ... supervisan y vigilan la actividad de sus proveedores	1,96

NOTA: Los datos medios han sido calculados a partir de una escala de 4 posiciones (donde 1 era la puntuación más baja y 4 la más alta).

Las conclusiones de esta segunda fuente de información, que es *el Índice de RSE*, son también cinco, comparables con las cinco anteriores, y que van confirmando estas ideas. Si bien se va configurando una concepción más amplia de la responsabilidad social, este reconocimiento sigue siendo más bajo en todos aquellos ítems que atañen a la relación entre empresa y sociedad. Incluso cuando están legalmente regulados, como es el caso del medioambiente. En el caso de las empresas esta diferencia respecto a los resultados de percepción de la RSE, donde se destacaba el compromiso con la sociedad, confirma que existe una gran diferencia entre lo que se dice que es la RSE y lo que se hace como prácticas concretas. Por otro lado, el hecho de que los temas que afectan a la relación entre empresa-sociedad hayan alcanzado significativamente una menor puntuación reafirma la idea de que no existe una confusión o identificación errónea entre Responsabilidad Social y Acción Social. Se reconoce la Acción Social, patrocinio y mecenazgo, pero sólo como una parte de la RSE. La relación con los proveedores, o lo que vendría a ser la extensión de la RSE a la cadena de proveedores, sigue siendo la principal asignatura pendiente de la RSE. Si bien se percibe que las empresas se preocupan por sus proveedores, la valoración de que las empresas supervisan y vigilan la actividad de sus proveedores no supera la media, ni en empresa ni en sociedad. Es destacable el hecho de que el ítem que hace referencia a si las empresas son honradas con la Hacienda Pública es un atributo valorado positivamente por el colectivo de empresas encuestado (2,91 puntos), mientras que la sociedad en general le otorga una puntuación significativamente más baja (2,01 puntos).

En definitiva, el Índice de RSE nos muestra con claridad que la aceptación del concepto de RSE no se corresponde con la percepción de la implantación de las prácticas empresariales que la configuran. Es decir, el concepto se utiliza, pero está lejos de definir una realidad empresarial.

La tercera y última fuente de información que utilizamos en la presente investigación es el *Monitor* de RSE. El objetivo de este apartado es analizar la comunicación de la Responsabilidad Social en las empresas de mayor facturación de la Comunitat Valenciana (según datos del ARDAN-IMPIVA). Con la información recogida se elaboró un Monitor con el porcentaje de empresas que hacían públicos sus logros en materia de RSE conforme a diez indicadores, diseñados de acuerdo con los parámetros recogidos en el Libro Verde de la Comisión Europea y los estándares internacionales más utilizados. Para ello analizamos las páginas web de las empresas. Uno de los datos más relevantes es que de las 108 empresas de la muestra 25 no tenían pagina web y otras 21 ningún tipo de información referente a ninguno de los diez indicadores analizados.



Algunos de los resultados importantes que sacamos de este punto es, por ejemplo, que los indicadores con una puntuación más elevada han sido los referentes a Políticas de Calidad (38%) y Políticas medioambientales (31,5%). También es significativo el elevado número de certificaciones ISO, tanto en calidad como en medioambiente, a pesar de que en los resultados de la percepción se afirmaba cierta desconfianza ante los certificados o "etiquetas". En las entrevistas de la fase cualitativa del Observatorio se apuntaba como un aspecto positivo que la gestión de la RSE podía integrarse dentro de los actuales sistemas de gestión de calidad, y el alto número de certificaciones en este ámbito (un 26'8%) apunta en dicha dirección y corrobora la apuesta de las empresas por la calidad y la satisfacción del cliente. Aunque es importante tener en cuenta que los temas de calidad y medioambiente son los más regulados en la actualidad y sobre los que existen indicadores y certificaciones más claras.

Los compromisos con la comunidad son otro de los indicadores más elevados (25.9%) lo cual tiene que ver quizás con una mayor aceptación de los mismos. Los indicadores que han obtenido una puntuación más baja han sido los de políticas de reinversión (0.9%) y políticas con los proveedores (7.4%), datos que se corresponden con el resto de la investigación. En definitiva, además de una percepción baja acerca del nivel de implantación de la RSE, el Monitor confirma que si se están llevando a cabo acciones de RSE existe una escasa comunicación de las mismas por parte de las empresas, lo cual ratifica que la comunicación de la RSE sigue sin verse como factor clave e intrínseco a la propia RSE.

Por último, acabamos la investigación con una serie de recomendaciones para la Administración Pública y la sociedad en general, derivadas del conjunto de las conclusiones generales del estudio. Sólo destacaremos algunas de ellas y

si quieren en el debate podemos ampliarlas.

Por lo que respecta a la Administración Pública, destacamos la *promoción de la actuación socialmente responsable mediante la inclusión de cláusulas de RSE en sus operaciones comerciales y de contratación*. Esta recomendación se deriva de la aportación de muchos de nuestros entrevistados que afirmaban que la Administración Pública debería dar ejemplo a la hora de la contratación pública de los criterios de responsabilidad social.

Otra recomendación a la Administración es que debe *fomentar la información y formación*. La formación sigue siendo un tema clave, y es muy necesaria en los responsables de la información económica en los medios de comunicación. Esta formación no tiene porque ser una formación reglada, puede ser por supuesto a través de las universidades, de las patronales o de fundaciones especializadas, como es el caso de la Fundación ÉTNOR.

En tercer lugar, la Administración tiene que *fomentar la visibilidad de las buenas prácticas*. Creo que es un problema que sólo vemos las malas prácticas empresariales, no se ven las buenas prácticas, y la Administración tiene, de alguna forma, la obligación de potenciar esta visibilidad. Sin embargo, y desde la concepción clave de la ética con la que trabajamos en nuestra Fundación, la responsabilidad social es una cuestión de responsabilidad compartida, por lo que no podemos apoyar toda esta responsabilidad en la Administración. También las empresas y la sociedad tienen algo que decir y hacer en estos temas.

Por lo que respecta a las empresas ¿que pueden hacer para modificar de alguna forma esta situación? En primer lugar, trabajar por la sensibilización y la formación.

Otro aspecto clave en el que estamos quedándonos atrás en el contexto europeo y en el que las empresas pueden avanzar es el de los informes de sostenibilidad. Como muestra el Monitor de RSE, que sólo once de las empresas de mayor facturación de nuestra Comunidad comuniquen tener informe de sostenibilidad es un tema preocupante.

Un tercer elemento a destacar es el tema de la autorregulación, es decir, nuestras empresas y sectores no tienen que esperar a que la Administración saque una ley que regule estos temas, sino que los propios sectores, las propias asociaciones empresariales deben llevar la iniciativa en estos temas. De hecho, esto está ocurriendo ya en el contexto de la industria cerámica en nuestra Comunidad.

Por ultimo, tal y como aparece en el Índice y en el Monitor, el tema de los proveedores es la asignatura pendiente en la RSE. Es una cuestión clave a la

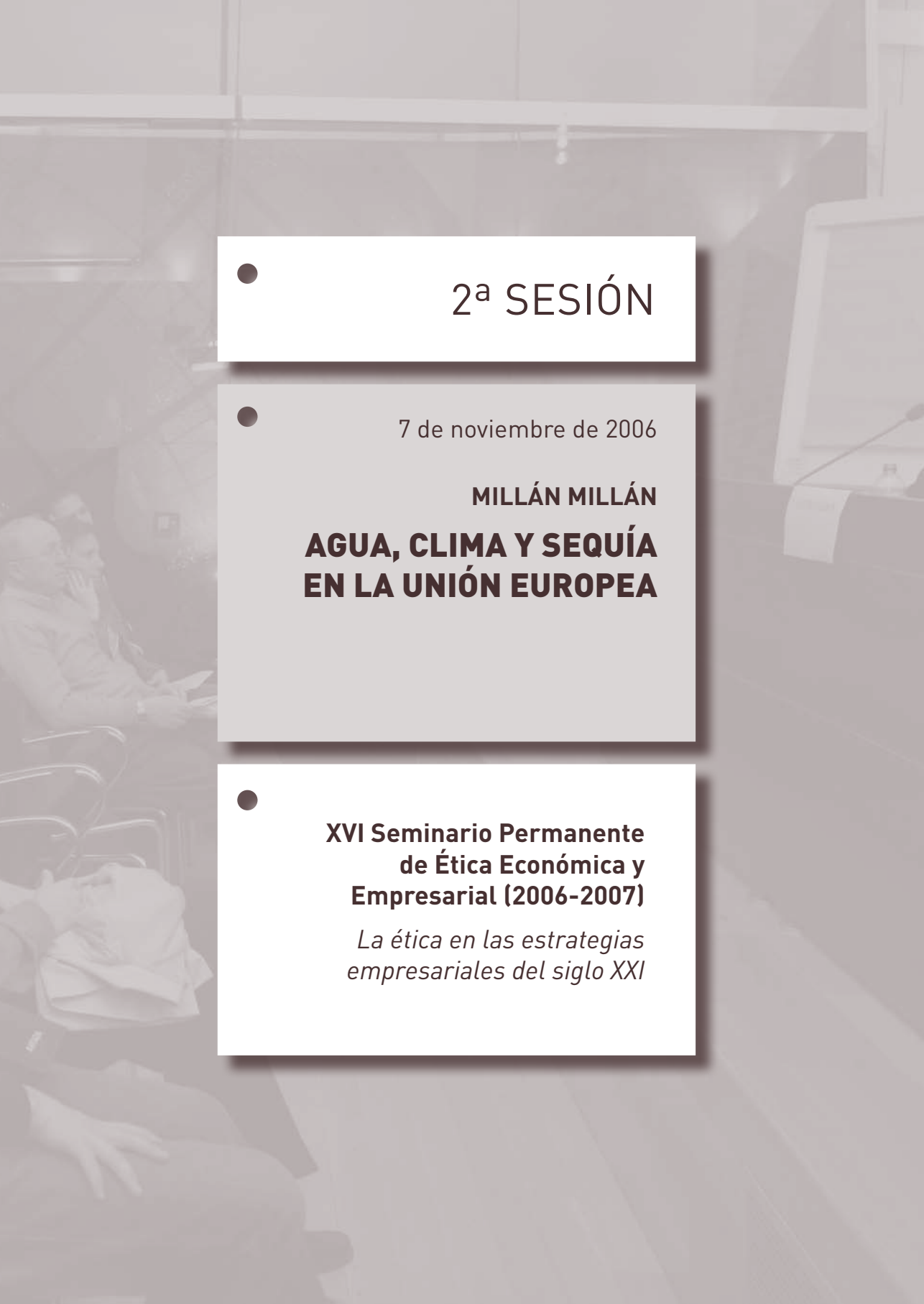
hora de pensar en la implementación de la responsabilidad social que las empresas puedan extender a la cadena de proveedores los criterios y estrategias de gestión de la responsabilidad social.

Por su parte, la sociedad en general también puede contribuir en el desarrollo e implementación de la RSE. En primer lugar, *estableciendo alianzas* entre empresas, asociaciones, sindicatos y otras organizaciones para la creación de espacios de debate sobre RSE. La Unión Europea insiste en este aspecto en el último documento publicado. La empresa de una manera aislada no puede avanzar como es debido en el tema de la responsabilidad social.

En segundo lugar, la sociedad tiene que *fomentar el movimiento asociativo*. Las asociaciones de consumidores son clave en este asunto. En un estudio realizado hace poco por Economistas sin Fronteras se aprecia que el tema avanza entre los consumidores pero de una manera muy lenta. No existe efectivamente esa presión social que de alguna forma motivará a las empresas a adoptar medidas de responsabilidad social.

Por último, y entendiendo que los Ayuntamientos, al menos los pequeños, son parte de la sociedad civil, otra medida muy importante seria que fueran introduciendo tanto en su contratación como en su licencia de actividades económicas medidas de responsabilidad social.

En definitiva, desde la dimensión de la corresponsabilidad o responsabilidad compartida, éstas son las recomendaciones que podemos ofrecer a la Administración Pública y al conjunto de la sociedad para la implementación de la responsabilidad social en la Comunitat Valenciana, aunque podemos discutirlas en el debate posterior.



2ª SESIÓN

7 de noviembre de 2006

MILLÁN MILLÁN

AGUA, CLIMA Y SEQUÍA EN LA UNIÓN EUROPEA

XVI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007)

La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI

Ética en las estrategias empresariales del siglo XXI"
Valencia, 7 de noviembre 2006

Millán Millán

Ingeniero Industrial, cursó sus estudios en la Universidad de Granada, en Michigan USA y en la ETS de Ingenieros Aeronáuticos en Madrid. En 1966 emigra a Canada e ingresa en la empresa Barringer Research Ltd. (BRL) de Toronto, Ontario, especializada en el diseño de instrumentos para la exploración geológica, trabajo que simultanea con sus estudios graduados en la Universidad de Toronto. Tras participar en varios proyectos, a finales de 1974, y a petición de la Comisión de las Comunidades Europeas, el Gobierno de Canadá nombra al Dr. Millán para asesorar a la CCE en su programa de medio ambiente.

A finales de 1981 regresa a España (Labeín, Bilbao) y dirige los proyectos de optimización de las redes de sensores de Bilbao y Cartagena. En 1986 se incorpora como jefe de la Unidad de Medio Ambiente del CIEMAT, y lanza los dos primeros proyectos (MECAPIP y RECAPMA) financiados por la CE después de la incorporación de España a la CCE.

En 1991 es nombrado Director Ejecutivo del Centro de Estudios Ambientales del Mediterráneo (CEAM) en Valencia, puesto que ostenta en la actualidad. En 1993 el CEAM consigue con el proyecto europeo EUPHORE la cámara de simulación de procesos foto-químicos más importante del mundo. Actualmente, con más de 47 proyectos europeos finalizados y en curso, el CEAM lidera varias áreas de investigación en medio ambiente de la UE.

1. Introducción

Haciendo honor al titulo de la exposición, "Agua, clima y sequía en la Unión Europea", vamos a dar comienzo ocupándonos de estos conceptos. Les muestro una secuencia fotográfica que ilustra las montañas que hay cerca de Teruel una tarde de verano, donde empieza a formarse una tormenta (imagen 1) y se observan algunos cabezos de cúmulos. En la imagen número 2 vemos otros cúmulos a la izquierda, pero el problema es que en vez de cuajar una tormenta, después se queda en nada.

Imágen 1

Imágen 2

Este fenómeno se lleva percibiendo por esta zona desde hace bastantes años. La pregunta o las dos preguntas que nos planteamos son: ¿Por qué esos cúmulos no han dado lugar a una tormenta? ¿Y por qué tiene la cuenca mediterránea occidental el aspecto actual? Y, como planteamiento de futuro, ¿cómo puede evolucionar?

2. Inicio del estudio

En 1974 la Comisión de las Comunidades Europeas (actualmente la Comisión Europea) inició una serie de proyectos y campañas de medidas experimentales para caracterizar la dinámica de la contaminación atmosférica en diferentes regiones europeas. Toda la investigación de la Comisión Europea es de tipo pre-normativo. Primero se realiza una investigación para conseguir resultados y después tratan de implantarlos en directivas europeas.

El objetivo final de esta investigación era elaborar las directivas correspondientes y fue utilizada para la directiva del Ozono y actualmente va a ser utilizada por la Directiva Integral del Agua, que quiere impulsar el gobierno de Alemania cuando coja la Presidencia en enero[1] .

Estas investigaciones en un principio versaban sobre la dinámica contaminante en las diferentes regiones de Europa. Numerosos grupos de investigación europeos pidieron permiso para desarrollar sus investigaciones, concluyendo que "hoy aquí ya no llueve como llovía en otros tiempos". La información que más destacaba era la aparente pérdida de tormentas de verano en los países y cadenas montañosas que rodean la cuenca Mediterránea.

1 En enero de 2007 Alemania adoptará la presidencia del Consejo Europeo.

En el año 1991 la Generalitat Valenciana, con el apoyo de la Secretaria del Estado de Investigación, crearon el Centro de Estudios Ambientales del Mediterráneo en la Comunidad Valenciana (CEAM).

El objetivo del CEAM es hacer investigación aplicada sobre los problemas ambientales específicos de la cuenca Mediterránea. En su creación se dirigieron los proyectos europeos MECAPIP (1988-1991) y RECAPMA (1990-1992). Y más tarde, ya desde el CEAM, se propuso y se consiguió liderar el proyecto SECAP (1992-1995) que, con la participación de grupos de Portugal, España, Francia, Italia, Grecia, Turquía e Israel, estudió la dinámica atmosférica de toda la cuenca Mediterránea en verano.

Dentro del 3er Programa Marco de Investigación, puesto que la cuenca mediterránea tiene unos problemas específicos, la Comisión Europea incluyó como prioridad crear una instalación para ensayar nuevos motores y analizar la degradación de los gases emitidos por los combustibles alternativos.

El CEAM junto a la Universidad de Wuppertal, la Universidad de Heilderberg y otros grupos europeos prepararon una oferta y consiguieron el proyecto EUPHORE. Es la instalación más importante del mundo para el estudio de la química atmosférica, y actualmente la casa Ford de Estados Unidos esta ensayando diferentes tipos de combustible biodiesel en diferentes tipos de motor.

Mucha gente no es consciente de que el problema ambiental es el más serio que tiene Europa ahora mismo, relacionado con las gasolinas ecológicas carentes de plomo tóxico, sustituidos por gases orgánicos como bencenos y elenos, todos ellos cancerigenos y posiblemente la causa de estar produciendo en Europa una epidemia de cánceres linfáticos.

La idea de la Comisión Europea de tener un centro de este tipo no ha tenido lugar porque lo que descubrimos es que en cuanto entra a participar un fabricante, y en este caso el primero que entró fue Renault y después Ford, los demás no entran. Además, en los combustibles hay muchos temas de propiedad informativa exclusiva y no se fían que al hacer los análisis se pueda robar información y hacer patentes. Éste fue el gran problema para la puesta en marcha de la instalación. De todas formas, por aquí han pasado 17 proyectos de la Comisión Europea y creo que el estar haciendo estos ensayos en la Comunidad Valenciana fue unos de los factores determinantes por los que la casa Ford en el año 1997 no se marchara de España.

Dentro de este contexto, el doctor Heinrich Ott, Jefe de la Unidad de Medio Ambiente y Clima (DG XII) de la Comisión Europea, pidió al CEAM que utilizáramos la información que teníamos sobre la metereología del Mediterráneo para tratar de buscar una explicación al cambio de régimen de tormentas de verano en el sur de Europa.

3. Los problemas derivados.

3.1 Incremento de la sequía

Tal y como se ha visto anteriormente, la temperatura del mar y los embolsamientos del agua caliente del mar no se quedan quietos sino que se mueven. Dependiendo donde estén las bolsas de agua caliente cuando entra aire frío podemos tener lluvias torrenciales en Nápoles, Roma, Génova, norte de África, Comunidad Valenciana, Cataluña, y el problema es que las perturbaciones del uso del suelo que afecten el ciclo hidrológico en cualquier punto de la cuenca, dando lugar a un aumento de la temperatura del mar, pueden propagar sus efectos de forma aleatoria a otras partes de la cuenca mediterránea en un desfase de 3 meses a un año. De este modo, los cambios del uso del suelo acumulados desde la época romana han ido incrementando la sequía y la desertificación de forma local y han propagado su oferta a una escala regional europea a través de su contribución a las lluvias torrenciales.

Recuerdo que la zona de Almería, hace 150 años, eran bosques de encina y robles. Cuando había suficiente vegetación para poner suficiente vapor de agua tenias una tormenta todas las tardes de verano, pero si eliminamos la vegetación nos quedamos sin lluvias.

3.2. Las trayectorias 5B

La Comisión Europea comenzó a preocuparse por esta cuestión. El agua acumulada en agosto del año 2002, un promedio aproximadamente de unos 30 litros de agua precipitable por metro cuadrado, y las trayectorias de las masas de aire fueron las que alimentaron las precipitaciones e inundaciones en Alemania y Republica Checa el once, doce y trece de agosto de 2003. Si suponemos que sólo la tercera parte de esa agua llegó a precipitarse, tienes más del doble de lo que cayó en esas inundaciones. Esto se conocía, según científicos alemanes, como las trayectorias 5-B. Lo que no lograron entender era el origen de tanto vapor de agua del Mediterráneo.

Al igual que tenemos las precipitaciones intensas de la Comunidad Valenciana con aire proveniente del continente, cargándose de vapor de agua y precipitándose aquí mismo, tenemos las inversas de cuando se ha acumulado el vapor de agua en el Mediterráneo. Ésta es, pues, la causa de todas las inundaciones de principio de siglo pasado en el centro y este de Europa. Todas siguen trayectorias 5-B se han alimentado con agua que se había acumulado en el Mediterráneo los días anteriores.

3.3. La salinidad del agua

El Mediterráneo evapora más agua de la que precipita y por eso tiene una entrada de agua menos salina del Atlántico en superficie. El exceso de agua salina la expulsa a una profundidad de unos 300 metros, saliendo paralelo a la costa de Portugal. Esto es lo que saca las emisiones del barco Prestigie.

El problema reside en que si empezamos a coger el vapor de agua que debería haber precipitado en las montañas costeras del Mediterráneo y se descarga sobre Chequia o Rumania en verano, se rompe aun más el equilibrio, el balance que había entre el agua salina y el agua no salina. Entonces aumenta la salinidad en el Mediterráneo y sale más agua salada al Atlántico. Este fenómeno ya fue publicado por la revista *Nature* hace un año, como uno de los puntos clave del sistema climático mundial.

El agua salina que sale al Atlántico perturba positivamente lo que se denomina la fibración del Atlántico norte y hace que los sistemas frontales se muevan hacia arriba. Llegados a este punto nos comenzamos a cuestionar si las inundaciones del centro de Europa tenían que ver con la humedad acumulada.

Los proyectos europeos del año 1995 estudiados y publicados demostraron que parte del agua que se acumula sobre el Mediterráneo se puede ir en masa hacia el centro europeo y poco a poco, desplazarse a lo largo del Sáhara. Eso indica que esta zona del Atlas, por donde pasan todas las aves migratorias, son hoy lagunas secas.

4. Conclusión

Tenemos, por tanto, una salida por la ruta europea y la salida con recirculaciones por el sur del atlántico. Al formarse nubes poco profundas se obtiene una fase acuosa en la cual se mezclan partículas y contaminantes en núcleos de condensación en nubes de poca visibilidad y cuando se disparan una hora más tarde lo único que queda son capas de polvo, que se pueden ver las tardes de verano si miran hacia el mar. Estas nubes poco profundas y que no han producido tormenta generan lo que se llama la sulfatación y vitrificación del polvo sahariano.

Esta parece la explicación de que los núcleos de condensación de los huracanes que se producen en Estados Unidos, sólo que ahora dicho polvo sahariano va cubierto de sulfato de nitrato en un 20%, haciendo que las partículas sean más giroscópicas. Esto provoca que, con la misma cantidad de agua, la tormenta sea más descomunal y que la estación de los huracanes empiece antes. Es entonces cuando se explica por qué Tenerife tuvo un huracán hace

un par de años y este año se ha visto uno pasar por Galicia, que no se había esperado a calentarse en el Caribe y darse la vuelta, sino que se había formado directamente en medio del Atlántico.

Los científicos americanos están estudiando las perturbaciones de los huracanes y las presiones tropicales, ya que ambos se unen creando una gran perturbación de la oscilación en el Atlántico norte y hace que efectivamente se estén quedando sin agua en Portugal, la Cornisa Cantábrica o aumente más rápidamente la sequía en Europa.

La escala de actuación del ciclo diurno es un ciclo de efectos retardados de tres a seis meses. Por tanto, lo que estamos viendo ahora se inició hace largo tiempo.

Todo este estudio ha servido para que la Comisión Europea ponga ciertas líneas prioritarias para la investigación, todas relacionadas con los efectos de gases invernaderos e interacciones clima-suelo, particularmente en la zona del Mediterráneo y los suelos de desertificación.

3ª SESIÓN

12 de diciembre de 2006

ÁNGEL CASTIÑEIRA

LOS LÍDERES DEL SIGLO XXI

XVI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007)

La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI

TORTOSA

Ángel Castiñeira

Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universitat de Barcelona y Diplomado en Alta Dirección de Empresas por Esade. Ha sido Director del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis de la Generalitat de Catalunya y Director de la revista IDEES.

En la actualidad es Director del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE y Coordinador de la Cátedra "Liderazgos y gobernanza democrática", también de ESADE.

Es autor de numerosas publicaciones, entre las que destacamos: *Democràcia i governabilitat en estats plurinacionals*, (Proa, 1999) *Mi querida educación en valores* y *Arrels clàssiques de la nostra cultura*, (Desclée de Brouwer, 2003) *Repensar el paper del gestor públic en el segle XXI*, (Assoc. Catalana de Gestió Pública , 2003), *Catalunya, reptes ètics*, (Proa, 2006).

En la charla voy a tratar tres puntos, aunque luego en el despliegue pueden parecer muchos más:

1. Una concepción algo más compleja de la idea de liderazgo. No digo líderes sino liderazgo, y en concreto me interesa hablar del buen liderazgo, porque también los hay malos.

2. Sin querer enzarzarme en la polémica, exploraremos las fronteras entre la gestión y el liderazgo.

3. Por último, presentaré algunas de las dimensiones del liderazgo más importantes en mi opinión, poniendo el acento en las que considero que van a tener más futuro.

1. El triángulo del liderazgo

A continuación os invito a participar de una reflexión que he podido elaborar últimamente con los miembros de mi departamento, de manera bastante socrática y dialogada. Prefiero hablar de liderazgo y no de líderes, porque vinculo el buen liderazgo con lo que cómicamente denomino el "Triángulo de las Bermudas": un triángulo cuyos vértices son la figura del líder; el equipo de colaboradores o seguidores (elemento muchas veces olvidado estos *followers* y la naturaleza del seguimiento); y en tercer lugar, también importante, el propósito o causa.

A mi modo de ver no hay buen liderazgo si falta alguno de estos elementos. Por tanto, mi primera tesis es que para mí el liderazgo no es una posición, un cargo o jerarquía que alguien ocupa, sino más bien un proceso. Pone en juego los tres elementos, es decir, quién, cómo y porqué en un momento dado está ejerciendo tal función, en una relación interpersonal. Hablamos de liderazgo cuando alguien, de algún modo, puede inspirar a otras personas y transformar de alguna manera su conducta y actitudes con el objetivo puesto en una causa o proyecto determinado.

Si nos fijamos en el vértice del triángulo que afecta al líder, tendremos que valorar aquellos aspectos (competencias, habilidades, virtudes, comportamientos) de la calidad humana de esa persona que le permiten ocupar el lugar en el que está. La reflexión sobre este tema, que luego trataré con más detenimiento, nos obliga a preguntarnos si es suficiente para ser líder con tener competencias y capacidades; y en caso afirmativo, cuáles serían éstas. También, si la persona líder lo es para cualquier finalidad y en cualquier contexto o no. Son cuestiones abiertas, que se vinculan con la personificación, la encarnación de algunas personas que en un determinado momento realizan este tipo de función.

Otro aspecto del buen liderazgo en el que me detendré brevemente desarrolla las características de la relación que se establecen entre el líder y el equipo de colaboradores. También implicaría preguntarse, desde una reflexión profunda "¿con quien estoy comprometido?"; "¿cuáles son los valores inherentes a la relación que se establecen entre el líder y sus seguidores?". Me parece hoy importantísimo con quién y qué tipo de vínculos establezco con el resto. Una de las causas de mayor rotación entre los mejores graduados de las escuelas de negocios en España y Europa tiene que ver no con valores materiales, sino con el estilo de la relación establecida entre el líder y el equipo de colaboradores. En un equipo talentoso la gente que tiene grandes virtudes ya no está dispuesta a establecer cualquier tipo de relación de sumisión u obediencia ciega a una persona o a comprometerse con un estilo de liderazgo cualquiera. El tema del compromiso, el tipo de personas y de relaciones entre ellas, se convierte en un elemento importante al hablar de buen liderazgo.

Y el tercer punto del triángulo tiene que ver con la naturaleza del proyecto, porque no todos los proyectos y causas son igualmente buenas y atractivas. Creo que a veces lo que ennoblece a un líder es la altura de esa causa, y en los anales de la historia podemos recordar a personas como Gandhi, Luther King, Nelson Mandela o el Dalai Lama, quizás no tanto, seguramente, por las virtudes personales de cada uno de ellos como líderes, sino por la altura de su causa.

Voy a centrar mi intervención en el punto del vértice que tiene que ver con los líderes, pero os recuerdo que prefiero hablar de liderazgo y entenderlo como un proceso, que implica plantearse al menos estos tres puntos del triángulo, porque si falla uno de ellos, a mi modo de ver, entramos en una especie de agujero negro donde falla todo lo demás. Por tanto, aunque me vaya a ceñir principalmente al aspecto del líder, haré alguna pincelada muy rápida simplemente para abriros el apetito con los otros dos temas.

La naturaleza del proyecto

Sobre este aspecto recomiendo leer a Charles Handy. A diferencia de la relación en el seguimiento, en este tema tenemos que preguntarnos cuáles son los valores inherentes al proyecto con el que nos comprometemos. A modo de ejemplo, os cuento una anécdota vivida por una persona cercana a mí, con una trayectoria excelente (licenciado y máster por ESADE, estudios de comercio internacional en Nueva York), que al regresar de su periplo lo pusieron como director en una fábrica de caramelos en China. Vino a verme con un problema de crisis de identidad, diciendo: *Me he encontrado en el aeropuerto con un verdadero amigo y me saluda: Hombre, ¡cuánto tiempo sin verte! Tantos años*

dedicándote al estudio y, ¿qué haces? – Y contesta: *Fabrico caramelos.* Y el otro: *¡poco épico, ojala hubieras hecho algo más interesante!*

Vino a verme y estuvimos hablando. Planteamos que lo importante no era lo que hacía, sino el sentido que daba a la naturaleza de lo que estaba haciendo. Se fue a China y al cabo de tres años de perderle la pista, un día regresó, volvió por ESADE y lo invité a que explicara a los alumnos su experiencia en China. Al final de la conferencia les dijo a los alumnos: *"Cuando yo llegué a China era un fabricante de caramelos, cuando regresé había contribuido a reformar un país".* La actividad era prácticamente la misma, lo que había cambiado era el sentido de la causa. Creo que eso es importante, es decir, que a veces no es tanto lo que hacemos, sino el sentido profundo, el valor que le damos a aquello que hacemos. No es un ejemplo baladí: en los tiempos en los que estuvo en Asia apareció la famosa gripe aviar, que como sabéis provocó una auténtica estampida de directivos de empresas europeas y americanas, prácticamente todos se marcharon y dejaron a los trabajadores a su suerte. Él se quedó. Hizo algo verdaderamente interesante, en un país donde cuesta disponer de directivos que conozcan el sistema de management europeo/occidental y que hablen mínimamente el inglés, porque la competencia los puede comprar tres meses después de haberlos formado tú. Lo que hizo fue traerse una legión de médicos desde Europa, expertos en temas de virología, y ofrecer servicios médicos no sólo a los directivos, sino a todos los trabajadores chinos de su empresa. Y se quedó durante todo el proceso de la crisis. Lo que consiguió fue que, a día de hoy, es prácticamente la única empresa en aquella comarca china y ninguno de los trabajadores de todos los niveles ha abandonado la organización, consiguió fidelizarlos.

Antes os ponía el ejemplo de Gandhi o el de Martin Luther King, y también me gusta citar a Handy, que dice: *"a veces los grandes líderes son producto de las grandes causas".* Es decir, aparece o emerge un gran líder porque la injusticia, la necesidad de un cambio o transformación social se hace tan evidente que todo el mundo está precisamente esperando el percutor humano que consiga transformar la conciencia del conjunto. Esto está fuera del alcance de la mayor parte de nosotros, incluidos los empresarios. Pero la segunda parte de la frase de Handy me parece también interesante: *"a veces también los líderes, en el mejor de los casos, generan ellos grandes causas".* Es decir, que a veces las causas las inventamos, las proyectamos y las ponemos en la agenda nacional o internacional nosotros. Porque hay personas con la suficiente credibilidad y capacidad de movilización como para, desde su puesto de trabajo y su organización, ser capaces de poner en la agenda una causa que inicialmente era pequeña.

Yo creo que esto es un elemento interesante. Todavía en el vértice del triángu-

lo que tiene que ver con la causa, démosle la vuelta a la inspiración de Handy y adoptemos otro punto de vista. Seguramente recordaréis la escena de la película "El Padrino", el momento en que se casa la hija de don Vito Corleone y un inmigrante italiano, alejado de su círculo mafioso, va a verle y le susurra al oído que le haga un favor. El texto de la intervención es aproximadamente el siguiente: dice el Padrino, *"Nos conocemos hace tiempo y es la primera vez que acudes a mi por consejo o ayuda. Seamos francos, jamás deseaste mi amistad, no entiendo. Encontraste el paraíso en América con su policía, sus tribunales, un amigo como yo no te hacía falta. Pero ahora te presentas a mí y me dices Don Corleone dame justicia, pero no lo pides con respeto, no ofreces tu amistad, ni siquiera me has llamado Padrino."*

Si esta escena la viéramos sólo desde los dos vértices inferiores del triangulo, que tienen que ver con la calidad del líder y la relación, podríamos decir que Don Vito Corleone es un excelente líder, porque hace del honor, el respeto y la lealtad valores importantes, valores sólidos dentro de su organización. ¿Cuál es el problema en este caso? La causa de la organización, el punto de arriba del vértice. Es decir, se pueden encontrar grandes valores en los líderes y grandes virtudes en el tipo de relación entre el líder y sus seguidores, como vemos aquí, pero si nos falla la bondad de la causa no estamos ante un buen líder. Por eso pienso que es importante reflexionar sobre la naturaleza de la causa en todos sus distintos niveles: social, político, cultural, empresarial, científico, etc., que permite formas muy distintas de liderazgo.

La relación de seguimiento

Pasamos al punto del seguimiento, con una reflexión estimulante sobre cómo podríamos entender la relación entre el líder y sus colaboradores y seguidores.

1) La primera manera de entender el seguimiento, no es idea mía sino de un amigo (Artur Carulla, consejero delegado de Agroalimen) que expuso lo siguiente en un foro que hicimos a puerta cerrada en ESADE. Leo literalmente la cita y luego comento el dibujo que he preparado: *"Si se me permite hacer un juego de palabras, podríamos clasificar los lideres entre los que van delante y los que van detrás. Los que van delante no tienen seguidores sino perseguidores, en este caso alguien que va escapando, alguien que se adelanta; los otros no le siguen para ir conjuntamente con él, sino que le persiguen para superarlo en algún momento. El que se escapa va libre, pero los que van detrás no le quieren ningún bien".* Y concluye Artur Carulla: *"el verdadero líder es el que va detrás y empuja a los seguidores".* Una idea interesante, la de la posición. Puede ser que alguien vaya tan adelantado –Nietzsche diría tan intempestivo– que llega antes de hora, que es imposible que nadie le

siga. La imagen sería "soy una especie de águila que vuela tan alto y solo, que prácticamente entiendo la noción de éxito como algo unipersonal". La distancia entre el líder y los seguidores o perseguidores se hace insufrible, y yo creo que aquí, desde el punto de vista de la empresa, hay un peligro cuando alguien que lidera una organización se aleja, esa distancia de los seguidores es verdaderamente una amenaza.

2) En el segundo tipo, veis la imagen del líder con su ejército, en medio un abismo y al otro lado la tierra prometida. Si el líder no mira hacia atrás y evalúa las consecuencias de un seguimiento ciego, puede que pasen por el camino estrecho del puente los tres que van detrás de él y prácticamente todos los demás caigan en el precipicio. Cuando el líder no es capaz de ponerse en la situación de los demás no se da cuenta de que en el proceso de cambio puede perder más cosas de las que imagina al querer arrastrar a un colectivo de gente. Puede ocurrir en algunos estilos de liderazgo y en ciertas maneras de concebir la forma de seguimiento entre el líder y los colaboradores.

3) En una viñeta que he extraído de Asterix y Obelix, un general romano dice: —¡*Esperadme, soy vuestro líder!* Este supuesto líder no va delante sino detrás, pero no empuja a los seguidores sino que se ha visto superado por ellos, tanto que ya ni aparecen en el dibujo. He aquí una prueba fehaciente de que a veces la autoridad formal y la posición de un cargo jerárquico no son sinónimos de liderazgo. Estamos en el opuesto de la anterior: antes había un líder sin seguidores, ahora los seguidores van delante del líder. En ambos casos el liderazgo se difumina, desaparece. Es algo que ocurre en muchas organizaciones, donde hay un liderazgo real oculto y un poder visible que no inspira ni moviliza.

Liderazgo compartido

He escogido otra imagen sobre la relación entre el líder y los colaboradores, los *Castellets* catalanes, las torres humanas que alguna vez habréis visto. Me gustan especialmente por varios motivos. Es una visión del liderazgo donde verdaderamente los beneficiarios son todos, no sólo la organización o el líder, el liderazgo aquí es invisible; el *cap de colla* o jefe del grupo no se ve en la imagen, es alguien que dirige desde abajo, organizando la subida de cada uno de los miembros. Aparte de la fortaleza de la visión, da la sensación de un liderazgo compartido, donde verdaderamente todos se unen en un mismo objetivo. Os he puesto en blanco y negro la imagen de alguien a hombros de otro, porque también me recordaba una antigua imagen en la que, a hombros de gigantes, hasta los más menudos pueden lograr ver mucho más allá incluso de lo que alcanza el gigante.

Gracias a su aportación, estos líderes consiguen que las potencialidades de sus colaborares superen incluso su propio talento. Es una manera para mí especialmente buena de entender el liderazgo de cara al futuro.

Presentaré una última imagen que, a mi modo de ver, responde de manera muy pertinente a la manera de concebir personalmente el liderazgo en los próximos años, en una sociedad del conocimiento en red como dice el sociólogo Manuel Castells. Se trata del vuelo de patos en plena migración. El grupo avanza practicando relevos sucesivos. El pato que hace de líder, tal vez hace poco estaba el último en la posición, descansando y aprovechando el esfuerzo, el empuje de sus compañeros. En este caso el liderazgo no es una propiedad exclusiva de alguien, sino una función distribuida y compartida. Todos o la mayoría han de estar preparados para cuando llegue el momento, asumir el nuevo papel y ponerse al frente. Se trata de un proceso continuado basado en una energía compartida. En la imagen son importantes los individuos, pero también es importante el equipo: todos se encuentran dentro del grupo, nadie por encima, sino cada uno asumiendo una función principal o marginal de manera reversible. Todos están conectados por el mismo propósito, y en buena medida saben que su destino les es común. El éxito o el fracaso depende del esfuerzo de todos y eso les hace mantener también una cierta conexión emocional. Luego me referiré al tema de las emociones.

En el contexto de esta sociedad en red a la que me refería, este perfil de liderazgo con un propósito compartido es muy importante. La cuestión a debatir sería cómo potenciarlo.

La figura del líder

Seguramente el tema de las características del líder, que sería el otro punto del vértice del triángulo, os despierte un gran interés. Como es evidente, y es algo que explicamos en todas las escuelas de negocios, la calidad del liderazgo va ligada a la competencia (técnica, habilidades, conocimiento), pero también a valores, actitudes. Voy a poner énfasis en lo segundo porque pienso que es lo más olvidado en las escuelas de negocios porque resulta más difícil de transmitir y formar.

Las personas que tienen que realizar una determinada función no sólo deben dominar la técnica, sino que tienen que tener una cierta madurez en sus comportamientos, lo que aporta compromiso y visión. Me gusta decir que los conocimientos técnicos los podemos transferir, en cambio las actitudes se cultivan. El anterior presidente de la Generalitat, Jordi Pujol, llama a esto el problema del IVA: no en el sentido fiscal o empresarial, sino una cuestión de Ideas, Valores y Actitudes. El problema es que en las escuelas de negocios es muy difícil

cultivar actitudes, por muchas razones. Por ejemplo, algunos individuos son personas maduras que llegan ya con la partida mental-moral jugada, razón por la cual Sócrates prefería educar a jóvenes. En la gente adulta es más difícil la posibilidad de impacto y de transformación, lo que los griegos llamarían la *metánoia*. La segunda razón es que a todos nos es más fácil transferir conocimientos técnicos que el cultivo, que es un arte, un cuidado, mucho más difícil, además de arriesgado (el riesgo del adoctrinamiento, entre otros).

Todo esto nos permite decir que hay una cierta diferencia, aunque no contraposición, entre liderar y gestionar. Hay personas que pueden ser virtuosas, como el pianista en la técnica, incluso en el arte de un oficio, instrumento o saber especializado, y eso les hace excelentes expertos en su materia. Los ejemplos que voy a poner quizás no son los más apropiados, pero quiero decir que en la función del liderazgo hay algo que va más allá de la función gerente, aunque insisto en que tal función es muy importante. No es lo mismo ser un virtuoso tocando un instrumento que dirigir una orquesta, porque las funciones son distintas; no sólo porque hay mayor complejidad, sino porque el director de orquesta tiene que saber inspirar, motivar, convertirse en el alma del grupo. No es lo mismo ser un buen pintor que director de un museo. Yo mismo podría ser un buen profesor y el día que me hicieron director de un departamento me di cuenta que no era lo mismo que ser buen director de departamento. Se exigen funciones distintas, y a veces situar a un buen profesor como director de departamento es como suicidarlo o matarlo, porque tiene que poner en marcha un conjunto de competencias diferentes, técnicas que tienen que ver con el arte de la gestión, de la planificación, de la estrategia, etc, y otras interpersonales, de empatía, de saber ponerte en el lugar de los demás, de saber dialogar y negociar, etc.

Lo que quiero decir es que gestionar es una tarea mucho más acotada. Se pueden enseñar unas funciones, competencias y habilidades y entrenar para desarrollarlas y ponerlas en marcha. En el caso del liderazgo la cosa no funciona así. En el caso del director de orquesta, aparecen multitud de problemáticas no previstas en el guión técnico del gerente. Digamos que no hay un *libro gordo de Petete*, que te pueda decir cómo se aplica ahora ante tal problema lo que me han explicado en ESADE, porque a veces el problema es inédito y no tiene solución técnica, por lo que la experiencia no nos sirve.

En una entrevista de La Contra del periódico *La Vanguardia*, vemos al ingeniero Julio Martínez, que trabajó con Foster en la torre de comunicaciones en Barcelona. El arquitecto hizo una torre esbelta en lo alto del Tibidabo y había un grave problema, técnicamente casi imposible de solventar, porque debido a los vientos y la ubicación aquel bello invento de Foster no se sostenía. Este ingeniero le dio la solución y de ahí la frase de Foster: "Ya estoy tranquilo

porque mi obra de arte se ha aguantado". En un momento determinado de la entrevista a este técnico, que no líder, le preguntan: *"¿En una obra, quien es el que manda?"*. Y la respuesta es interesante: *"En todo edifico hay un director de orquesta. Yo, que soy un buen ingeniero, sólo quisiera ser un buen chelo y de vez en cuando tener un solo e interpretar una suite de Bach".* Es decir, tendré también mi momento, pero sé que mi función es otra, es resolver un problema técnico que alguien, que es quien lidera, no va por sí mismo a saber solucionar. El ingeniero con sus estudios puede preverla, porque precisamente se ha entrenado para ello. Esto es un elemento importante que quisiera desarrollar un poco más. El gestor es una de las figuras clave en las organizaciones y básicamente en las empresas, funciona como un técnico, que dispone de un conjunto de herramientas precisas y probadas a lo largo del tiempo y planifica, organiza, coordina, decide, controla, ejecuta la acción y obtiene resultados. Lo puede hacer bien precisamente porque ésa es su función, sabe que utilizando la herramienta adecuada con cada problema obtendrá la solución adecuada, y puede ir repitiéndolo con un gran abanico de posibilidades a lo largo del conjunto de problemas técnicos que se vaya encontrando su organización a lo largo del tiempo.

El problema es que a veces los países, organizaciones, empresas, etc., se encuentran en situaciones inéditas, donde no hay, por así decirlo, servicio técnico ni solución prevista. Ante esto se trata de impulsar un cambio en la organización, porque lo que estamos haciendo ya no sirve, las herramientas que hemos utilizado dejan de ser válidas.

Entonces aparece la figura del líder, que es quien tiene que inventar una nueva herramienta, innovar, realizando unas funciones parcialmente distintas a las vistas hasta el momento. Es una persona que no dice cómo o qué se ha de hacer, sino por qué, da sentido a aquello que hacemos. Impulsa el cambio, avisa cuando llega el momento lo suficientemente maduro como para dejar de hacer lo que estamos haciendo y pasar a otra cosa.

Tengamos en cuenta que el cambio nos provoca a todos –en nuestra vida personal, familiar, profesional u organizativa– auténtico pánico. Somos de naturaleza conservadores, es decir, nos gusta tener un escenario vital relativamente estable. De hecho, una de las causas de las depresiones en directivos o cualquier persona pueden ser los constantes desplazamientos o cambios de residencia. Así que no se puede impulsar el cambio siempre, en cada momento, sólo en ocasiones importantes. El líder innovador gestiona las expectativas y las incertidumbres del equipo, es capaz de captar lo que hay en el ambiente incluso antes de que lo sepan los mismos que lo están padeciendo, lo puede verbalizar, y eso en sí ya es mucho. Simplemente expresando la inquietud con un "no tengáis miedo", como hemos visto en varios líderes políticos y espirituales,

permite controlar y conducir esta incertidumbre. El líder está en el conflicto interno entre aquellos que son más conservadores dentro de la organización y aquellos que son más visionarios y que estarían constantemente innovando; es aquél que puede revisar los valores, redefinir la cultura y el proyecto de la organización. Esto se da en pocas ocasiones, pero cuando se tiene que dar, las funciones del gestor ya no sirven, porque hay que resolver un problema de adaptación a un sistema nuevo, distinto y no vale la fórmula antigua.

2. Entre la gestión y el liderazgo

John Cotter es un colega de Harward, un showman del management norteamericano, que formulaba un tema en relación a esto que yo voy a reformular a mi manera. Si cruzamos las dos variables, gestión y liderazgo, nos pueden salir varios escenarios. Cotter dice que en cualquier organización podemos encontrarnos con figuras de gestión fuertes o débiles, o liderazgos débiles o fuertes. El contexto es muy importante para saber qué tipo de figura y qué tipo de fortaleza o debilidad de cada una de esas figuras necesitamos.

1) Durante una parte del siglo XX, empresas y otras muchas organizaciones que han tenido una larga permanencia, con poca necesidad de cambio y poca complejidad en su actividad, se han mantenido al ralentí; simplemente necesitaban la figura de un gestor débil, de mantenimiento de la organización, porque prácticamente por inercia funcionaba bien.

2) En el caso de los creadores y emprendedores, nos encontramos en una situación donde se necesita un profundo cambio. Alguien que tiene una idea, que impulsa por primera vez algo nuevo, pero que requiere poca complejidad porque todavía la empresa es relativamente pequeña. En este caso necesitamos un liderazgo fuerte, un emprendedor no tiene por qué ser un gran experto en gestión, al menos inicialmente. Lo importante es la idea y su materialización a través de la creación de la organización.

3) Hacia los años 50-60 del siglo pasado, en plena etapa de la sociedad industrial, nos encontrábamos con empresas con un producto estrella que lo que necesitaban era una persona que obtuviera la máxima explotación de ese producto. Para entendernos, es como una churrería que intenta fabricar el mayor número posible de churros, pero cada día no va hacer otra cosa que churros, no va a inventar nada nuevo. Lo que necesitamos en este caso es una gestión fuerte, porque el producto es el mismo pero la empresa es cada vez más grande, con más departamentos, distribución de funciones, buena planificación en el corto plazo, etc., y eso lo hace un buen gestor. En cambio basta con un liderazgo débil, porque no vamos a cambiar el producto que funciona, la fórmula exitosa la sabemos, y es hacer más de lo mismo. Esto ha ocurrido

con muchos laboratorios, algunos de analgésicos por ejemplo, que pudieron olvidarse de innovar porque con un producto estrella ya garantizaban su continuidad.

4) Por último, nos podemos encontrar la situación actual, donde se da mucho cambio y mucha complejidad. Mucho cambio, porque precisamente la revolución de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación nos permiten por primera vez un conocimiento enormemente sofisticado aplicado a todos los campos de la economía y de la empresa; y muchísima complejidad, porque estamos actuando en contextos globales, ya no es un mercado local o nacional. La figura que estamos demandando aúna la gestión fuerte y el liderazgo fuerte, no sé si las dos figuras encarnadas en la misma persona o repartidas en distintas personas. Las empresas "churrería" de los años 50-60 prácticamente se orientaban a resultados y la persona al frente de la misma tenía que ser capaz de diseñar un mapa de corto plazo, qué iba a ocurrir en los próximos meses. En el caso del emprendedor en sus inicios apreciamos que es un impulsor del cambio y que, como tal, puede tener una visión a largo plazo, porque es capaz de ver una oportunidad que los demás no han previsto. Esta visión del largo plazo le provocaría vértigo al gestor del escenario anterior. Pongo un ejemplo vivido por mí. Cuando yo, estaba en el Centro de Estudios Contemporáneos como director, me pidieron un informe sobre las perspectivas de futuro de Cataluña. La ventaja en ese tipo de fundaciones es que me permitía entrevistar a gente que, en teoría, eran auténticos líderes sociales y políticos. Uno de ellos –no diré el nombre– al preguntarle "¿usted cómo ve Cataluña en los próximos diez años?" respondió: *Yo lo que sé hacer son carreteras, no me pregunte como estará el país dentro de diez años*. No es un tema de miopía sino de especialización. Es decir, pongamos que yo soy bueno haciendo carreteras, si usted me pregunta qué visión tengo de mi país en cinco o diez años, pues ni sé ni me preocupa. Y si me preocupa es porque me preocupa el vértigo, pero no soy capaz de hacer esa proyección.

Lo que están pidiendo hoy todas las escuelas de negocios del mundo, mejor dicho, los que contratan a las escuelas de negocios, son personas bien formadas para orientarse a los resultados y también para poder impulsar cambios cuando sea necesario, teniendo en cuenta que nuestras empresas y organizaciones no están en un cambio de era sino en la era del cambio. El cambio se ha convertido en algo sustancial a nuestra época, y por eso en el ejercicio directivo ya no se trata sólo de gestionar sino además de liderar, a mi modo de ver.

Esto nos permite hacer una comparación. Necesitamos a los gestores para tiempos de paz, momentos de calma en los que la organización sabe lo que tiene que hacer y los retos son de carácter técnico. Ahí el buen gestor dispone de un buen manual y de su experiencia. En cambio los líderes son para tiem-

pos de guerra. Atención a la metáfora, con tiempos de guerra me refiero a tiempos de cambio, donde el escenario y el suelo que pisamos se nos mueve. Aquí ya no son válidas sólo las soluciones técnicas sino que hemos de dar respuesta a situaciones de adaptación. Las situaciones adaptativas son tremendamente dolorosas para nosotros. Por ejemplo, una situación técnica podría ser cómo resolver una pequeña discusión con mi hijo y una situación adaptativa cómo resolver una ruptura con mi pareja, que me obliga a desarrollar un estilo de vida diferente y comenzar una nueva vida. No hay ya una situación técnica que permita resolverlo, si verdaderamente la ruptura es inevitable. Otro ejemplo: el gestor es un experto no sólo en mantenimiento sino en explotación, es capaz de darle el máximo rendimiento al uso de la máquina, porque el motor de la maquina no va a cambiar. Lo que podemos hacer es, como en las carreras de coches de Fórmula 1, tener un equipo que con ese motor saca el máximo rendimiento. Las innovaciones son cada vez más pequeñas porque prácticamente en motores está todo inventado. En cambio el líder, más que explotar, tiene otra preocupación aunque aparentemente parece que tenga pájaros en la cabeza, porque está proyectando. Está más en la exploración. No tiene un callejero, sino que se lanza a una incursión en medio de la selva e intenta orientarse dentro de ella.

Me gusta destacar la diferencia entre involucración y compromiso. Un buen gestor puede ser una persona involucrada en la organización. El líder es una persona comprometida. Ayer teníamos un encuentro con directivos en una comarca de Cataluña y en el momento del debate alguien dijo: *Lo peor que me está ocurriendo es que a algunos de mis mejores directivos jóvenes les ofrezco más horas por un mayor grado de compromiso y simplemente dicen que no, que a las 5 o las 6 se van y no continúan.* Es decir, están involucrados pero no comprometidos. Los americanos utilizan un chiste malo que me sirve para explicarlo: en el plato de huevos con bacon, la gallina se involucra y pone un huevo (a ella no le pasa nada), mientras que para conseguir el bacon el cerdo compromete su vida.

El liderazgo implica una forma de compromiso que nos desafía, en sentido metafórico nos va la vida en el proyecto o la causa con la cual estamos más que involucrados. Yo creo que esto es importante para ver la diferencia entre la función puramente gerencial y la función del liderazgo.

Esto nos lleva a un debate interesantísimo que tenemos en este momento en mi departamento y en ESADE, sobre la diferencia entre el management y el liderazgo. Aquí tenéis en la imagen dos tipos de hongos que seguramente habéis reconocido: a la izquierda champiñones y a la derecha el apreciado robellón o níscalo. Después de años de experimentación sabemos cómo producir, en cantidad y calidad, abundantes y excelentes champiñones, y pode-

mos ponerlos en el mercado con relativa facilidad. Pero hasta el día de hoy ningún intento de cultivar robellones ha funcionado: salen cuando y donde quieren, y no hay manera posible de "fabricarlos". Esta metáfora tiene que ver con una cierta frustración de las escuelas de negocios: somos excelentes fabricantes de gerentes-champiñón, pero no sabemos cómo fabricar líderes-robellones. En una buena escuela de negocios conocemos las técnicas y podemos transferir conocimientos, entrenando a buenos gerentes, pero a veces aquella persona que piensas que será un buen líder, porque tiene determinadas competencias y un expediente excelente, cuando se enfrenta a la realidad empresarial puede que sea un buen o buena gerente, pero no líder.

Desde el punto de vista de la fatalidad, alguien diría que nunca vamos a poder "fabricar" líderes, porque crecen de manera espontánea. Una persona importante de Cataluña que también estaba en esa discusión dijo: *"Hombre, no hay que ser tan pesimistas. Tal vez no seamos capaces de fabricar robellones, pero si sabemos que los robellones aparecen en determinadas condiciones climáticas, con determinada humedad, suelo, luz y temperatura, si creamos esas condiciones propicias habrá muchas más posibilidades de que salgan robellones que no si las condiciones son negativas".* Sería por tanto una vía indirecta, crear las condiciones favorables para la emergencia de líderes.

Precisamente es uno de los temas que más nos interesa. El error o la limitación de la imagen es que uno podría afirmar, desde un punto de vista biológico, que si eres champiñón estas condenado a ser champiñón siempre y no podrás ser robellón. Nuestro mensaje y mi experiencia dicen que la imagen es falsa, porque he podido ver jóvenes que durante muchos años han desempeñado una función de champiñón y un día, por razones que si queréis podemos discutir, hacen lo que yo llamo un salto existencial y los vemos convertidos en auténticos líderes. Hay algo que permite el paso del champiñón al robellón, factores que, como veremos, precipitan o contribuyen a esa posibilidad.

Me parece un mensaje optimista el que gente normal pueda llegar a hacer cosas realmente extraordinarias. Ahí va otra imagen: "los grandes robles nacen de pequeñas bellotas, a pesar de que la bellota y el roble aparentemente no se parezcan en nada". La diferencia entre la anterior imagen y ésta es que en algunas de las personas que estamos formando, que son bellotas, existe el potencial para convertirse en roble, aunque muchos no lo realizarán. El mensaje aquí es que no se trata de gente extraordinaria desde el inicio, sino personas normales que en determinadas condiciones pueden dar lo mejor de sí y hacer cosas extraordinarias. Implica despertar la conciencia de la grandeza de las personas, y eso tendría una consecuencia negativa, que no se puede enseñar a ser líder, pero también una conclusión positiva, y es que se puede aprender a liderar.

3. Aprendizaje del liderazgo

En la tercera parte de mi intervención detallaré brevemente qué dimensiones deberíamos trabajar para aprender a liderar. Voy a saltar algunos apartados y me dejaré a un par de autores importantes, Henry Mintzberg y Mark Moore. Básicamente lo que dicen estos autores es que hasta ahora en las escuelas de negocios hemos trabajado básicamente cuatro ámbitos o grandes dimensiones que tienen que ver con el liderazgo. Las tres más clásicas son:

1) el ámbito del conocimiento, seguramente el que mejor conocemos.

2) el ámbito de la visión: más complicado porque incorpora competencias que tienen que ver con la imaginación, la creatividad, la innovación, la estrategia, planificación. La visión incorpora un elemento no-racional, no voy a decir irracional pero sí algo creativo.

3) el ámbito de la acción: un líder es una persona orientada a resultados, que puede obtener objetivos, que verdaderamente moviliza y consigue cosas.

Estas tres primeras dimensiones son las que de manera clásica han trabajado las grandes escuelas de negocio. Por ejemplo, hoy la Universidad de Chicago, todavía bajo la influencia del recientemente fallecido Milton Friedman (Premio Nobel de Economía en 1976), se concentra práctica y exclusivamente en esas tres dimensiones: conocimiento, visión y acción.

4) A partir de la última década del siglo XX hemos descubierto una cuarta dimensión muy importante, de la mano de Daniel Goleman y un colaborador suyo que ha trabajado muy directamente con nosotros, Richard Boyarski: el ámbito de las emociones ("inteligencia emocional"), la relación interpersonal. Mi director de ESADE, Carlos Losada, hizo la tesis doctoral sobre el liderazgo, con la ayuda de Henry Mintzberg. Hicimos el seguimiento de un montón de líderes de la empresa privada, de la empresa pública, del ámbito de la política, del ámbito cultural, del ámbito social, y pautamos a qué dedican su tiempo. El 86% del tiempo de los líderes se destina a las relaciones interpersonales, es decir, que se pasan el tiempo hablando, dentro y fuera de la organización. Por tanto, los objetivos, logros y resultados dependen en buena medida de funciones que tienen que ver con el ámbito emocional.

Por ejemplo, en mi universidad todos los graduados desarrollan ahora un programa que tiene en cuenta veinte competencias abarcando estas cuatro dimensiones. El programa se lleva a cabo a través de un seguimiento de coaching muy personalizado para cada uno de ellos y fundamentalmente pone el acento actualmente en esta cuarta dimensión.

5) En mi departamento pensamos, habiendo leído a Mintzberg, Cotter, Moore y los autores que os acabo de mencionar, que hay una quinta dimensión inexplorada y que será precisamente la que vamos a trabajar en los próximos años con enorme ilusión y también con la posibilidad de equivocarnos, pero nos parece muy importante. No sabemos muy bien cómo denominarla pero por decirlo de alguna manera, aunque pueda parecer muy budista, la llamamos "reflexividad", incluso algunos decimos reflexividad de la calidad humana.

La quinta dimensión (reflexividad)

Significa no sólo mi relación con el otro (que sería la dimensión interpersonal), sino la dimensión conmigo mismo. Voy a dar una pincelada de lo que quiero decir con ello, porque tiene muchísimas implicaciones. Trabajar la reflexividad con los directivos, empresarios y líderes significa preguntarme quién soy yo y qué tipo de funciones, qué objeto tiene mi vida, desde el punto de vista organizativo y profesional.

Ahí entran en juego un montón de elementos que tienen que ver con mi autocontrol, autoestima, cómo trabajo mi autoconfianza y autodesarrollo. Tuvimos en una cena, una velada memorable, a dos grandes líderes de este país, Felipe González y Jordi Pujol. Les hicimos dos preguntas nada más, de dónde obtienen su fuente de energía (u obtenían, cuando eran líderes) y cómo resolvían emocionalmente las crisis profundas que hubieran vivido. Ambos temas son enormemente interesantes y tienen que ver con esta dimensión de la reflexividad.

¿Cómo trabajo la fortaleza emocional? Mis angustias, incertidumbres, tensiones, frustraciones, etc. ¿Cómo se puede trabajar la sensibilidad humana, la excelencia? Incluso la dimensión espiritual de la persona: coherencia, integridad, compromiso moral, valores, convicciones, lo que nosotros denominamos "calidad humana" (concepto curiosamente poco trabajado en filosofía moral). Nuestra última investigación va por ahí. Resulta que hay personas sin estudios pero con una enorme calidad humana, y personas que son unos grandes expertos y también unos sinvergüenzas. Con lo cual, como todos sabemos, la calidad humana tiene que ver con algo más que competencias técnicas y conocimiento.

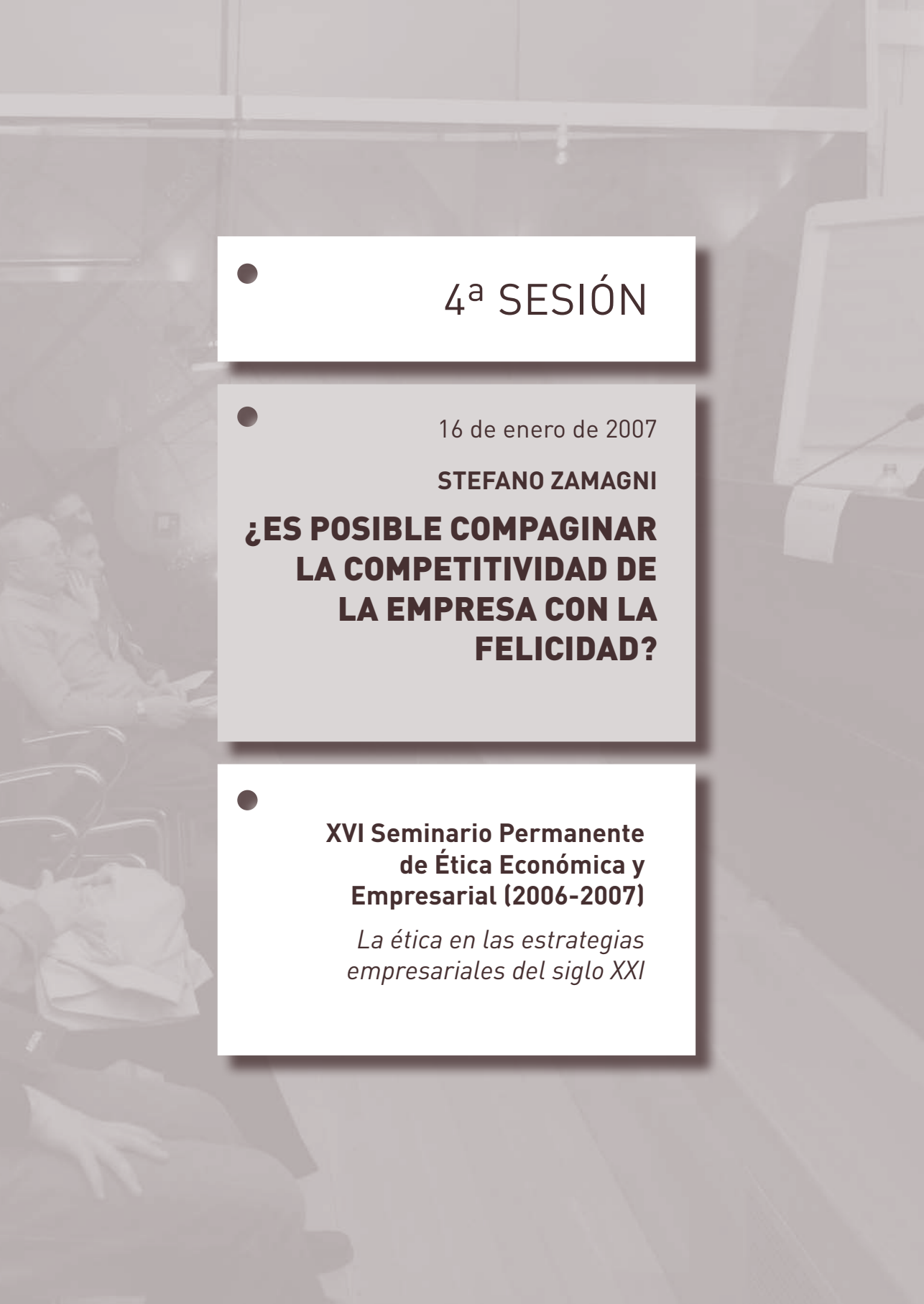
Nos interesa el tema de la motivación trascendente, no solamente en un sentido religioso, sino en cuanto a la proyección de hacer algo importante en la propia vida y la de los demás. Sobre estas cuestiones, nuestro colega de Harvard Joseph L. Badaracco transmite el mensaje que queremos explicar también nosotros: el líder del futuro tendrá que conocer tan bien su trabajo como

a sí mismo. Este aspecto nadie lo ha querido o podido trabajar hoy, ni en el ámbito formativo de las universidades ni en el de las organizaciones, y creo que es un elemento importante a tener en cuenta.

Badaracco dice que en su trabajo con directivos ha descubierto un conjunto de personas que le llaman la atención, porque pueden hacer una pausa en las tareas esenciales que consumen su tiempo y emprender un proceso de indagación interior. Comúnmente no es un proceso que se realiza en el tranquilo aislamiento de un monasterio tibetano, sino que a veces a la carrera, quizás en quince minutos de soledad, prácticamente en silencio, o acompañando a su hijo al colegio, etc. Pueden ahondar más allá de la agitada superficie cotidiana y centrarse de nuevo, preguntándose: ¿cuáles son mis valores, mis principios?, ¿qué estoy haciendo y por qué? Así renuevan su sentido del trabajo y este propósito actúa a modo de trampolín para la acción. Repitiendo este proceso, logran plasmar una auténtica identidad basada en su propia compresión de qué es lo correcto y empiezan de esta manera a hacer la transición de gerentes a líderes.

Este es el aspecto, enormemente arriesgado, que vamos a intentar trabajar. Si queréis podemos llamarlo "la quinta dimensión"; la cuarta dimensión sabemos que es muy importante y ha sido estudiada por autores tan destacados como Mintzberg o Losada, y es visible. Cuando decimos que un 86% del tiempo el líder lo dedica a hablar con gente, hay mucho visible en ello pero también algo invisible, porque no representa una acción sino algo que pasa en el interior de la persona.

Mi conclusión sería que cuando hablemos de liderazgo en el futuro, o cuando hablo del buen liderazgo teniendo en cuenta el triángulo que os comentaba al principio y las competencias relacionadas con el o la líder, también deberíamos incorporar esta quinta dimensión, y nuestro reto es precisamente el ver cómo se puede incorporar.



4ª SESIÓN

16 de enero de 2007

STEFANO ZAMAGNI

¿ES POSIBLE COMPAGINAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA CON LA FELICIDAD?

XVI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007)

La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI

Stefano Zamagni

Profesor de Economía Política de la Universidad de Bolonia y de la John Hopkins University. Ha sido miembro de numerosas organizaciones, entre las que destacan: Scuola di Studi Turistici, Scuola Diretta a Fini Speciali della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Bologna, Sede di Rimini, Consiglio di Presidenza della Società Italiana degli Economisti, Comitato Scientifico dell'Ente L. Einaudi della Banca d'Italia, Roma, Comitato Scientifico della Borsa di Studio "F. Ferrara" del Banco di Sicilia, Palermo.

Actualmente es miembro de la Academia Internacional de Economía y se le considera el padre de la economía civil italiana.

Es autor de diversas publicaciones, entre las que destacan: *Economia Politica*, (Il Mulino, 1989) (4 Edizioni), (in collaborazione con T. Cozzi), *An outline of the History of Economic Thought*, (Oxford University Press, 1993) (in coll. con E. Screpanti), *Economia ed etica* (AVE, 1994), *Microeconomia*, (Il Mulino, 1997), (In coll. con F. Delbono), *Istituzioni di Economia Politica. Un testo europeo*, (Il Mulino, 2002) (in coll. con T. Cozzi), *Un'economia civile per città felici*, (L'uomo e la città, 2003)Economia Civile, (Il Mulino, 2004) (con L. Bruni).

Tuve la oportunidad de conocer a la profesora Adela Cortina en Buenos Aires hace unos meses y fue un descubrimiento para mí importante el comprobar que teníamos intereses académicos, científicos e intelectuales en común. Quisiera, por tanto, en primer lugar agradecer a Adela Cortina y a D. Emilio Tortosa la invitación recibida por parte de la Fundación ÉTNOR para estar hoy con ustedes, y así también conocer mejor esta comunidad autónoma y su cultura.

El tema que voy a tratar, como muy bien ha anunciado la profesora Adela Cortina, es la relación entre la felicidad y la empresa, y el gobierno de las empresas. Actualmente es un tema bastante nuevo y estoy seguro de que en los próximos años se va a desarrollar más.

1. La paradoja de la felicidad

Voy a empezar con un fenómeno denominado en la literatura científica internacional la "paradoja de la felicidad". En 1975 en Estados Unidos el economista Richard Easterlin ingenió una curva ya famosa en todo el mundo, después de mucho trabajo empírico, estadístico y econométrico: poniendo el ingreso per cápita en el eje horizontal, y un indicador de felicidad en el eje vertical. ¿Cómo se puede determinar un indicador de felicidad?

Entre los parámetros objetivos de calidad de vida se tiene en cuenta el consumo de psicofármacos, la ruptura de matrimonios, suicidios, etc.; los parámetros subjetivos se basan en encuestas, preguntando a las personas acerca de su experiencia.

Su equipo elaboró un algoritmo para sintetizar éstos parámetros, relacionando el indicador de felicidad con los ingresos per cápita. Lo que se obtiene es una curva creciente hasta que el nivel de ingresos per capita alcanza los 28.000 $ anuales, después la curva empieza a decrecer ligeramente, lo que significa que a partir de un determinado punto, con mayores ingresos per cápita va a disminuir la felicidad. Esto es hoy conocido como la "paradoja de la felicidad"[1].

1 *Paradoja,* es una palabra griega y significa una cosa que maravilla, que uno no puede deshacer.

A los economistas nos han enseñado que la riqueza, los ingresos, son en buena medida factores de aumento de la felicidad. Es verdad, pero hasta el vértice de la curva del Cuadro 1. Los países pobres están en la parte izquierda de la curva, su infelicidad radica en la falta de dinero suficiente para comer, para estudiar, etc. No sé si somos felices en los países del mundo occidental avanzado, pero en Estados Unidos hoy los ingresos per cápita están alrededor de 38.000 dólares, en Italia de los 29.000 euros.

La paradoja de Easterlin no despertó gran interés en 1975, a pesar de ser una cosa curiosa. Sin embargo, hoy es un problema preocupante de orden filosófico, si nos planteamos cuál es la legitimidad política, social y cultural de un sistema económico que es muy tajante en producir ingresos, servicios y cosas, pero a costa de ir disminuyendo la felicidad media.

El 2005 en la Unión Europea de los quince se suicidaron 62.000 personas. ¿Qué significa esta cifra y quiénes son los que se matan? No son en general los pobres, porque éstos mantienen la esperanza de futuro; los que se suicidan son quienes tienen más poder adquisitivo y todas las cosas que desean, pero carecen del sentido de la vida. Este dato es preocupante porque va en aumento anual y ya es superior al número de personas que mueren en accidentes de trabajo. Los políticos y gobiernos tienen medidas para impedir este tipo de accidentes, y eso es bueno, pero el número de los que se suicidan es todavía superior.

2. Legitimación del sistema e interpretaciones de la paradoja

Entonces hay que ver cómo se legitima socialmente un sistema económico extraordinariamente productivo, pero que no hace que las personas estén contentas y felices. Desde la filosofía es una cuestión importante, pero también lo es desde el punto de vista económico. Daniel Kahneman fue Premio Nobel de Economía por desarrollar esta paradoja y ya advirtió que el dinero es importante para nuestra felicidad, pero hay otras que también lo son.

Existen tres interpretaciones en la literatura contemporánea de esta paradoja.

a) Daniel Kahneman

Lo que se llama el efecto "tapis roulant"[2] o en inglés "treadmill", en español sería "lo que ocurre siempre", en el mismo círculo. Aplicado a la paradoja significa que fácilmente nos acostumbramos a un nivel de vida y cuando el ingreso aumenta no se aumenta la utilidad, como bien saben todos los economistas.

---

2 En francés, cinta transportadora y en inglés rutina.

b) El efecto *Debble*

La segunda explicación está ligada a lo que se conoce como "efecto Debble", original de un economista y sociólogo americano, muy ligado a la contribución de Hirsh**,** economista inglés que destacó por tener una visión muy interesante en el desarrollo de la teoría de los bienes posicionales. Para explicar la posicionalidad (la felicidad puede disminuir cuando los ingresos aumentan) Hirsh alude al problema de la "envidia social": siempre vamos a envidiar a quienes están por arriba; queremos obtener siempre más no para cubrir nuestras necesidades, sino para posicionarnos en la escala social.

c) La "felicidad relacionada"

La tercera explicación, con la cual quiero contribuir junto con otros investigadores de diferentes partes del mundo, es lo que se llama la "felicidad relacionada".

3. Los bienes relacionales

En economía se habla de diferentes categorías de bienes: bienes privados, bienes públicos, bienes meritorios, etc. Pero en los últimos diez años se ha desarrollado un nuevo concepto en la nueva literatura económica, el bien relacional. Es un bien cuya utilidad no sólo depende de la propiedad intrínseca del bien, sino que su utilidad depende de la relación entre las personas. El ejemplo más típico de bien relacional es la amistad, el matrimonio, etc. Este tipo de bienes relacionales son muy importantes en la actualidad, porque hemos comprendido que el bien-ser (que no bien-estar) tiene dos dimensiones: la dimensión expresiva y la dimensión adquisitiva.

3.1 Las dimensiones adquisitiva y expresiva

La dimensión adquisitiva tiene que ver con el aspecto material y es satisfecha por dinero, que es importante para adquirir lo que vamos a consumir. Pero la otra dimensión, la dimensión expresiva, se llama así porque expresa nuestra identidad. Y nuestra felicidad está ligada a ambas dimensiones.

Hasta hace algunas décadas, en la literatura económica y en la cultura popular todo el mundo hablaba de la dimensión adquisitiva a la hora de hablar de un país no desarrollado. En nuestros países comprendemos que es necesario poner la atención en las dos dimensiones. ¿Cuál es la diferencia entre ambas? Que la identidad se satisface con el reconocimiento (concepto que nos remite al filósofo Heidegger). Digamos que para obtener una satisfacción y acercarla a mi identidad tengo que ser reconocido por otra persona. Las cosas no me reconocen: éste agua es importante para satisfacer la dimensión adquisitiva,

y si yo tengo siete botellines tengo mucha agua para beber, pero no puedo decir que el agua me reconozca, sólo otra persona puede reconocerme. Ésta es la diferencia principal del bien relacional.

3.2. Utilidad y felicidad

La diferencia entre el concepto de utilidad y felicidad es similar al de las anteriores dimensiones: las cosas nos dan utilidad, pero la felicidad es la propiedad de la relación entre personas y/o otras personas. No se puede ser feliz uno sólo.

Quien mejor entendió este punto fue Daniel Defoe, autor de *Robinson Crusoe*. Cuando estaba en la isla fue un maximizador de utilidades cuando tenía que comer, cuando tenía que protegerse de los animales, pero no fue capaz de descubrir la felicidad hasta encontrarse con el hombre salvaje de la isla, porque ahí es cuando Robinson recuerda lo que significa ser reconocido por otra persona. A pesar de que el salvaje no hablara su lengua, no era necesario, pues lo importante es reconocerse en el otro.

Los bienes relacionales son, pues, aquéllos que van a satisfacer la dimensión expresiva. Ahora comprendemos mejor la paradoja de la felicidad, ya que antes únicamente habíamos conceptualizado el problema económico dentro de la dimensión adquisitiva, y creíamos que para ser felices había que consumir más cosas. Es cierto que tenemos que consumir, y es una dimensión importante, pero insuficiente; eso es lo que tenemos que comprender.

A nivel familiar encontramos un ejemplo típico e interesante cuando los padres dicen a los niños que no tienen tiempo de jugar con ellos porque tienen que trabajar mucho. Si el niño pudiera hablar y razonar preguntaría a sus padres por qué trabajan tanto, a lo que le responderían "para comprarte esto y aquello". Los psicólogos nos advierten que hasta los cinco o seis años los niños no aprecian tanto las cosas y juguetes como los bienes relacionales, que necesitan para reafirmar su identidad. Sólo hace falta preguntar a los niños pequeños si prefieren jugar solos en su habitación con el último modelo de playstation o jugar con sus papás. Sistemáticamente eligen la segunda opción.

4. Puntos básicos de la paradoja de la felicidad

Éste es uno de los puntos más básicos de la paradoja de la felicidad, que las personas creen que tienen que trabajar muchísimo para obtener dinero para comprar cosas. En cambio a los niños, por ejemplo, no les interesa ese tipo de cosas y valoran más las relaciones. Es la razón por la que muchas familias se deterioran y es clave para comprender la importancia de la dimensión

expresiva.

El segundo punto es más una cuestión empírica. Si examinamos cómo empleamos el tiempo los adultos, descontando las horas de sueño, pasamos más de la mitad de nuestra vida en la empresa, entendiendo por empresa el lugar donde se trabaja o se produce. ¿Qué significa esta constatación empírica? Que hay que enfocar el problema de la felicidad no sólo desde la dimensión adquisitiva, sino también desde la dimensión expresiva, y eso no se puede resolver sin cambiar el sistema de organización del trabajo o de gobernanza de las empresas. No puede ser que de lunes a viernes destruyamos nuestra identidad,[3] y la recuperemos el fin de semana con la familia y los amigos, porque no es suficiente. Si queremos resolver la paradoja de la felicidad hemos de hacerlo desde dentro de las empresas, ya que pasamos demasiado tiempo en ellas.

Además, el problema de la felicidad está estrechamente relacionado con el de la competencia y la productividad. Todo el mundo habla de globalización y sabemos lo que es, pero si las empresas no son productivas y no pueden competir con ese objetivo el discurso expuesto puede ser hermoso pero irrelevante, sin aplicación. Tenemos interés en demostrar que no sólo es posible sino necesario resolver esta cuestión.

5. La superación del problema de la felicidad

Mi tesis es que si las empresas hoy no son capaces de resolver el problema de la felicidad, relacionada con la dimensión expresiva, no podrán ser competitivas. Sé que es una tesis muy arriesgada y que hay que demostrarla, así que vamos a ello.

El punto de partida es el conocimiento. Todos sabemos que vivimos en la época de la economía del conocimiento y éste puede ser de dos tipos: conocimiento codificado y conocimiento tácito. El conocimiento codificado se llama así porque puede transmitirse a través de códigos. Es la forma en que se ha difundido tradicionalmente el conocimiento y todavía es importante. El conocimiento tácito, en cambio está en la cabeza de las personas y no se puede transmitir si éstas no lo desean.

Es necesario ver el cambio de la sociedad industrial, basada en el conocimiento codificado, a la sociedad post-industrial en la que hoy nos encontramos. Los buenos empresarios saben bien que lo que prima hoy en día es el conocimiento tácito, porque en la globalización es necesaria la creatividad y la

3 Cuando hablo de identidad se entiende la identidad de género, hombre, mujer; identidad religiosa, identidades culturales, las formas múltiples de vida en la actualidad.

capacidad de innovación en la empresa, que depende del conocimiento tácito y no del codificado. La razón del éxito de muchas empresas es que han sabido extraer el conocimiento tácito de sus propios trabajadores.

Se preguntaran cómo se logra esto. Supongamos que soy el gerente de una empresa y ustedes mis trabajadores, mi equipo de colaboradores. ¿Qué tengo que hacer para obtener del cada uno su conocimiento tácito? La respuesta tradicional se resumiría en una palabra: incentivos. Para conseguir el conocimiento codificado no hacen falta los incentivos.

La teoría económica tiene mucha responsabilidad en esto, los economistas enseñan cosas que no están en esta línea y los empresarios lo creen y ocasionan desastres. Hay que tener en cuenta que el tema de los incentivos tiene dos efectos: un efecto directo y otro indirecto. En el corto plazo el efecto es positivo, pero a largo plazo sucede lo contrario. El primer efecto está en relación con el tiempo: si te incentivo, tú vas a darme un poquito de tu conocimiento tácito, pero sólo en el corto plazo. En el largo plazo con este esquema acaba pasando como con los antibióticos, que si tomas demasiados en lugar de ayudar lo que hacen es bajar las defensas.

Otro ejemplo para entender lo que quiero demostrar: yo soy padre y le digo a mi hijo que si se esfuerza y aprueba el examen le regalaré una moto. El padre actúa con buena fe pero erróneamente, y esta práctica es común incluso en secundaria y en la universidad. Es desastroso desde el punto de vista psicológico, porque el hijo se plantea estudiar más para obtener un resultado, que es el efecto directo del incentivo. Después pasa a plantearse por qué el padre le da el incentivo. Puede ser que mi padre crea que no soy muy inteligente, entonces para compensarlo quiere que estudie más, y el efecto indirecto que se produce es que el chico pierde la confianza en sí mismo. Si el efecto indirecto es mayor que el efecto directo el chico estudia más, pero no pasa el examen, porque no aprende.

La psicología nos dice que si no tenemos autoestima, no podemos aprender. Es una idea que apuntaba ya en 1776 el fundador de la ciencia económica Adam Smith, cuando decía a los empresarios que debían tener autoestima, porque sin ella es imposible aprender.

El ejemplo anterior se puede aplicar a las empresas: si el jefe da un incentivo, el trabajador se pregunta por qué, y la respuesta puede ser que confía en mi, que quiere comprar mi libertad, etc. Si yo no confío en ti es difícil que tu confíes en mí, es recíproco: no es posible que A tenga la confianza de B, y B no tenga la confianza de A, o al revés. Entonces, en el terreno empresarial, cuando no hay confianza recíproca es el final, porque lo que ocurre es que la empresa tiene que aumentar cada año los incentivos. Es una de las razones

de desastres económicos como el de Enron.

En EE.UU., que son más pragmáticos que nosotros y cuando algo ven que no les funciona lo cambian, ha caído en desuso el sistema de incentivos porque destruyen la confianza y a largo plazo es peligroso, aunque en el corto plazo tiene un efecto positivo.

6. Manejar el conocimiento tácito

Si el sistema de incentivos no funciona, ¿cómo podemos movilizar el conocimiento tácito? La repuesta está en valorar a las personas, y esto hace referencia a su vez al componente expresivo. La dimensión expresiva es el mejor sistema para obtener el conocimiento tácito y aumentar la productividad y, por tanto, la competitividad de la empresa. Hay que valorar a las personas, a todas las personas y no sólo el jefe. Dicho de otro modo, implica pasar del sistema taylorista al post-taylorista.

Taylor publicó en 1911 el libro más importante de su carrera, *Los principios de la gerencia científica*, exponiendo el sistema piramidal de empresa (el vértice piensa, el resto obedece). Determinó que no hacía falta que la base de la pirámide tuviera estudios, solamente lo justo porque si estudian mucho no obedecen. En una cadena de montaje no interesa que el trabajador/a critique, basta con que obedezca. Así funcionaba el sistema taylorista y aún es así en muchos lugares. En Italia, por ejemplo, todavía existen empresarios que actúan de este modo y así les va. El problema lo encontramos en una organización interna empresarial todavía taylorista, donde jefes y responsables son brillantes alumnos de doctorados, master, etc., mientras el resto sólo obedece porque, según este sistema, el conocimiento viene impuesto de arriba a bajo.

La situación actual es más cercana al post-taylorismo, donde todos pueden pensar una idea innovadora y es válida tanto si viene de arriba como si viene de abajo.

Retomando lo dicho anteriormente, la medida para aumentar la productividad en la empresa es valorar a las personas, y esto implica tres principios básicos:

1. Principio de equidad: practicar la equidad dentro de la empresa.

2. Inversión en capital humano: así la empresa deposita su confianza en las personas y éstas, al asumirla, hacen que sea recíproca hacia la empresa.

3. Reciprocidad: necesidad de practicarla entre las empresas, sin confundirla con el cambio de equivalentes.

En definitiva, la Responsabilidad Social de la Empresa o una empresa socialmente responsable sería aquella que practica el principio de equidad, invierte en capital humano y practica la reciprocidad. No debemos confundir la RSE con la filantropía, pues son cosas totalmente diferentes. La filantropía no cumple el esquema mencionado a priori sino que puede consistir, por ejemplo, en que a final de mes regala dinero, pero no necesariamente significa obtener el conocimiento tácito que permita adelantarse y subsanar las complicaciones de los mercados globales. No estamos en contra de la filantropía, simplemente hay que especificar que no es responsabilidad social.

7. ¿Cómo se puede convencer a las personas –directivos, empresarios, etc.– de que este modelo funciona en la práctica?

Para responder a esta pregunta, voy a exponer un pequeño modelo muy práctico que elaboré para aportar razones al respecto. Hace seis años me brindaron la oportunidad de ser miembro del consejo de administración del Hospital pediátrico del Niño Jesús en Roma, cuando éste pasaba por una situación desastrosa. Acepté por tratarse de un hospital muy importante y ser un hospital *non-profit* que se ocupa de niños de todo el mundo. Más tarde el Hospital recibió la acrecitación de la JCI (Joint Commission Internacional for Accreditation). Junto a otros colegas y miembros del consejo de administración, expliqué el siguiente modelo:

Fase A)

Saben que los médicos pueden pertenecer a dos categorías diferentes:

- **Médico con vocación**: sigue el siguiente paradigma de comportamiento:

  W (salario) + **V** (remuneración intrínseca[4]) → **R** (Reservation waiting[5])

El médico con vocación elegirá mi oferta de trabajo si la suma de los dos componentes (remuneración extrínseca e intrínseca) es superior a R (lo que podría obtener en otra parte).

- Médico sin vocación: sigue la siguiente regla:

  W (salario) → **R** (reservation waiting).

Como básicamente le interesa el salario, aceptará mi oferta si la remuneración que le ofrezco es superior a la que puede obtener en otro lugar.

---

4 Remuneración intrínseca: para un médico con vocación, es la satisfacción que obtiene al ver cómo el enfermo mejora al tratar con él y su enfermedad.

5 Reservation waiting: lo que un médico podría obtener en otro hospital, en otro país, etc.

Fase B)

Asumimos que las dos categorías de médicos tienen el mismo conocimiento codificado, es decir, son técnicamente igual de brillantes, la diferencia radica en la calidad básica: el médico con vocación tiene una calidad alta y el médico sin vocación una baja calidad. ¿Por qué? El médico con vocación tiene la calidad alta porque actúa no sólo por dinero sino por la relación interpersonal entre él y los pacientes, lo que garantiza que éstos salgan contentos. Todos ustedes saben diferenciar muy bien cuándo un médico se interesa realmente por su situación y cuándo se comporta como un burócrata. La alta calidad aumentará la reputación, el capital relacional del hospital, lo que conllevará un aumento de los ingresos, ya que si la reputación del hospital es alta, mucha gente querrá acudir allí. Sin embargo, si la calidad tácita es baja y la reputación también es inferior esto contribuye a disminuir los ingresos.

Un gerente o presidente, siguiendo el caso de un hospital, tiene varios intereses. Pongamos por ejemplo que el gerente del hospital quiera saber si sus médicos están ahí por vocación o no, porque a la hora de trabajar esto se notará. Lo que ocurre es que este tipo de información es asimétrica. Es imposible saberlo a priori, sino que se observa después, cuando ya se ha firmado el contrato de trabajo y entonces es demasiado tarde. Tenemos el mismo problema que con la calidad tácita, que no se puede descubrir antes, sólo *in itinere*.

Llegados a este punto, vamos a ver dos líneas de actuación:

- Un jefe, gerente o encargado que no es muy inteligente desde el punto de vista económico, pensará que el mejor camino es aumentar los pagos. Pero esta medida, como comenté anteriormente, es estúpida porque al aumentar los pagos, serán los médicos sin vocación los más interesados en venir a mi hospital. Aunque paguemos más, si no nos preocupamos de aumentar la remuneración intrínseca (V) el médico vocacional no vendrá. Con esta manera de actuar, la consecuencia es una calidad baja y a la larga un fracaso, se pierde reputación, clientes, donaciones para las investigaciones, etc.

- Un jefe, gerente o encargado post-taylorista inteligente, sabe que es mejor un pago constante (puede ser el mismo que recibían en otra parte), pero aumenta la remuneración intrínseca (V) y de esta manera los médicos sin vocación no se presentarán, ya que sólo les interesa el salario. En cambio los médicos vocacionales acuden atraídos por la remuneración intrínseca y así la calidad tácita aumenta. Con el paso del tiempo, pongamos dos o tres años, cuando el ingreso aumenta, la calidad también y entonces si el balance es bueno, se podrán incrementar los salarios como premio. No hay que confundir este premio (reconocimiento al buen trabajo) con el incentivo (que es algo previo).

7.1 ¿Cómo aumentar la remuneración intrínseca?

No hay una respuesta concreta o un manual sobre esto, es una habilidad del verdadero empresario, saber cómo se puede aumentar la remuneración o satisfacción intrínseca.

Yo soy un pequeño empresario a nivel universitario, ya que en mi departamento tengo a cargo a una persona, mi secretaria, a la cual, por cuestiones administrativas no puedo aumentar el sueldo pero sí la remuneración intrínseca. Al hacerlo, los resultados son espectaculares, porque trasladamos el interés a las personas, y éstas se sienten valoradas. Este ejemplo es un caso muy particular y concreto, pero es común que las secretarias tengan niños. Es contraproducente un horario de trabajo que no tenga en cuenta a los niños, porque cuando el hijo se pone enfermo, si la madre viene a trabajar no es productiva.

En definitiva, aumentar la remuneración intrínseca (V) significa aumentar el componente expresivo y cuando tratamos a las personas de este modo producen el doble o el triple. La productividad aumenta, las empresas ganan más, y al final ganan todos.

8. Conclusión

Si se aumenta (V) se propicia que las personas sean más felices y al mismo tiempo más productivas. Los economistas se equivocaron al escribir en sus libros que eficiencia y felicidad estaban reñidas, no es verdad en absoluto. El elemento básico es el conocimiento tácito, y si las personas son tratadas como tales (personas que tienen familia, hijos, mayores, etc.) producirán más, porque hoy la competitividad no esta ligada a los recursos naturales sino a la creatividad, y es fundamental entender esto.

No podemos compararnos con China o con otros países en términos de costes de trabajo, pero sí podemos diferenciarnos incrementando la calidad en todos los sentidos. Para eso tenemos que tratar a las personas como tales, porque si no sólo obtendremos de ellas la fuerza de trabajo, que evidentemente es importante pero no es el elemento fundamental. Hoy es más importante la creatividad y tenemos que ser optimistas, al menos moderadamente optimistas, porque por primera vez nos encontramos ante una situación donde es posible conciliar felicidad y competitividad.

Tenemos que tener en cuenta que pasamos dos terceras partes de nuestra vida en las empresas, y si no estamos contentos en el trabajo posiblemente sea una pérdida de tiempo. La mejor medida es dar posibilidades a los diferentes talentos. Un buen empresario será el que aumente la remuneración

intrínseca, pese a que no exista un manual para ello, ya que cada empresa tiene su especificidad y ha de estudiar su propio caso.

Ésta es la razón por la cual la perspectiva ética es hoy relevante. Hasta ahora no he nombrado la palabra ética, pero he realizado la exposición desde una perspectiva ética porque recordemos que ética, en su origen etimológico, significa "normas de comportamiento" y en un sentido más substancial, significa también "lugar donde se vive bien".

Si la empresa es un lugar donde se vive bien, las personas son más productivas. No podemos echar las culpas a la competitividad global, a China y los demás países, tenemos que cambiar las lentes con las que miramos la realidad de nuestro tiempo, y ser moderadamente optimistas.

5ª SESIÓN

6 de febrero de 2007

JESÚS CEBERIO

LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN: LOS PERIÓDICOS EN LA ERA DE INTERNET

XVI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007)

La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI

Jesús Ceberio

Estudió periodismo en la Universidad de Navarra y antes de incorporarse al diario EL PAÍS, a cuya Redacción fundacional pertenece, trabajó en El Correo Español, El Pueblo Vasco, Informaciones y Televisión Española.

Ha sido el primer delegado de este periódico en el País Vasco, además de corresponsal en México, redactor jefe, subdirector y Director adjunto desde junio de 1991.

Fue nombrado Director de EL PAÍS en noviembre de 1993 y en mayo de 2006 Director General de Medios de Prensa del Grupo PRISA.

El concepto de sociedad de la información es demasiado amplio para abordarlo en una conferencia. Engloba todos los cambios que está causando la revolución digital en nuestras vidas. Estamos hablando de una red global en la que están interconectados hoy mil millones de ordenadores, según los últimos censos, y 2.000 millones de teléfonos móviles, que en su última generación son verdaderos terminales de ordenador capaces de navegar por Internet y recibir programas de televisión.

Internet es un universo virtual en expansión continua y acelerada. Algo parecido a lo que sucede en el universo real que describen los físicos. Para hacernos una idea del crecimiento exponencial de este territorio que también hemos dado en llamar ciberespacio basta ver algunos datos del Consorcio de Sistemas de Internet, una especie de policía privada de tráfico que atribuye a cada operador una matrícula para hacerlo reconocible en la red. Este Consorcio tenía registrados hace veinte años apenas 5.000 servidores en una red que había nacido como canal codificado de información militar y que se había extendido luego a la comunidad científica y académica. Hace diez años este registro contabilizaba 30 millones de servidores y hoy son ya más de 440 millones.

Este universo virtual está modificando casi todos los órdenes de nuestra vida, desde luego la forma de comunicarnos, pero también de trabajar, comprar, jugar, hacer negocios, escuchar música, ver toda suerte de vídeos, películas a veces aún no estrenadas, y de conseguir información. A veces se comete el error de considerar a Internet como un medio informativo más, que se suma a la prensa, la radio y televisión. Pero el consumo de información en Internet genera una mínima parte del tráfico de la red, por donde circulan materiales extraordinariamente diversos: desde cursos de enseñanza de cualquier disciplina a cantidades ingentes de pornografía, o una enciclopedia como Wikipedia fabricada con las aportaciones de millones de personas y que va mucho más allá de la metáfora de la enciclopedia universal ideada por Borges.

Yo me voy a limitar a apuntar algunos de los efectos de esta revolución digital sobre los medios de comunicación, y más concretamente sobre los periódicos. No hay congreso o debate de editores y periodistas donde no se formule la pregunta: ¿Son los periódicos una especie en extinción? ¿Seguirá habiendo periódicos en la era de Internet? Hace diez años algunos profetas anticipaban la muerte de los diarios, al menos en su formato actual, para 2007. Ahora mismo circula por la red un corto, producido para el prestigioso Poynter Institute, que aventura la desaparición del New York Times en 2014. Un profesor norteamericano ha trazado un gráfico a partir de la evolución de la prensa en Estados Unidos durante los últimos cuarenta años que desemboca en su extinción definitiva en el mes de octubre de 2043.

No tiene mayor sentido escribir una historia del futuro, y menos tratar de ponerle fechas. Pero sería suicida negarse a ver los cambios que se están produciendo. En el antiguo orden, que aún convive con el nuevo, un grupo de profesionales (periodistas, productores, programadores) seleccionaba lo que a su juicio debía interesar al público, lo empaquetaba en el formato adecuado (textos, audio, imágenes) y lo ponía en circulación según horarios predeterminados. Internet ha roto todas las viejas reglas: el público ha dejado de ser un cuerpo pasivo para emitir sus propios mensajes; no hay barreras entre los distintos soportes, puesto que todo se traduce a un lenguaje numérico binario, tanto da que sean imágenes o textos; la audiencia no está limitada a un territorio físico, ha pasado a ser definitivamente global; y el público consume a cualquier hora y puede elegir su dieta.

Frente a esta subversión revolucionaria, la prensa es un artilugio que se ha mantenido básicamente inalterable desde hace siglo y medio. Sus orígenes se remontan al siglo XVII y su nacimiento está vinculado al auge de la navegación y el comercio marítimo. Las primeras gacetas italianas tomaron su nombre de la moneda veneciana de más baja denominación, que era el precio al que se vendían estas hojas volanderas que mezclaban con absoluta promiscuidad hechos verdaderos y falsos, denuncias y calumnias, rumores, ajustes de cuentas entre vecinos o relatos más o menos fantasiosos de navegantes y mercaderes. Nada muy distinto de lo que ocurre en Internet.

Los príncipes de la época, también los obispos, se dieron cuenta del potencial subversivo que tenían esas gacetas que gozaban del favor popular y decidieron emplearlas para defenderse a sí mismos y atacar a los enemigos, o para publicar sus edictos. Emplearon para ello las leyes fuertemente restrictivas que ya habían implantado sobre los libros desde el descubrimiento de la imprenta por Gutenberg en el siglo XV.

La primera norma que liberalizó la circulación de los periódicos fue, en 1791, la primera enmienda de la Constitución de los Estados Unidos, un texto de apenas seis líneas que prohíbe al Congreso aprobar leyes que coarten la libertad de expresión y de imprenta, la libertad religiosa y la libertad de reunión. Según la jurisprudencia derivada de la primera enmienda, un cierto grado de abuso es inseparable del ejercicio de la libertad, y tratar de frenar tales abusos mediante leyes específicas terminaría dañando la libertad misma.

El desarrollo de la prensa en el siglo XIX hunde sus raíces en esta doctrina, que vino acompañada de algunos avances técnicos como la invención del telégrafo y la rotativa, que permitían transmitir información a distancia e imprimir en tiempo útil cientos de miles de copias.

En la primera mitad del siglo XX llegaron la radio y la televisión. Y aunque no faltaron también entonces quienes anticiparon la muerte de los periódicos,

éstos supieron adaptarse a la nueva situación y crearse su propio nicho de supervivencia. Es lo que algunos académicos han llamado *mediamorfosis*: la aparición de una nueva especie obliga a sus antecesoras a modificar sus hábitos.

Durante la primera etapa de Internet, esto es, en los años 90, se extendió la convicción de que volvería a repetirse el ciclo, y que los medios analógicos sobrevivirían después de un nuevo proceso de readaptación. Internet era entonces todavía un territorio bastante inhóspito, de acceso lento, con una alta siniestralidad en la circulación y unas cartas de navegación confusas. El protocolo de la página web acababa de ser formulado en 1989 y su rapidísima expansión estaba descubriendo un territorio todavía propio de pioneros.

Algunas de estas limitaciones se han corregido drásticamente. Las redes de banda ancha facilitan hoy un acceso rápido y eficiente. Los buscadores permiten el acceso al lugar deseado por remoto e insignificante que sea el emisor.

Un buscador, Google, empresa que nació hace menos de diez años, es hoy una de las compañías de mayor valor bursátil en el mundo: 145.000 millones de dólares. Y supera con creces al gigante informático Microsoft. Como muchas de las ideas que tienen éxito en la red, la de Google fue muy simple: ayudar a los internautas a encontrar aquello que buscaban en medio de la enorme algarabía de la red. Claro que debajo de esa idea tan simple hay un extraordinario desarrollo de software que permite rastrear en décimas de segundo cerca de quinientos millones de servidores en busca de documentos que contengan los términos solicitados. Por ejemplo, una búsqueda de la palabra Internet suministra en 0,04 segundos cerca de 2.000 millones de referencias.

Google ni siquiera fue el primer buscador de la red, ya existía Yahoo, con notable éxito, y Altavista. Según datos de Nielssen, uno de los medidores más fiables de la red, en el mes de diciembre Google registró más de 3.000 millones de búsquedas, el 51% del tráfico total, frente a 1.400 millones de Yahoo y 500 millones de MSN. La extraordinaria eficiencia de su motor de búsqueda la ha trasladado a la gestión publicitaria hasta convertir a Google en un formidable competidor de todo tipo de soportes.

Los buscadores son una herramienta tan golosa, sobre todo para atraer publicidad, que se adivinan grandes batallas en el futuro por el dominio de este territorio. Las grandes operadoras de telecomunicaciones europeas están planteándose crear su propio buscador encaminado a la telefonía móvil. En el ámbito de la UE ha fracasado de momento la iniciativa francoalemana de crear un buscador genuinamente europeo para tratar de compensar la creciente prevalencia del inglés en la red.

Los medios tradicionales mantienen una relación conflictiva con los buscadores, a los que definen a veces como parásitos que se alimentan a base de canibalizar los contenidos que otros producen. Un grupo de periódicos belgas ha ganado recientemente un litigio a Google por este motivo. Pero al mismo tiempo, la mayoría de los grandes periódicos de Estados Unidos ha llegado a un acuerdo temporal con Google para el uso conjunto de determinados espacios publicitarios de los diarios y Yahoo lo ha hecho con cabeceras de ámbito local.

En el terreno de la información los grandes buscadores se definen a sí mismos como agregadores, no como productores de contenidos. Si uno entra en Google News se encuentra con una página de inicio en la que se seleccionan una serie de noticias que en cada caso remiten a cientos o miles de artículos publicados a lo ancho del mundo acerca de ese tema. Cada clic conduce al usuario a la web original, con lo cual los medios obtienen un tráfico adicional. Esto permite a los buscadores sostener que lejos de practicar el parasitismo, hacen un marketing gratuito.

Como es fácil suponer, Google tiene hoy el más formidable banco de datos sobre los hábitos de cientos de millones de internautas que repetidamente buscan información a través de su motor, o que entran en los millones de anuncios que gestiona en su propia red o en muchas webs (El País.com entre ellas) que han llegado a acuerdos para compartir publicidad.

El desarrollo principal de Google ha sido el buscador, que según sus directivos sostiene el 80% de su negocio actual. Pero ha hecho algunas compras espectaculares que le han ayudado a mantener el liderazgo. En octubre de 2004 compró Keyhole, convertido hoy en Google Earth, un sitio que permite sobrevolar todo el planeta, con un zoom que nos permite identificar nuestra propia casa. El año pasado adquirió por más de 1.200 millones de euros un portal, You tube, creado apenas un año antes mediante una idea también simple: un sitio donde los internautas podían colgar todo tipo de vídeos, de producción propia o cazados en la propia red. Millones de internautas, sobre todo los más jóvenes, entran a diario en un sitio que responde a la filosofía de producir contenidos y compartirlos con otros sin intermediarios.

Productor y consumidor se han vuelto roles intercambiables. La tecnología digital ha suministrado herramientas que han hecho añicos el ciclo informativo clásico. Todo el mundo puede convertirse en emisor, y el público ha descubierto que le gusta, que ya no quiere ser un mero sujeto pasivo del tráfico informativo. Pero no sólo emite mensajes hacia arriba, al modo del rincón de las cartas al director en los periódicos o las llamadas de los oyentes en la radio, puede intercambiar contenidos horizontales sin que haya un árbitro (el periodista, el programador) que le supervise.

El tráfico vertical que ha caracterizado la relación con su audiencia de todos los medios de comunicación tradicionales se ha convertido en la red digital en millones de conversaciones simultáneas. Otra cosa son los blogs, de los que hay cientos de millones, y que también los medios tradicionales han decidido impulsar bajo sus cabeceras después de una primera fase de distancia crítica cuando no de menosprecio. Ya hay un término recién acuñado que trata de reflejar este fenómeno: periodismo conversacional. No sé si es exactamente periodismo, pero desde luego hay mucha conversación.

Durante muchos años a los periodistas se nos ha llenado la boca de expresiones de este tenor: los verdaderos dueños de los periódicos son los lectores, la libertad de expresión es un derecho de todos los ciudadanos que los periodistas ejercitamos a título profesional, etc. Pues bien, ese público al que proclamábamos titular de unos derechos se lo ha tomado en serio y ha decidido ejercerlos por cuenta propia. Y eso nos ha desconcertado, no sabemos cómo responder a este nuevo desafío. Vicente Verdú ha descrito con acierto esta situación de perplejidad: "Pensábamos que la gente quería escuchar y resulta que quiere hablar".

Los periódicos no estamos bien equipados para afrontar estas nuevas realidades. Hacemos un producto cada 24 horas cuando el flujo informativo en la red es continuo; tenemos un espacio escaso y caro, el papel, en el que no podemos atender esta demanda irrefrenable de protagonismo por parte de la gente; sólo manejamos la escritura como método narrativo cuando el público quiere también imágenes y sonidos. Es más, el vídeo se está convirtiendo en el soporte informativo más demandado por las generaciones más jóvenes. Sólo el desembarco decidido en Internet, con todas sus consecuencias, dará a los periódicos oportunidades de sobrevivir. Para ello tendremos que adentrarnos en la narración multimedia, abrir espacios cada vez más amplios a los contenidos que crea la audiencia y entrar en la corriente de la información continua.

La mayoría de los periódicos del mundo están en la red, donde muchos llevan más de diez años. Empezaron utilizándola como un mero escaparate sobre el que volcaban los contenidos del papel, pero en los últimos años han desarrollado modelos complejos que se adaptan a las reglas que va creando el propio medio. El formato conversacional de los blogs surgió en el extrarradio, pero se ha convertido en un formato promovido y alentado bajo todas las cabeceras. Los diarios apelan por lo demás a su comunidad de lectores para que contribuyan con sus propias aportaciones a enriquecer el contenido en red o en papel. Con ocasión de los atentados en el metro de Londres, el 7-J, The Guardian convocó a través de la web a sus lectores para que enviaran relatos o imágenes grabadas en sus teléfonos móviles, con una respuesta espectacular.

En este proceso de adaptación al nuevo ecosistema mediático los periódicos han tenido que reestructurar el funcionamiento de sus redacciones. Algunas empresas optaron por crear redacciones multimedia, concebidas como factorías de información que una mesa central de mando gestionaba a través de Internet, radio, televisión y prensa. Otras separaron drásticamente las redacciones de papel e Internet y las pusieron a competir. Ahora mismo se camina hacia modelos de integración o convergencia cooperativa.

Desde el papel se ha visto a Internet como una amenaza a su modelo de negocio tradicional: le quita audiencia, sobre todo en los segmentos más jóvenes de la población que directamente se han desentendido de los periódicos, y compite por la publicidad, con ventaja en algunos casos, como los anuncios clasificados. De ahí que durante estos años los periódicos hayan gestionado la información con carácter fuertemente defensivo: los *scoops* para el papel.

Bastantes cabeceras han roto ya esta regla de hierro y anticipan en Internet sus historias más destacadas. El director de Los Angeles Times ha colgado en su versión online la arenga que lanzó hace dos semanas a su redacción. En ella admitía sin ambages la crisis por la que atraviesa el diario, la endosaba a su inadaptación al nuevo mundo y a la incapacidad de gestionar la información en la red. Acto seguido anunció la práctica fusión de las dos redacciones que funcionaban por separado, con un equipo ejecutivo unificado y un cambio de reglas que llevará a primar a la red a la hora de publicar la información. Las noticias dejan de tener un horario fijo y se dan a conocer cuando se tienen. Esta decisión ha dado pie a acalorados debates internos en la redacción. Lo único que no cambia, dice el director de Los Angeles Times, son las normas profesionales que rigen para todos los periodistas: sólo se publican informaciones veraces y contrastadas.

La veracidad no es precisamente uno de los rasgos distintivos de la red, tal vez ni siquiera uno de los valores más apreciados por sus usuarios. Tampoco lo era en las primitivas gacetas. La opinión prevalece sobre la información y a menudo se confunden los dos ámbitos y los propios hechos se convierten en materia opinable. El viejo aforismo anglosajón de que "los hechos son sagrados, las opiniones libres" ya se rompió hace tiempo incluso en algunos medios tradicionales, en los que lo único sagrado son las opiniones de sus directores. De no ser así no estaríamos asistiendo al insólito espectáculo de unos medios empecinados contra toda evidencia en atribuir a ETA la autoría del 11-M.

La red ha convertido esta anomalía en práctica común. El "negacionismo" del holocausto tiene ahí su refugio, como si la eliminación de seis millones

de judíos fuera una opinión y no un hecho histórico probado. El anonimato es otra de las señas de identidad de Internet, con sus secuelas de una relativa impunidad.

Todavía nos encontramos en un momento germinal de Internet y están por configurarse patrones de conducta estables y valores compartidos, aunque sólo sea a efectos taxonómicos. Eso no significa modelos uniformes, al fin y al cabo tampoco los hay en los periódicos, donde conviven el sensacionalismo más atroz con el periodismo riguroso y creíble.

Pero tal vez podamos extraer algunos efectos positivos y negativos que la red digital ha aportado al mundo mediático. Entre los positivos señalaría los siguientes:

- La interactividad, que ha hecho posible una mayor democratización de los medios.
- La posibilidad de personalizar los contenidos y consumir a la carta.
- La limitación de los mecanismos de control y manipulación por parte de los intermediarios.
- El libre acceso a un kiosco mucho más diversificado y plural.
- El desarrollo de nuevos géneros narrativos multimedia, que aportan métodos probatorios adicionales.

No es lo mismo contar las torturas de Abu Ghraib que ver las imágenes grabadas por algunos de los propios torturadores. La red ha sido el canal de transmisión de no pocos sucesos recientes que, como en el caso de Abu Ghraib, los medios tradicionales se negaron a emitir en primera instancia. Otro tanto pasó hace muy poco con las imágenes de la ejecución de Sadam Hussein. El periodismo de denuncia ha encontrado en la red su palanca más efectiva y menos controlable por los distintos poderes. Por cierto, también el periodismo de campaña, como acabamos de ver con el llamamiento al apagón de hace unos días.

Entre los efectos negativos señalaría los siguientes:

- Se ha generalizado la emisión de opiniones a partir de rumores o hechos falsos.
- Frente a las grandes audiencias plurales proliferan los nichos comunitarios que con frecuencia expulsan de sus templos el debate razonado para practicar la adhesión incondicional. El maniqueísmo florece a sus anchas.
- Hay una presión creciente para elevar las dosis de sensacionalismo, lo que se traduce en una rebaja de los estándares deontológicos. Junto

a grandes cantidades de información útil, Internet arrastra enormes volúmenes de basura.

- La intimidad ha dejado de ser un santuario para convertirse en mercancía de gran éxito. Uno de los últimos hits de You tube ha sido el video grabado a una modelo brasileña con su novio en una playa gaditana.
- La credibilidad es uno de los grandes déficits de una red en la que el anonimato es casi la regla universal.

Una cosa está clara: con sus pros y contras, Internet seguirá expandiéndose. Paralelamente, el último informe de la WAN (siglas inglesas de la Asociación Mundial de Periódicos) asegura que en el mundo circulan cada día más de 400 millones de periódicos: 235 millones en Asia, 60 millones en Norteamérica y 90 millones de Europa. En España se distribuyen unos ocho millones, la mitad gratuitos y la otra mitad de pago. Salvo en Asia, la tendencia a la baja es consistente desde hace ya años y se ha acelerado coincidiendo con la explosión de Internet. La edad media de los lectores crece y su expresión gráfica empieza a parecerse a una pirámide invertida.

Los periódicos tradicionales sólo tendrán la oportunidad de sobrevivir si son capaces de adaptarse al nuevo ecosistema. Estoy seguro de que al menos un sector de los internautas –y en un futuro cercano todos seremos internautas– seguirá interesándose por una información jerarquizada y veraz si al mismo tiempo somos capaces de usar con eficiencia las nuevas herramientas que la revolución digital ha puesto al alcance de todos. Eso sí, igual que los primeros anfibios que salieron del mar tuvieron que crear nuevos órganos para absorber el oxígeno del aire, tendremos que asumir que la gente ya no quiere limitarse a escuchar, quiere hablar.

6ª SESIÓN

6 de marzo de 2007

SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON

LA EMPRESA HUMANISTA

XVI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007)

La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI

Santiago Álvarez de Mon

Profesor Ordinario del IESE del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones.

Licenciado en Derecho por el CEU, Universidad Complutense de Madrid, Máster en Economía y Dirección de Empresas por el IESE Business School – Universidad de Navarra y Doctor en Sociología y Ciencias Políticas por la Universidad Pontificia de Salamanca.

Como directivo ha trabajado en dos multinacionales, Bank of América y el grupo francés Promodés. También ha ejercido como abogado criminalista. Consultor de empresas en temas de alta dirección. Imparte clases y conferencias sobre liderazgo y gobierno de las organizaciones en Latinoamérica, Europa y Asia.

Ha escrito numerosos artículos y documentos de investigación. Es autor de varios libros, entre ellos: *No soy superman. Luces y sombras de una conversación interior*, (Prentice Hall, 2007) *La lógica del corazón*, (Ediciones Deusto, 2005), *Desde la adversidad: Liderazgo, cuestión de carácter*, (Prentice Hall, 2003) *El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas, la sociedad alternativa*, (Prentice Hall-PriceWaterhouseCoopers, 2001).

Voy a intentar ser rápido en contarles mis ideas y espero que el o la señora que salga por esa puerta dentro de un rato sea distinto después de escucharlas.

1. Primera idea: adecuarse a la realidad

La primera idea que quiero trasladar es que cualquier directivo o empresario que se preste o cualquier ciudadano debe enamorase de la realidad, ser capaz de hacer las paces con la realidad, ver los hechos. Muy fácil de decir, dificilísimo de hacer. Piénselo bien, ¿cuántos políticos conocen ustedes que sean capaces de defender su ideología y someterla al test del tiempo? ¿Cuántos profesores académicos que en sus investigaciones siempre encuentran aquello que buscaban, porque son tan selectivos que siempre corroboran empíricamente, entre comillas, la tesis inicialmente manejada?

¿Cuántos periodistas opinan después de informarse? Muy pocos, generalmente se enamoran de su opinión, y luego ya adecuan la información a la tesis dominante o a la opinión que hay que defender. Son gente probablemente coherente, pero el mundo no necesita gente coherente, aunque para mi la coherencia es que los hechos acompañen a las palabras o las palabras a los hechos. Lo que verdaderamente se necesita es gente honesta, intelectualmente honrada, porque una persona honesta se puede contradecir a sí misma. Por tanto, lo que necesitamos es honestidad para entablar un diálogo fecundo con los hechos. Ahí se acurruca la verdad de las cosas, y ahí deberíamos hacer un poquito de arqueología. Tenemos que ser capaces de mirar la realidad, de revisar la calidad de nuestra mirada, la observación limpia y atenta.

2. Segunda idea: la verdad

Para ser capaces de observar la realidad, y no como me gustaría que fuera sino como es, recordamos a Machado cuando dice *"tu verdad, no es la verdad. Ven conmigo a buscarla y la tuya guárdatela"*. Es necesario analizar los paradigmas que se interponen entre mis ojos, mi observación y la realidad y así mantener la pauta o modelo mental que subyace a mi conducta diaria, que posiblemente explique un secuestro emocional y de repente hablando con un conservador nato muy a gusto al tocar un tema político o religioso estalla. Pues ahí hay un paradigma que de repente ha sido aceptado y provoca, en este caso, una respuesta violenta.

Se puede llegar a conocer tres mil personas nuevas cada año y algunas de ellas de forma muy cercana. Todas ellas representan una escuela de sociología activa con la que puedo crivar muchas veces las inquietudes que quiero compartir con ustedes.

Cuando uno se relaciona con una empresa muchas veces se habla de ratios, eficiencia, rentabilidad, cuota de mercado, capitalización bursátil, etc. Por tanto, se habla de una institución donde predomina el economicismo, mientras que si alguien de la empresa habla de capital humano, de sentimiento, de afecto, de emociones, es más bien sospechoso, dudoso o manipulador. Una persona se me desmoronó en una conversación mano a mano, pero a continuación se sentía peor por no responder al ideal de persona fuerte y recia que trabaje por la cuenta de resultados.

La empresa no es un sitio para expresar emociones, sino un lugar en el que jugamos a llegar a las nueve de la mañana y recuperarte a las 6 de la tarde. Es decir, el 80% de la vigilia mental prohíbe expresar emociones. En el fondo, esta perspectiva está educada en el paradigma economicista y reduccionista. Por tanto, la pregunta es a quién corresponde lo humano y lo social. A las iglesias desde luego, pues muchos de los logros sociales no se entienden sin estudiar, en nuestro caso, el papel más amplio de la Iglesia.

¿Corresponde a las instituciones emergentes? Escribí un libro a petición del Ministro de Trabajo y cuando trabajé con el subsecretario de trabajo sobre el tercer sector una de las cosa que me llamó la atención es el nivel de opacidad, de oscurantismo que me encontré en muchas instituciones, no digo en todas, pero si en muchas. Les preguntaba si no podían tener un poquito de sensibilidad comercial e intentar ser un poco más independientes. Entonces se eximían en la nobleza de la causa: como la causa era noble, pues no tienen que reaccionar. El paradigma de esto es: *"yo me ocupo de lo social y humano"* que se contamine el quehacer del gestor, los empresarios, los directivos, los que se dediquen a vender.

Desafiaré este paradigma de la Guerra Fría de Cruchef y Kennedy que todavía está entre nosotros. Voy a proponer un concepto constructor como referencia para construir mi reflexión. La inteligencia es capaz de manejar ideas teóricamente contradictorias, es capaz de estar toda en una paradoja.

Cuando empecé a salir con la que hoy es mi mujer, un día paseando con ella me fijé y dije: parece que se lleva bien con ella, parece razonablemente amable y comprensiva consigo misma, pero si hubiera visto en esa relación algo muy hostil consigo misma, no hubiese estado con ella, pues si se lleva mal con ella cómo se va a llevar bien conmigo.

La soledad es la otra cara de la compañía y no se puede hablar de mi luz sin revisar mi sombra, la sombra humana. Nos ponemos a hablar de la palabra sin reflexionar sobre el silencio, por eso decimos tantas tonterías, porque el hombre moderno no sabe guardar silencio. Hay gente que sofoca todos sus sentimientos en una constante discoteca, móviles, e-mails, etc.

Sin extenderme más en estas paradojas vitales, sólo mencionaré una más. La empresa no gana más dinero porque no es feliz; no gana más dinero porque la gente no se divierte; no gana más dinero porque la gente no encuentra su utilidad a muchas cosas; no gana más dinero porque su espíritu no es convocado; no gana más dinero porque el talento no es respetado. Si la empresa fuera capaz de diseñar ambientes estimulantes y atractivos seguramente funcionaría mejor.

Pasearse por las empresas y ver que no hay compromiso, ni hay ilusión, ni hay una educación me dice que hay un correlato final en todo eso: una cuenta de resultados que destroza al alza las mejores expectativas, esa es la clave motivadora, el axioma por el cual no estoy dispuesto a negociar. Por suerte, ahora me encuentro a más empresarios y directivos que piensan que eso no es factible y hay que hacerlo por convicción.

3. Tercera idea: una reflexión sobre algunos paradigmas

Comparo a mis hijas de 18 y 17 años con mi situación cuando yo tenía su edad y su estatus y hay una fuerte diferencia. El compromiso esta en franca retirada, tanto el compromiso de la empresa como el de los trabajadores. Hay empresas y personas que sólo trabajan para su agenda personal, pero los jóvenes de hoy en día no van sólo a trabajar por una nómina. Ahora el trabajo es como una maldición divina, aguantar estoicamente para ver si el próximo día me va mejor, como un sitio donde se mantiene el nivel económico. Se vive el sábado y el domingo, y de lunes a viernes se sobrevive.

Pues bien, yo creo que va a haber gente que va a querer vivir de lunes a domingo. Y luego si hace negocio, y recordemos que en esta palabra la primera es ocio, es decir que el neg-ocio puede incrustar en nuestro ocio. El problema es que las fronteras entre la libertad y el trabajo son difusas.

Anteriormente se hablaba de la realidad y Ortega y Gasset distingue frente a la observación ante la realidad tres opciones: el utópico, que te vende un futuro que nunca llega, el conformista y el idealista.

A mi me gusta el idealista, el que desde la correcta comprensión de la realidad nos dicta sus ideales y sus sueños. Hace cuatro años investigué el caso del Grameen Bank. Mohamed Yunus, premio Novel de la Paz, es uno de los idealistas con los que me quedo. Empresario nato monta un negocio y con 10 años ya era poderoso económicamente. Tras la insistencia del padre en sus estudios, se marcha a Estados Unidos y vuelve a su país después de ya conseguida la independencia. Está tres meses como funcionario y se ahoga y monta el Grameen Bank. Con un 93% de capital privado cumple todos los ratios sin costar un duro al contribuyente de Bangladesh, cobra intereses a los pobres mientras nosotros les ignoramos o les damos caridad. Ha roto el paradigma, porque el pobre cuan-

do devuelve el préstamo lo hace para que otras puedan recibirlo. Y he dicho otras en femenino, porque está visto que el único socio fiable es la mujer.

El mundo se esta moviendo, están ocurriendo cosas, ¿y qué pasa cuando vas por el medio del río? Que te disparan de las dos orillas, por que los maniqueos se atrincheran en uno y otro sitio. Yo lo único que pido es que revisemos los paradigmas, por que a lo mejor lo que yo veo hace tiempo que está un poco obsoleto.

Yo ya lo veo como una obsesión y el único *–ismo* en el que creo es el personalismo. Creer en la persona es otra forma de confirmar que no voy a negociar. Ese es el trato con la empresa, que formada por grupos, por recursos humanos, por colectivos, gestiona la masa previsible, como decía Ortega en su obra prima. Podemos prever cuantas personas van a salir en la ciudad de Valencia por fallas o cuanta gente va a dejar la ciudad este fin de semana, pero no podemos prever el comportamiento de un señor o señora concreto, un individuo singular es genuino e irrepetible, personalmente imprevisible y entonces en la empresa el paradigma que la guía es la incertidumbre, porque a pesar de querer prever, anticiparse, planificar, se encuentra con esa incertidumbre.

Y en la gestión de la masa, ¿de quien es el talento? El talento es de las personas que trabajan en las empresas y lo difícil es ver cómo aciertas a llegar ahí.

No creo en ningún barrio, comunidad, equipo, departamento, división, empresa, país, civilización, que soporte o se salte el singular de cada empleado.

El siglo XXI va a requerir ser capaz de reflexionar el yo profundo, no el ego narcisito y estúpido, y conjugar la copulativa yo y empresa, empresa y yo, pero yo no quiero trabajar con alguien que no trabaje para él mismo. Trabajamos todos para el yo, que en su inteligencia y profundidad se sabe solidario y perteneciente a la comunidad que le precede, aunque sólo sea porque se sabe limitado y no autosuficiente. Entonces lo que ofrece la empresa es un sitio, un lugar, un ambiente donde ese "yo" puede crecer, renovarse al limite.

Nuestros hijos en este aspecto van a sufrir un problema generacional. Los más espabilados se subirán a este tren y a lo mejor llegan hasta el final del trayecto con él, pero si en ese tren no hay crecimiento y a izquierda y derecha no hay compañía estimulante se van a bajar del tren.

La batalla puede parecer entonces tremenda y hay países que la están ganando y otros que la están perdiendo.

4. Cuarta idea: participación

Hablaré de la participación a través de un ejemplo. Una empresa como Bankinter intentó introducir el variable según resultados a costa del fijo y los grandes talentos se le fueron a otro sitio. Sin embargo, en estos momentos el 99% de los

empleados de Bankinter son accionistas. Por tanto, cuando la acción de Bankinter sube, no sólo se alegran los accionistas sino también se alegran los empleados, que ponen dinero además de esfuerzo. Cuando se da ese mosaico es más fácil sentirse participe de ello, pero lo que no me vale es sentirse como si fueras socio y que sea una ficción.

La forma en que distribuimos la generación de riquezas es indignante y afecta a la generación de la misma. El mundo no va por ahí y la empresa debe asumir responsabilidades sociales desde su solvencia como gestor.

En un mundo más poroso, pequeño e interdependiente, en el que si China o Vietnam se resfrían todos sabemos que nos afecta porque no vivimos aislados del resto del mundo, el quehacer de algunas empresas globales es indignante, manipulando algunos mercados financieros.

Es como la paz, una causa noble para gente fuerte. La empresa humanista también es para gente que sepa de finanzas, de economía, de marketing y que sepa de hombres y mujeres que quieran encontrar un sentido a las ocho o nueve horas de trabajo.

El mundo se está moviendo y el ámbito de trabajo ha de ser un lugar donde tu talento se pueda expresar, donde el caudal enorme de talento del ser humano se pueda expresar. Eso es la gestión eterna, esa actitud diferencial que tenemos en nuestro código genético.

Estuve durante algún tiempo trabajando en un banco en América. Como resultado de la confianza, desarrolle habilidades financieras a base de mucho esfuerzo y cuando decidí irme de motu propio querían doblarme el sueldo. Lo que pretendo decir con esto es que a pesar de desarrollar una capacidad financiera lo hice sin talento, mientras que compañeros del departamento de tesorería cuando cerraban operaciones les podías ver levitar. En estas situaciones el tiempo vuela, pero en mi caso era una eternidad, haciendo un esfuerzo por aguantar aquellas clases. Por tanto, ¿no seria mejor colocar a cada uno en su sitio donde pueda florecer lo mejor de él?

Como si de un buen entrenador se tratara hay que colocar al portero en su sitio, al pívot en el suyo y entonces se dirige bien.

Muchas veces las empresas me piden que vaya a curar su déficit de pasión, de compromiso, de falta de sentido en el nuevo orden mundial, mientras la credibilidad social de la empresa todavía está en tela de juicio.

Cuando la empresa en su sentido común ofrece la oportunidad a las personas de expresar su talento y no tiene ninguna posibilidad de quedarse constreñido se gana en buen ambiente, en la cuenta de resultados en definitiva. Haciendo una comparativa es como jugar un partido de tenis dirigiendo tu mirada a la pe-

lota, en lugar de estar obsesionado con el resultado. Si únicamente se concentra en el resultado se pierde. Dirigir es fijar la inteligencia en el proceso, colocar a cada uno en su sitio, para la consecuencia última que es una buena cuenta de resultados. Una empresa que pierde dinero es, entre otras cosas, una empresa socialmente irresponsable, y hay que saber cuando toca cerrar una empresa y morir con dignidad. Contrariamente, una empresa capaz de generar riqueza me parece una buenísima noticia desde el punto de vista social, aunque luego habrá que fijarse como se distribuye esa riqueza.

5. Quinta idea: el carácter

La nueva empresa de la que hablamos necesita gente con talento, pero también con carácter. El carácter es el músculo que cuando más se ejercita más fuerte está, pero para ello también se necesita voluntad, y la voluntad se trabaja.

Estoy ahora leyendo un libro donde al protagonista le advierten que le quedan tres meses de vida. Él mismo dictamina que lo esencial ocupe el centro y lo accidental quede fuera de su vida. La verdad es que, como decía Séneca, es una pena empezar a vivir cuando hay que abandonar la vida. No se puede dejar la vida para el final cuando ya no se puede vivir. Pero la actitud de la sociedad actual se dedica a destrozar cosas muy valiosas.

La vida, por lo menos a mí, me ha enseñado a ser un poco más paciente. Una vez un profesor indio me preguntaba si había visto a una persona feliz que fuera impaciente. La verdad es que no se puede ser feliz siendo impaciente.

Es muy curioso ver a niños de dos o tres años que no conocen el concepto de fracaso. Mientras se caen o agreden al lenguaje la madre o el padre sufren y se ríen de las monerías, pero los niños se equivocan con naturalidad. Las empresas excelentes, las empresas humanistas, si ganan en algo es en la cuota de error, una cuota de error por encima de lo normal, mientras que las empresas con las que trato y no se equivocan nunca tiene el complejo de superman, que en la ficción es divertido pero en la vida real es deprimente. No sólo es bueno aprender de los errores propios, sino también de los ajenos. Personalmente conozco una firma en este país que cada dos meses se reúne el comité de dirección con un solo tema en la agenda: "el foro de los horrores". En dicho foro, todos los miembros están "obligados" a contar el último error que han cometido en los dos últimos meses, el impacto económico y las consecuencias que se han derivado del error. Ellos parten de la idea de que no se puede ser infalible durante dos meses y hay que aprender de los errores ajenos.

Así pues, mi experiencia hoy sirve a todos los compañeros que van a dar una clase en Portugal. En mi primera experiencia docente, que fue en Portugal, iba decidido y con ganas, pero el director de la escuela me llamó la atención para

decirme que no iba bien a aquella charla. Me explicaba que no podía dejar la formalidad tan pronto y es que en Portugal se nota mucho el sello británico. Así cada vez que alguien va a Portugal, inmediatamente, le aviso para que no caiga en el mismo error que yo.

Aquí la humildad juega un papel muy importante, tanto sea para el éxito como para el fracaso.

6. Conclusión

Voy a intentar resumir lo que he estado explicando. La empresa humanista tiene que empaparse de filosofía, que es la ciencia que se hace las últimas preguntas, y tiene que ser un solar grato para los valores. Tengo que hablar de talento, tengo que hablar de carácter, entender los valores no como una cosa a predicar, sino como una cosa a practicar.

Ser integro, ser justo a la hora de distribuir, hacer partícipe a los demás, dejar huecos anchos para la libertad del ser humano no son valores gratuitos que podamos agredir. Son los ejes por los que debería discurrir nuestra vida, nuestra circunstancia, y aquel directivo o empresario que respete ese clima merece mi admiración.

Estamos acostumbrados a pensar, a hablar desde la lógica cartesiana, pero hay que saber liberar el talento. El corazón es un órgano inteligente, y no he dicho sensible sino inteligente, porque se puede fiar de una razón sensible que trabaja al servicio del corazón y de un corazón que en su inteligencia escucha los recados de advertencia de la razón. Decía Pascal que el corazón tiene razones que la razón no entiende. En definitiva, como Rusell decía "pensamos demasiado y sentimos poco".

Estoy invitando a la parte intuitiva, emocional que nos somos capaces de incorporar en el quehacer empresarial. Estoy invitando al consciente, sede de los pensamientos, pero también quiero hurgar en el subconsciente para que esa ocurrencia o creatividad salga en los momentos de paz y serenidad

La única manera de ganar un partido difícil es jugarlo y si piensas lo pierdes. En la fortaleza mental de un carácter curtido en una persona mentalmente fuerte el pensamiento y el sentimiento se cruzan.

La empresa humanista no deja de ser una empresa juguetona, y eso requiere estar a gusto en el mundo de las emociones, de los sentimientos, eso requiere viajar al subconsciente y requiere abrir puertas por donde pueda expresar el enorme talento que atesoró. Y todo eso al servicio de valores como la integridad, la honestidad, la justicia en un sistema retributivo, etc.

7ª SESIÓN

23 de abril de 2007

RAMÓN JÁUREGUI

POLÍTICAS PÚBLICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

XVI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007)

La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI

Ramón Jáuregui

Ingeniero Técnico. Abogado. Fue Delegado del Gobierno en el País Vasco, Vicepresidente del Gobierno Vasco y Consejero de Justicia, Economía y Trabajo.

En el PSOE ha sido Secretario de Política Autonómica de la Comisión Ejecutiva Federal, Diputado por Álava, Portavoz en la Subcomisión para promover y fomentar la RSE y Portavoz en la Comisión Constitucional. Actualmente es el Secretario General del PSOE.

Es autor de numerosos artículos en Periódicos y Revistas especializadas. Colabora habitualmente en los diarios El Correo y Expansión y puntualmente en El País. Además, ha publicado diversos libros entre los que destacan: *El país que yo quiero*, (Planeta, 1994), *El tiempo que vivimos y el reparto del trabajo*, (Paidós, 1998), *Un futuro para el trabajo en la Nueva Sociedad Laboral*, (2004).

Sin más preámbulos quería empezar por decirles que mi propósito es trasladarles el estado de la cuestión sobre la RSE en España, a propósito del Informe que el Parlamento Español elaboró hace ya unos meses.

Ustedes saben que el informe que el parlamento ha elaborado, en gran parte, se deriva de todo un largo camino en el que no voy a detenerme demasiado, pero que forma parte de una de las trayectorias, la de la RSE en nuestro país, de las más provechosas y fructíferas, porque realmente hay muy pocos países que hayan hecho un recorrido tan profundo y tan intenso en esta materia como el nuestro. España en ese sentido es bastante modélico y puedo poner como ejemplo que hace sólo unos meses el presidente del Global Reporting Initiative, la firma holandesa que ha elaborado el formato de reporte de RSE, me decía que el informe hecho por el parlamento español era un gran informe y que no lo había hecho ningún parlamento europeo. Constituía, en su opinión, una de las mejores aportaciones de política pública sobre esta materia. Con estos antecedentes, tengo que empezar también por decir que el informe fue trabajado por cuatro grupos políticos PSOE, PP, el PNV y CiU.

1. El informe de la Subcomisión para potenciar y promover la RSE

El informe se ha construido sobre la base de las aportaciones de 60 grandes protagonistas que ha tenido la comisión parlamentaria, siendo todos grandes entendidos en esta materia.

Hemos trabajado sobre sus aportaciones, pero en vez de hacer una trascripción más o menos cronológica de sus puntos de vista, las hemos dividido en torno a los 15 o 20 grandes planos que atraviesa la RSE. Sobre cada uno de ellos aportamos los puntos de vista de cada uno de los comparecientes.

El informe tiene treinta grandes constataciones y sesenta recomendaciones. Se aprobó por unanimidad, lo que es también una peculiaridad que para estos tiempos que corren, tan raros y controvertidos, no debemos despreciar. Hemos trabajado todas las formaciones políticas con una actitud de consenso que nos ha permitido lanzar desde el parlamento español un mensaje común desde la unanimidad del parlamento.

Quiero insistir en que el conjunto del informe esta constituido bajo la idea de que la ecuación entre la empresa y la sociedad ha cambiado radicalmente. Los grandes paradigmas que atraviesan esta vieja ecuación también se están transformando, de tal manera que la empresa, antes concebida sobre una especie de triángulo que pivotaba sobre tres grandes protagonistas: propietarios o accionistas, trabajadores y clientes, ha pasado a ser un mundo mu-

chísimo más complejo, penetrado por un buen número de protagonistas que atraviesan el quehacer de la empresa y configuran su estrategia.

Creo que es una afirmación coincidente por parte de todos nosotros que la empresa hoy hay que concebirla en su interrelación con sus grupos de interés, con sus *stakeholders*, y estos son muchos. La empresa no esta ubicada en una isla, la empresa no es un secreto, la empresa no es un foro de intimidad, sino que la empresa es transparente, es como un invernadero donde todo el mundo la ve, la mira y la critica. Éste es el mundo rico de relaciones que la empresa es, y es lo que está en el sustrato de esta reflexión.

Una segunda afirmación que conviene quizás señalar es la idea de que no hay una foto fija para la RSE. Los grupos parlamentarios hemos coincido en la idea de que nos equivocamos si concebimos la RSE como una pretensión más o menos concreta en el tiempo que se termina al llegar a un determinado estadio. Esto es importante porque somos conscientes de que hay una enorme diversidad de problemáticas para cada empresa, entre una empresa pequeña y una empresa grande, un banco o una empresa extractora de mineral, una empresa textil o una empresa aeronáutica, una empresa con 100 trabajadores o una empresa con 2.000. Realmente de lo que se trata es de construir un camino basado en un diálogo con sus stakeholders. La empresa consciente de esa permeabilidad con sus interlocutores construye un diálogo con ellos y configura una estrategia de RSE, que en el fondo es una expectativa de ser una empresa responsable. Por tanto, ha de caminar por el camino de la excelencia en sus relaciones con sus grupos para construir así una estrategia de RSE integral y completa.

Por supuesto, la RSE es voluntaria pero esto no impide que concibamos la posibilidad de la intervención pública a este respecto. Me gustaría señalar que el debate entre voluntariedad y norma legislativa es un debate bastante simplificador. Por supuesto que la RSE es voluntaria. Si no lo fuera no seria RSE. Pero eso no impide que haya una intervención pública, lo cual no quiere decir que haya que hacer una ley de RSE. Personalmente soy contrario a esta pretensión, ya que no veo ninguna necesidad de hacer una ley en ese sentido, pero eso tampoco puede excluir la intervención pública, que puede producirse en muchos planos. Pero garantizando siempre la voluntariedad, porque si esto se rompe también lo hace la esencia de esa actitud que caracteriza la concepción cultural que tiene la RSE. Todo esto, por supuesto, con reglas claras que eviten competencia desleal en esta materia.

Es importante destacar la importancia que en esta materia están teniendo las iniciativas internacionales. Son los organismos internacionales, fundamentalmente Naciones Unidas, OIT, OCDE y la propia Unión Europea los que están

fijando algunos parámetros sobre los mínimos sobre los que construir una cultura de RSE común. Esto es muy importante teniendo en cuenta que la empresa actual compite en la globalidad del mercado mundial.

También hay que señalar que no habrá RSE si no hay una sociedad que la demanda. Sobre esto hemos hablado muchas veces y pienso que es uno de los grandes factores a los que al terminar, si ustedes quieren, también me referiré. Yo pienso que si los empresarios no sienten la necesidad de la RSE como factor determinante de sus esfuerzos, de sus inversiones o de sus costes en materia de RSE, si no hay una sociedad que valora los intangibles, la RSE no va a prosperar. Esta es una cuestión que tiene que ver con la manera en que se articula una sociedad que tiene una capacidad de premiar y castigar con su inversión, con su consumo, con sus valoraciones, la empatía o antipatía social que generan las marcas. Si las sociedades no caminan en conjunto hacia una demanda de RSE la empresa no hará RSE. Esto es uno de los problemas que se observan con más preocupación en las empresas que están trabajando en materia de RSE. Estas políticas tienen enormes dificultades para evaluarse, hablando como hablamos de un intangible, y empieza ya a ser motivo de preocupación que a veces los predicadores internos de RSE en las empresas están siendo despectivamente tratados como vendedores de humos. Estamos hablando de proyectos de mejora a medio y largo plazo, de una mejora de la imagen, de la marca, pero con una evaluación de resultados que si la sociedad no demanda, la RSE no va a poder concretarse.

No les puedo ocultar que en el comienzo de la andadura de la RSE en España ha habido fundamentalmente recelos por parte de los sindicatos. Ahora en los sindicatos hay una posición más bien reivindicativa de la intervención pública plena en esta materia, lo que puede ser contradictorio con lo que antes hemos llamado la necesidad del principio de la voluntariedad.

2. Las recomendaciones de la Subcomisión Parlamentaria

Las recomendaciones se han distinguido en tres grandes grupos: recomendaciones a las empresas, a las administraciones públicas y a los consumidores.

2.1. Recomendaciones a las empresas

Voy a intentar resumir las recomendaciones a las empresas en algunas ideas principales.

La autorregulación

Es un principio que también he visto entre las recomendaciones del Observatorio que presentó la Fundación ÉTNOR recientemente en Valencia.

Si una de las primeras ideas que se han propuesto al mundo empresarial en este terreno es la conveniencia de la autorregulación empresarial fue precisamente porque no queremos hacer ninguna intervención en esta materia. Lo que sí recomendamos es que, para que haya unos principios de competencia leal a la hora de establecer políticas de RSE, aquellas políticas que forman parte de un mismo sector y tienen una misma problemática se autorregulen.

El ejemplo más interesante de esto es el sector textil de España y Europa, impulsado por cierto colectivo español, concretamente Inditex y Mango, que está trabajando intensamente en la búsqueda de un formato de presentación de RSE común. Estas empresas tienen una problemática concreta y es su cadena de proveedores.

Es un buen ejemplo de lo que puede ser el camino para que las empresas avancen en el terreno de la responsabilidad social.

Memorias de RSE

El segundo campo de interés es el de la información, constatado como una de las propuestas que habéis hecho en la Fundación ÉTNOR en el resumen de vuestro observatorio. Aquí señalaría dos cosas: en primer lugar, el papel que está jugando el Global Reporting Initiative y, en segundo lugar, la necesidad de extender a todas las empresas, desde luego las cotizadas, la triple cuenta de resultados.

En relación con esto último les cuento una anécdota bastante divertida. Cuando comparecía Manuel Conthe en la comisión parlamentaria le preguntamos si sería conveniente que hiciéramos una norma que obligara a las empresas españolas que cotizan en bolsa a presentar triple memoria. El nos dijo: *"ni se os ocurra. Marcharán cantidad de compañías de nuestro país a otras bolsas"*. A mi me parece un argumento cargado de razón, pero, curiosamente, sin norma ninguna se ha ido estableciendo la cultura de la presentación de la triple memoria y la empresa que no lo hace se siente en deuda para con los accionistas, con la sociedad, etc. Es curioso ver que las 35 empresas del IBEX ya hacen triple memoria habitualmente.

Reporte y verificación de las memorias

Tenemos un problema importante en el capítulo de la verificación de las memorias. Nosotros estamos recomendando también la necesidad de una intervención pública para ordenar esta materia, ya que no nos parece que sea leal que algunas empresas hagan una memoria en la que el reporte esté verificado y comprobado y otras que sólo el auditor certifica

que la empresa ha elaborado la memoria y la ha presentado, pero no está verificado cada uno de los hechos.

Yo soy de los que creen que la mejor manera de verificar las memorias es hacerlo con los *stakeholders*, los grupos de interés.

Relaciones laborales de calidad

Destaca también la importancia que en las recomendaciones se da a desarrollar el marco de la memoria sociolaboral con más intensidad, integrando la política de relaciones laborales en el marco de la RSE con plenitud. Saben que estamos muy preocupados casi todos los que nos hemos metido en esta materia por la idea tan simple y tan fácil para muchas empresas de confundir RSE con acción social. Es muy frecuente que muchas empresas estén presentándonos magnificas acciones solidarias, extraordinariamente importantes acciones sociales en países del mundo donde las compañías operan, pero que a veces no van acompañadas de una política de RSE integral.

Curiosamente hay mayor sensibilidad por las cuestiones ambientales que por las condiciones sociolaborales. El público joven ha admitido ya que una cajera puede ser contratada para trabajar cuatro horas en un supermercado y después trabajar seis, pero sólo le pagan esas cuatro y no pasa nada.

Por todo esto hay una cierta preocupación porque el marco de las relaciones laborales se ajuste a lo que llamamos mínimos de dignidad laboral, al reconocimiento de los sindicatos, a la negociación colectiva, etc.

Y junto a eso se incorpora la idea de lo que llamamos un mundo de las relaciones laborales de segunda generación, en las cuales contemplamos los factores que están más de moda en estos momentos en las relaciones laborales modernas. Fundamentalmente me refiero al desarrollo curricular de las personas, la mejora de la empleabilidad de los trabajadores, la conciliación familiar y personal y la participación progresiva en beneficios y en el capital de la empresa, que son por otra parte factores que en la economía moderna, la post-industrial, cada vez se van reclamando más.

Incorporar a los Estatutos de la compañía los compromisos de la RSE

Este punto es una idea que nos propuso un catedrático de derecho mercantil, en relación con la conveniencia de que las compañías incorporen en sus estatutos los compromisos de RSE. De esta forma el administrador de la empresa en el consejo de administración, no puede tomar

decisiones cuando tiene incremento de costes que vayan en contra de los intereses de la empresa marcados estatutariamente.

Esto hay que unirlo a la propuesta de los códigos éticos, que creo que es una idea muy interesante de las compañías que forman parte de la propuesta de ÉTNOR que contemplan el compromiso social.

Extender a los proveedores las políticas de RSE

A propósito de los proveedores y de las pymes, una reflexión muy importante es que la RSE no se extenderá al conjunto de las pymes si las empresas grandes, que son las que contratan a los proveedores no lo exigen. Hubo un debate muy interesante en Inglaterra cuando el gobierno propuso que en las memorias de las empresas se diera el listado de los proveedores. Esta información va a establecer una capacidad de transparencia grandísima en una economía como la actual, en la que la externalización y la subcontrata son fundamentales. La idea de incorporar los listados de los proveedores será una forma de que la cultura de la RSE llegue a las pymes.

2.2. Recomendaciones a las Administraciones públicas

Impulsar la Inversión Socialmente Responsable (ISR)

La primera recomendación es la que hace referencia a la necesidad de impulsar la inversión responsable. En España no hay prácticamente inversión con carácter ético, casi nadie ahorra con criterios solidarios o con valores éticos. No creo que los españoles sean menos solidarios o éticos o menos ecologistas que en otros países, pero quiero que sepan que en otros países el carácter solidario o ético de estas inversiones puede alcanzar el 25% de sus fondos financieros.

Creo que es muy razonable que muchos fondos de pensiones de muchos empleados y trabajadores de grandes empresas o de sectores tengan un determinado carácter ético.

En España no hay más de un 5% de inversiones en el mercado con cierto carácter ético, lo cual es llamativo.

Estudiar estímulos fiscales y sociales de la RSE

Hemos tenido un problema importante con la CEOE y aprovecho para trasladarlo en este foro. CEOE se opone a las políticas de estímulos fiscales de la política de RSE. Su razonamiento es un razonamiento relativamente lógico: puesto que es voluntario, no es justo que se discrimine a

la empresa que lo hace en función de una actitud voluntaria.

Si nosotros consideramos que la RSE es buena para las empresas y es necesaria para que tengamos un sector empresarial competitivo, honesto y capaz de competir en el mercado global, parece que es lógico que el sector público favorezca estas actitudes.

Hay muchas cosas en este país que no son obligatorias, por ejemplo invertir en I+D+i, y, sin embargo, hay estímulos fiscales, porque el país considera necesario que las empresas gasten parte de sus beneficios en I+D+i para competir.

Los parámetros en los que se centra esa intervención pública son:

- Reducciones fiscales para inversiones en beneficios por el medio ambiente.
- Bonificaciones sociales para la integración de discapacitados.
- Marco fiscal favorable para empresas que integren criterios de RSE.
- Cláusulas sociales en los pliegos de las compras y contrataciones públicas.

Desarrollo de las RSE en ámbitos autonómicos y locales

Nosotros hemos llegado a la conclusión de que es necesario crear una estructura política en el gobierno y en los gobiernos autonómicos que favorezcan la política de RSE.

Inglaterra tiene en todo lo que se refiere a la RSE una especie de secretaria de estado, dentro del Departamento de Economía.

En el norte de Europa, los suecos, tienen una política diseñada en el Ministerio de Exteriores, porque conciben la presencia de las grandes empresas suecas en el mundo como una vitola de prestigio y de respeto a la ecología y a los derechos humanos. Implantan su política exterior en coordinación con sus empresas y tienen una especie de órgano común en el que participan todos los stakeholders nacionales en relación con la RSE.

Alemania tiene poco desarrollo en políticas de RSE. Francia ha hecho una intervención legislativa enorme, como hacen siempre los franceses, un intervencionismo muy grande que luego produce unos resultados muy débiles.

En España hemos propuesto crear una estructura al estilo británico, pero no en el Ministerio de Trabajo como está ahora, sino que creemos que tiene que estar o bien en el Ministerio de Economía o bien en la Presidencia del gobierno, concretamente en la Secretaria de Estado que el

Presidente ha creado para los intereses comunes.

Creemos también que es conveniente crear un observatorio de la RSE que incluya a los grandes stakeholders del país para que aconsejen la política del gobierno en este sentido.

Antes de acabar una última referencia sobre la importancia de la RSE en las administraciones publicas y en el sector publico en general. Tengo que confesar que esto no lo decimos oficialmente, pero no podemos seguir predicando sin dar ejemplo. Hay algunas universidades que ya van hacer memorias muy interesantes, pero las universidades, los Ayuntamientos, el propio gobierno y, desde luego, el sector público estatal tiene que practicar la RSE.

A propósito de la necesidad de la formación universitaria en RSE hay en estos momentos una iniciativa que acaba de poner en marcha la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras Española. Ha encargado a un equipo de 40 expertos el currículum de una asignatura sobre RSE como asignatura troncal para las carreras económicas del futuro y como una optativa para el resto de las carreras técnicas.

3. Conclusión

Termino con una reflexión sobre la necesidad de la demanda en esta materia. Creo que efectivamente hay fortísimas razones para pensar que la RSE es una cuestión de estructurar el futuro, que no es una moda, que no es una técnica de gestión, que no es el invento de un gurú, y creo que esto está y asumido. Esto lleva a pensar que es una transformación profunda del ser de la empresa y de sus funciones en la sociedad del futuro.

Pero no podemos terminar esta reflexión sin hacer un análisis de los obstáculos tan importantes que tiene el avance de esta idea.

El primero es que desgraciadamente no hay y no se percibe una sociedad articulada, informada, formada y con capacidad de premiar y castigar en el consumo, en la inversión, en las decisiones hacia las empresas, los comportamientos responsables o irresponsables de las éstas. El movimiento de los consumidores necesita un fortalecimiento.

La información que recibimos del quehacer de las empresas es una información suficientemente crítica y creo que sería bueno que hubiera una mayor transparencia. Sin embargo, toda la prensa se limita a contarnos lo que las empresas quieren contarnos, donde van a invertir, qué compran, pero realmente no hay todavía una cultura que estructure a la sociedad en organizaciones fuertes.

No hay tampoco etiquetas ni claridad de lo que es el componente que otorga la vitola de la RSE. Hay demasiadas etiquetas: etiqueta de comercio justo, etiqueta verde, etiqueta de empresa familiarmente responsable y la gente ya no entiende nada. Al final no tenemos un elemento de referencia que sea universal. No hay una guía tan clara como cuando llego el debate de la calidad a España, que llegó en gran parte movido por la revolución tecnológica, de la informática, de las telecomunicaciones, de la electrónica y, además, llego atravesada por la industria aeronáutica y aeroespacial en gran parte. Rápidamente tuvimos unas normas que permitían determinar qué es una empresa con calidad.

El problema es que en esto de la RSE no tenemos parámetros universales. Hay un mundo heterogéneo, cada empresa es un mundo, cada sector, cada país, etc. Es, pues, un campo demasiado abstracto todavía como para que las referencias hacia la sociedad sean unívocas, claras y permitan un comportamiento de la sociedad que premie o castigue de esa manera la RSE.

Por último, no podemos olvidar que estamos en una sociedad de pymes y que las pymes tardarán en llegar. Y si las grandes no arrastran a las pequeñas y medianas empresas hacia la cultura de la RSE será más difícil todavía.

La Comisión Parlamentaria ya ha terminado y estamos a punto de que termine el Foro de Expertos, donde también esta ÉTNOR, que va a elaborar una propuesta al país en lo que debe hacerse en cada materia. UGT, CC.OO. y CEOE tienen una Mesa de Diálogo Social sobre la RSE y se espera que al final de año emita una propuesta al gobierno.

Con todo esto el gobierno probablemente lo más que hará en esta legislatura es crear un órgano *multistakeholder,* en el cual se pueda programar una política a favor de la RSE.

8ª SESIÓN

5 de junio de 2007

IGNASI CARRERAS

LAS ONGs Y LA LUCHA CONTRA LA POBREZA: DESAFÍOS Y RETOS

XVI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007)

La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI

Ignasi Carreras

Ingeniero industrial (UPC) y Diplomado en Organización y Dirección de Empresas (EAE). Ha realizado postgrados de desarrollo directivo en ESADE (Senior Executive Program) y en Babson Business School, así como de liderazgo y gestión de organizaciones no lucrativas en las Universidades de Stanford y de Harvard.

Ha sido el Director General de Intermón Oxfam, una de las principales ONG internacionales dedicadas a la cooperación al desarrollo, donde trabajó de 1988 a 2005, y también componente del Comité de dirección de Oxfam Internacional. Anteriormente (1981-88) trabajó en la Generalitat de Catalunya y en la Universidad (UPC) como responsable de diferentes programas relacionados con el ahorro energético. También realizó labores de consultoría sobre este tema para varias empresas.

Tiene una larga trayectoria de colaboración como voluntario con diversas ONG de diferentes ámbitos de actividad (infancia, tercera edad, colectivos marginados, personas con discapacidades, inmigración, cooperación internacional, etc.). Fue fundador del Casal dels Infants del Raval y de la organización Reco-

llim (vinculada a Cáritas). Es miembro de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative, una de las organizaciones más relevantes a escala mundial en la promoción de la RSE. También es miembro del patronato de la Fundación Lealtad, Fundación Jaume Bofill, Fundación Cristianisme i Justicia y Fundación Borja de Bioética.

Actualmente es Director del Instituto de Innovación Social de Esade, cuyo objetivo es generar y divulgar conocimiento y aportar formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial (RSE), la ética de las organizaciones, el liderazgo y la gestión de las ONGs y la colaboración entre éstas y las empresas. También es profesor del Departamento de Política de Empresa de Esade y director de los Programas de Esade de Executive Education: "La Función Gerencial de las ONGs" y "Liderazgo e Innovación en las organizaciones de la sociedad civil". Ha escrito múltiples artículos y capítulos de libros. Es autor del libro *Vivir solidariamente: es posible día a día*, (Círculo de Lectores, 2003).

1. Introducción

Cuando preparaba la conferencia y vi el título, "el fin de la pobreza en el mundo", lo primero que pensé es que éste es un tema que nos desborda a todos. Y es un tema que nos desborda a todos, así que he retitulado el tema en algo más humilde: *"Las Ong's en la lucha contra la pobreza"*. Hablaré de la pobreza y de las ONG's teniendo en cuenta que algunos o muchos de los presentes son del sector empresarial y les interesa también las interrelaciones que puedan haber entre las ONG's y las empresas, y cómo las ONG's pueden impulsar algunas causas que afectan a las empresas. Aunque ya no esté en Intermón Oxfam las ganas de trabajar por el fin de la pobreza siguen permanentes en mí. De hecho, estoy muy en contacto con las ONG's, puesto que dentro de ESADE me encargo de lo que es la formación de técnicos y directivos de ONG's y también trabajo en temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial.

Hay días en los que abres el periódico y cuesta encontrar una buena noticia, pero hoy ha sido posible. Una buena noticia en el contexto de lo que estamos hablando es que, por primera vez, un jefe de estado africano está sentado delante de un tribunal internacional. Este jefe de estado es James Taylor, expresidente de Liberia e impulsor de toda una serie de crímenes y de vulneración de los derechos humanos en su país y, especialmente, en el país vecino, en Sierra Leona. Es una buena noticia porque durante años mucha gente ha intentado que aquellos que hicieron crímenes contra la humanidad no quedasen sin ningún tipo de castigo. Si no castigamos a los que actúan en contra de la humanidad será muy difícil que esta humanidad tenga capacidad para poderse recuperar.

Estoy convencido de que hay personas, que a lo mejor ya no viven pero que hace treinta o cuarenta años lucharon por eso, y para ellas esto es un tributo. En el fondo, el fin de la pobreza es esto, muchas personas que tienen una determinación y persistencia que consideran que vale la pena luchar contra la pobreza.

Junto a mi mujer, escribí un libro que lleva por título *Vivir solidariamente en el día a día*. La pregunta que queríamos contestar era ¿vale la pena luchar contra la pobreza? La pobreza siempre ha existido y algunos dicen que siempre existirá, y las cifras son tan inmensas y nuestras capacidades para luchar contra ella tan pequeñas respecto a la dimensión de la pobreza, que parece que no valga la pena. Mi experiencia personal, y sobre todo la experiencia de muchas otras personas con las cuales he estado en contacto, me dice que vale la pena luchar contra la pobreza y, aunque no siempre se ve, los resultados aparecen.

Comentaba Adela Cortina en mi presentación que estoy en la junta directiva del Global Reporting Initiative (GRI). El GRI es una organización internacional no lucrativa que fomenta la información sostenible por parte de las empresas. En esa junta directiva estamos quince personas de quince países, tres de ellas representamos a la sociedad civil, tres a los sindicatos, tres a las empresas y tres a las auditoras. En una de las reuniones, el director de Circus, una plataforma que agrupa a más de mil organizaciones de la sociedad civil de todo el mundo, nos contaba que unos días antes estuvo visitando a Ángela Merkel, antes de la reunión del G8, para explicarle qué es lo que esperaba la sociedad civil mundial y organizada en la lucha contra la pobreza de la reunión del G8. Él le dijo *"me hace mucha ilusión reunirme con usted en Berlín porque justo en Berlín el año 1884 las potencias europeas se repartieron África, y desde aquel momento siempre fuimos para peor. Lo que tiene que explicarme, señora Merkel, es cómo yo les puedo explicar a las personas de África el hecho de que en Europa cada vaca recibe 2 € de subsidio, mientras en el mundo hay 800 millones de personas que viven con menos de 2 € al día".*

Cuando hablas con los políticos cara a cara y en privado siempre expresan su conformidad personal con todos estos temas, pero luego dicen que la política es la "Royal Politic", la política no permite hacer todo lo que nosotros querríamos hacer como ciudadanos. La determinación de las personas en la lucha contra la pobreza es, precisamente, conseguir que la política haga de la agenda contra la pobreza su propia agenda; que la agenda contra la pobreza no sea cosa de unos cuantos iluminados, sino que sea la agenda de todo el mundo.

Los resultados de las situaciones en las que trabajamos ahora se verán dentro de treinta o cuarenta años. Bajo mi criterio, la gente que lucha contra la pobreza es gente que tiene por dentro una rabia en positivo contra aquello que es indigno, que viola todos los derechos fundamentales.

A finales de mayo había una noticia de veintisiete inmigrantes africanos e indocumentados que naufragaron cuando intentaban ir hacia Europa. Se pasaron tres días agarrados a una red mientras países europeos como Malta, Italia y Libia, decidían quién los rescataba.

Realmente llegamos a un nivel que es terrible. Que 27 personas se pasen tres días comiendo manzanas, y el resto de los días sobreviviendo con lo que podían, mientras se discute quien los rescata, es poner en cuestión el nivel más fundamental, que es el derecho a la vida.

Esto es lo que alimenta la capacidad, la determinación, la consistencia, la persistencia de todas las personas que luchan contra la pobreza. Es una situación que llena realmente de esa rabia, que no se convierte en odio pero se convierte en aliento para decir: hemos de cambiar esa situación.

Situaciones como la de Guinea Ecuatorial, un país con una población de 500.000 habitantes, donde buena parte de ella vive con menos de un 1 $ al día, y donde el hijo del presidente, Teodoro Obiang, ministro de cultura, tiene un salario importante para lo que es el país, (4.000 $ al mes) y se gasta cientos de millones de euros cada año en lujos. La corrupción que hay en muchos países de África, y de otras partes del mundo, impide absolutamente que estos países puedan avanzar en su desarrollo.

Pero, afortunadamente, tenemos situaciones mucho más positivas.

2. ¿Qué es luchar contra la pobreza?

Luchar contra la pobreza no es sólo luchar contra la carestía de los alimentos ni la falta de acceso a la salud y a la educación. La pobreza es que muchas personas no puedan decidir sobre su futuro. Muchas personas viven en situaciones tan injustas y tan vulnerables que no pueden ni planificar la semana siguiente. Nunca saben lo que va a pasar con sus vidas. Eso es la pobreza: no tener derecho a un futuro mejor; no tener la capacidad para poder gobernar sus propias vidas. Eso es lo que tenemos que cambiar, por eso para luchar contra la pobreza tenemos que luchar a favor de los derechos.

Las ONG's que quieren luchar contra la pobreza no sólo tienen que tienen que cubrir aquello que no cubren los estados, aquellas situaciones donde no hay estado o hay un estado fallido. Las ONG's tienen que cubrir todo eso, pero sobretodo tienen que luchar, tienen que incidir para que aquellos que tienen la responsabilidad de ofrecer la educación, la salud, unos medios de vida sostenible, etc. lo puedan aportar.

2.1. Por otra globalización

Hay una reunión próximamente en Alemania del G8. Desde la reunión de Seattle, donde hubo fuertes manifestaciones fuera de la sede de la OMC donde estaban reunidos, pasando por otros escenarios como Génova en 2001, España en 2002, somos conscientes de que mucha gente se manifiesta en contra de la globalización. Pero la mayoría de la gente no es que se manifieste en contra de la globalización, sino que lo que quieren es otro tipo de globalización. Una globalización más equitativa, más justa, con oportunidades para todos. Una globalización donde las reglas políticas, sociales y económicas beneficien a la mayoría de la población y no sólo a aquellos que tienen más poder y más recursos, como ha pasado hasta ahora.

¿La pobreza en el mundo es consecuencia de la globalización? Seguramente no, porque la pobreza en el mundo ya existía. El problema es que la globalización no siempre está ayudando a que la gente salga de la pobreza. De hecho,

en muchos casos, ha condenado a muchas personas a ella. Por eso la globalización ha sido el estandarte de la lucha contra la pobreza y lo que se plantea es otro tipo de globalización más equitativa.

2.2. Situación actual

La verdad es que hemos avanzado. Si cogemos el Informe de Desarrollo Humano de Naciones Unidas vemos que hay avances en la lucha contra la pobreza, pero esos avances son insuficientes. Entre 1990 y 2006 130 millones de personas han dejado la pobreza extrema, han dejado de vivir con menos de 1 dólar al día, y eso es fantástico.

En otras partes del mundo la situación no es tan positiva. Dieciocho países del mundo, 460 millones de personas, son más pobres ahora que el año 1990. La renta per cápita de estos dieciocho países del mundo es más baja ahora que antes. Se ha avanzado a nivel de educación. Hace unos años eran 150 millones de personas las que no iban a la escuela, y a principios del año 2000 eran 110 millones, ahora son 80 millones de niños los que no van a la escuela. Pero es insuficiente, porque el objetivo es que en 2015 todos los niños y niñas puedan ir a la escuela, aunque ya se sabe que este objetivo no se va a conseguir.

Se ha avanzado a nivel de esperanza de vida, que ha avanzado de 55 a 65 años, pero en algunos países la esperanza de vida ha pasado de 52 a 34 años, como en Zambia, que tiene un tercio de su población afectada por el sida. En aquellas zonas del mundo donde el sida actúa con fuerza la esperanza de vida ha bajado.

Tenemos aspectos positivos por un lado y aspectos negativos por otro. Es decir, estamos en un mundo desigual. La globalización en algunas zonas genera oportunidades, pero nos preguntamos si está generando más equidad o más desigualdades.

Leía recientemente una noticia muy interesante que decía: "la persona más rica de China ha construido en Shangai un edificio para él, su mujer, sus tres hijos y su madre de 27 pisos y 600 sirvientes". En Shangai mucha gente ha pasado de la pobreza a la clase media y algunos están en una situación muy avanzada, pero es un lugar donde sigue habiendo mil millones de personas que viven en una situación muy vulnerable. En aquellas zonas donde hay oportunidades no siempre se dan políticas estatales ni tampoco situaciones a nivel de sociedad civil que permitan que todo el mundo se pueda beneficiar de esos avances. Lo que si que es determinante es que en aquellos países donde hay guerra no hay avances. Nueve de cada diez países con el peor Índice de Desarrollo Humano (IDH) han tenido conflictos en los últimos quince años.

Donde la situación esta muy mal es en África. Cuando me incorporé a Intermón Oxfam, en 1988, era todavía una organización pequeña que tenía, sobre todo, cooperación con América Latina y muy poca con África. En estos momentos casi el 50% de la cooperación que hace Intermón Oxfam es con África y el volumen de cooperación es veinte o treinta veces mayor que el que se hacia en aquellos años.

Cuando hicimos un análisis en el año 1989 vimos que donde habría pobreza en el año 2020 sería en África. África subsahariana tiene una población de 740 millones de habitantes, es decir, el 12 % de la población mundial. Sólo representa el 1% del PIB mundial, mientras que, por ejemplo, España con nuestros 44 millones de habitantes, representamos ya el 2%. Esto ya indica que hay mucha pobreza, pero el mayor problema es que la gente no puede salir de ella. El ciclo de guerras, poca seguridad, poca estabilidad, hace que no haya inversión privada, sumado a la enorme corrupción, hace que una parte de la ayuda al desarrollo no sea efectiva por que se canaliza a través de estados efectivos.

3. El rol de las ONG's

Lógicamente hay diferentes tipos de organizaciones y todos los tipos de ONG's son positivos, aunque tienen roles diferentes. Vemos esta imagen del lago Chad donde salen personas dedicadas a la pesca que muestran orgullosos lo que han pescado. Ya sabemos aquel dicho que dice que *no es cuestión de dar pescado, sino de enseñar a pescar*. Dar pescado es la asistencia, que muchas veces es necesaria.

Las ONG's tienen que dar asistencia, sobre todo en acciones humanitarias frente a conflictos y desastres humanitarios, donde muchas personas dejan su país y su realidad y tienen que recibir toda la ayuda necesaria.

El empoderamiento es enseñar a la gente que puede salir por ella misma. Esto es a lo que se han dedicado las ONG's durante los últimos 20 años. Esto es bueno, pero en un contexto donde cada vez hay menos pesca y donde quien se lleva la pesca no son las personas del país, sino las flotas pesqueras de otros países, lo que hay que hacer es cambiar las reglas y asegurar que la gente tenga derecho a pescar. Esto es un enfoque de derechos.

A nivel de educación, se pueden construir escuelas, se puede formar a los profesores e incidir en los gobiernos para que hagan mayor educación, y esto sería empoderamiento. Se puede exigir a los gobiernos que no sólo participen, sino que dediquen a la educación lo que tienen que dedicar. Esto es también un enfoque de derechos.

Las ONG's tienen que orientarse a los derechos. Las ONG's no están para cubrir lo que no hacen los otros, sino que están para estar al lado de la población, acompañarles en su situación de sufrimiento y su mejora de la realidad, pero, sobre todo, están para actuar, en algunos casos como sociedad civil, exigiendo a los gobiernos que hagan lo que tienen que hacer.

Los países más pobres del mundo son los países que tienen sociedades civiles menos organizadas. En cambio, los países que consiguen estructurar sus sociedades civiles son países que tienen mucha más capacidad para lanzarse al desarrollo. La primera función de las ONG's es fortalecer las sociedades civiles de esos países y a partir de eso exigir a quien tenga la responsabilidad que cumpla con lo que tiene que cumplir.

3.1. Desafíos de las ONG's

Dentro de este enfoque de derechos, que considero que tienen que hacer la ONG's, y que es complementario con otros enfoques, ¿cuáles son los grandes desafíos sobre los cuales tendrían que situarse las ONG's?

Hemos apuntando algunos como, por ejemplo, la lucha contra la corrupción, un buen sistema de gobierno, el fortalecimiento de la sociedad civil, la lucha contra el sida, los desastres naturales, la demografía, la crisis de valores, las migraciones masivas, etc. Hay muchos más, pero he escogido cuatro que son determinantes de cara al futuro.

3.1.1. Ayuda al desarrollo.

Es el más histórico y el más clásico, pero sin el cual no se puede avanzar hacia el desarrollo. En ningún país la educación, la salud, el capital humano se financia a partir de inversiones privadas, sino que normalmente se financia desde recursos públicos. En países que no tienen recursos suficientes tienen que conseguirlos con ayuda al desarrollo y, al mismo tiempo, están condenados a la deuda externa.

La ayuda al desarrollo ha tenido un avance muy importante en los años noventa. El año 1990 la ayuda al desarrollo de todos los países de la OCDE representaba el 0,73 % del producto interior bruto de esos países. Les recuerdo que tenemos el compromiso del 0,7%. En el año 2000 esa ayuda al desarrollo pasó del 0,73% al 0,22%, es decir, nuestros países se hacían cada vez más ricos, pero compartían menos la riqueza con otros países.

Hubo una época de fuerte globalización en la que, fruto de la deslocalización de nuestras capacidades productivas, estábamos mucho más presentes en esos países, pero, por otra parte, compartíamos menos nuestra riqueza.

La situación empezó a cambiar desde el 2002-03. En buena parte gracias a las movilizaciones contra la globalización y, sobre todo, cuando se produjeron las movilizaciones contra la guerra de Irak. Algunos gobiernos, por mala conciencia o por voluntad propia, como el de Gran Bretaña, Bélgica, Francia, Alemania y España, empezaron a tirar de la locomotora de la ayuda al desarrollo hacia delante, hasta representar un 0,33% del PIB de los países de la OCDE.

• El compromiso español

En España durante muchos años la ayuda al desarrollo estuvo muy estancada, pero ahora, desde el año 2005, ha vuelto a crecer. En 2005 España representaba el 0,27% y en 2006 el 0,31%. El gobierno de Zapatero se comprometió a que en cuatro años se multiplicaría por dos la ayuda al desarrollo y llegaría hasta el 0,5% del PIB. Aunque no llegarán, se tiene que reconocer que se ha pasado de una situación de estancamiento en la ayuda al desarrollo a una situación de relativa apuesta por esta cuestión. Es necesario que haya más ayuda al desarrollo y que esta ayuda vaya más orientada a aquellas necesidades que son básicas para que la población pueda salir de la situación de vulnerabilidad en la que se encuentra y pueda avanzar hacia el desarrollo.

• La ayuda ligada a la situación empresarial.

Una de las grandes críticas que han tenido siempre las ONG's en la ayuda al desarrollo española es que es una ayuda muy ligada a otras cuestiones. Un 30% de la ayuda es un beneficio que se da si el país que la recibe compra productos o servicios españoles. Esto se da en todos los países del mundo. Todos los países dan ayudas al desarrollo ligadas, pero el problema en la ayuda española es que ese porcentaje del 30% es el más alto de todos los países de Europa.

El problema de la ayuda ligada es que normalmente responde más a los intereses de quien quiere exportar, que a las necesidades de quien quiera avanzar hacia el desarrollo. Además, es una ayuda que tiene poca efectividad.

La deuda externa

Otro de los elementos importantes en los que se ha avanzado es la deuda externa. Ahí sí que en los últimos cinco o seis años se ha mejorado mucho, aunque es insuficiente. Decir que antes no había programas para el alivio de la deuda y ahora muchos países han avanzado con programas concretos que les han ayudado a salir de la deuda. A nivel de deuda externa, durante muchos años los países menos avanzados, la mayoría de África, que están en situación más vulnerable, dedicaban a pagar como deuda externa 1.000 millones de dólares al día, el doble de lo que recibían como ayuda al desarrollo. La

cuestión era de qué servía darles ayuda si después tenían que pagar el doble como pago de la deuda externa. Una deuda externa que había sido contraída por dictadores en la década de los setenta y ochenta para proyectos muchas veces suntuosos, que no revertían en el desarrollo de esos países y lógicamente no tenían ningún tipo de beneficio ni de retorno.

Hemos avanzado, pues, pero estamos aún a mitad de camino.

Educación y salud

¿Para qué queremos más ayuda al desarrollo y para qué queremos que perdonen la deuda externa? Para que los países puedan invertir en educación y en salud.

Afortunadamente, hace algunos años 150 millones de niños y niñas aún no iban a la escuela. Digo afortunadamente porque ahora son 80 millones de niños los que no van a la escuela, por lo que se ha reducido la tasa. Un niño o una niña que no va a la escuela está condenado en un mundo globalizado a la pobreza y también en muchos casos a la injusticia. Cuando un niño o niña va a la escuela, y sobretodo en el caso de las niñas, quiere decir que va a mejorar la salud y la economía. El desarrollo de los países del tercer mundo pasa por el acceso de las niñas a la educación. Digo las niñas porque el sustento familiar pasa por las mujeres y la economía familiar pasa cada vez más por las mujeres. Los hombres trabajamos, nos bebemos lo que trabajamos y cuando trabajamos nos vamos de un lado para otro. Todos los estudios y estadísticas dicen que si se invierte en las mujeres, las economías, la salud, la educación y la sociedad civil de esos países, avanzaran drásticamente.

Lucha contra el SIDA

De cada diez casos nuevos de sida, nueve lo son del África subsahariana. Doce millones de niños y niñas son huérfanos debido al sida. No hace mucho visité Uganda, un país donde hay dos millones de huérfanos. La mayoría de ellos lo eran por una guerra que hubo hasta 1990 y pensamos que iba a declinar, pero ahora lo son por el sida. Es verdad que se está invirtiendo, pero se está invirtiendo poco.

Antes comentaba la importancia de ser persistente, porque muchas de las victorias las ves cuando ya ha pasado tiempo. Hubo una victoria que vimos, y pensaba que habíamos ganado, pero posteriormente ha vuelto a aparecer. Fue la victoria del acceso a los medicamentos para luchar contra el sida, el acceso a los fármacos genéricos.

Por un lado estaban las farmacéuticas que en un momento determinado, año 2000, defendían el derecho a las patentes. Es fácil de entender la defensa

del derecho de las patentes, porque una patente a una empresa farmacéutica le cuesta como media 700 millones de dólares. Las patentes son por 20 años, pero tardan 10 años entre el primer descubrimiento de la molécula y su comercialización. Por tanto, sólo le quedan 10 años para comercializarla. Por otro lado, las ONG's internacionales, africanas especialmente, estaban diciendo que "la gente se nos muere".

El mercado de las empresas farmacéuticas solo representa el 2%. Ni la gente ni los gobiernos pueden comprar los fármacos que les permiten luchar contra el sida. Necesitamos poder acceder a fármacos genéricos. El tercer actor, la Organización Mundial del Comercio, tiene un reglamento sobre la propiedad intelectual que en aquel momento no permitía el acceso a fármacos genéricos hasta que no se hubiera acabado la patente.

Las farmacéuticas decían que podían regalar medicamentos, las ONG's decían que no era cuestión de regalar sino que hay un derecho a vivir, y la salud está por encima de los beneficios. Cuando decía que parecía una victoria era porque cuando hubo épocas de mucha tensión, y las ONG's, principalmente Médicos sin Fronteras e Intermón Oxfam, hicimos campañas donde conseguimos el apoyo de la prensa y de muchas personas, y, además, se compraron acciones de las grandes farmacéuticas y se estaba presente en los Consejos de Administración, la respuesta por parte de los directivos de esas empresas fue diferente.

Con una estrategia muy elaborada se consiguieron cambios y hubo un momento dulce entre las farmacéuticas y las ONG's, cuando la Organización Mundial del Comercio acordó que todos aquellos países que tuvieran una situación de crisis de salud podrían reclamar la producción de fármacos genéricos, aunque no se hubieran acabado las patentes.

Esto hasta ahora sólo se ha hecho en Brasil, y no se ha hecho en otros países porque las farmacéuticas, para evitar pugnas, empezaron a dar muchos fármacos patentados contra el sida a bajos precios, lo mismo que costaría un fármaco genérico.

Ahora la industria farmacéutica está en un momento delicado y tiene una fuerte competencia. Por una parte tiene una fuerte regulación para bajar costes en fármacos y hay una competencia a nivel de los fármacos genéricos cuando se acaban las patentes. Esa competencia es también por parte de productores de genéricos que vienen de Brasil, India y China. Lo que han planteado las farmacéuticas, concretamente Novartis, es que un fármaco que en teoría haya terminado su patente, con un pequeño cambio de una molécula, es un nuevo fármaco, lo cual les permite extender la patente unos cuantos años más. El fármaco concreto con el que se ha planteado esto es para luchar contra el

cáncer, un cáncer que afecta a la población, pero no tan importante como el sida. La dificultad está en que detrás de este fármaco hay 11 fármacos más a los cuales les quieren hacer este mismo cambio y estos sí son fármacos para luchar contra el sida. Por tanto, la batalla vuelve a estar ahí y se ha de ser muy persistente, porque parece que cuando funciona algo no tienes que abandonar.

La resolución todavía no la sabemos, pero lo que está en cuestión es la ley de patentes de la India, el país más avanzado en la producción de genéricos. Tiene una población importante a la cual asistir con genéricos, y en el caso de que haya una sentencia contraria a lo que se ha avanzado anteriormente la OMC puede desencadenar un efecto dominó en contra de algo que se había avanzado antes y que era muy positivo.

3.1.2. Seguridad internacional (conflictos y gasto armamentístico)

Después del 11 de septiembre se ha invertido mucho más en gasto armamentístico. Leía hace unos días que el gasto de Estados Unidos en la guerra de Irak y en la guerra de Afganistán ha sido de 565.000 millones de dólares. Veintiocho veces su ayuda externa al desarrollo. La época en que España decidió apoyar a Irak, justo después de la invasión, nosotros respondimos positivamente, siempre y cuando ese apoyo fuera ayuda al desarrollo, es decir, una ayuda complementaria a la que se hace, a pesar de no ser un país que lo necesite como otros. Pero al cabo de un año vimos que se incrementaba la ayuda a Irak y que se reducía la ayuda a África.

La ayuda al desarrollo ha estado condicionada por todo lo que ha sido la guerra contra el terror, en unos casos porque el suplemento del gasto de armamento ha condicionado la reducción de la ayuda al desarrollo y en otros casos porque ha habido condicionantes políticos. En otros países lo que ha pasado respecto a esta gran guerra contra el terror es que la comunidad internacional no está actuando suficientemente donde tendría que actuar como, por ejemplo, el caso de Darfur.

El caso de Darfur

En Darfur ha habido dos millones de muertos, más de tres millones de personas se han tenido que refugiar en otras zonas de Sudán o huir al Chad; y todavía estamos discutiendo cómo tiene que actuar la comunidad internacional. Sí que es verdad que el presidente Bush ha hecho un llamamiento importante y está intentando encontrar una resolución de Naciones Unidas para actuar en Darfur. Pero también es verdad que Darfur es un país productor de petróleo que compra a China, a la vez que China es el principal proveedor de armas

para Sudán. No hay una sociedad civil organizada, las ONG's no tienen capacidad para poder incidir en el gobierno de China y éste hace lo que quiere, mientras los gobiernos internacionales no se entrometen. Por otra parte, China necesita mucho petróleo, mucho cemento, mucha materia prima, muchos minerales y está yendo a todas partes de una manera muy potente, ofreciendo mucha ayuda, pero en muchos casos todo el trabajo que está hecho a nivel de la comunidad internacional queda diluido y arrasado por una política que no es la adecuada.

Con ejemplos como estos, la inseguridad global y local, los grandes conflictos que conocemos todos mediáticamente y los conflictos que siguen existiendo en el mundo y que afectan a muchas poblaciones, siguen siendo un condicionante y un desafio fundamental para las poblaciones del tercer mundo.

3.1.3 Globalización y comercio internacional

Por cada euro que los países del tercer mundo reciben como ayuda al desarrollo pierden dos euros por unas reglas del comercio internacional muy injustas. La salida de los países de África, Asia y América Latina no vendrá de la ayuda al desarrollo, ni de que les perdonemos la deuda externa, vendrá cuando puedan vivir de lo que produzcan.

Luchar en un mundo globalizado, en un mundo competitivo, donde las reglas del comercio internacional son muy injustas, dificulta para ellos su salida de la pobreza. El 70% de la población que vive con menos de un dólar al día vive de la agricultura y cuando intenta exportar lo que ellos producen, ya sea algodón, azúcar, café, etc., cuentan con un sistema muy injusto.

El ejemplo del algodón

Estados Unidos subvenciona a sus productores de algodón con 4.200 millones de dólares al año. Esto ha hecho que inundasen el mercado mundial de algodón con productos subvencionados tanto a la producción como a la exportación, vendiendo por debajo del precio de producción, lo que se llama *gambling*. Con tanta oferta de algodón, han bajado los precios un 30%, desplazando a productores de algodón como Burkina Faso, Níger, Senegal, mucho más competitivos, pero donde el estado no puede ofrecer ese tipo de ventajas.

Burkina Faso, donde el algodón es su principal producto de exportación, pierde por este producto 43 millones de dólares al año y recibe como ayuda al desarrollo 31 millones de dólares. Sólo con un producto pierde mucho más que toda la ayuda al desarrollo que recibe y lo mismo podría decirse del azúcar, donde la Unión Europea es el peor productor, pero exportamos 5 millones de toneladas al año. Malawi pierde sólo por el azúcar el doble del presupuesto

de salud del país, con el 25% de la población afectada por el sida. Si la gente no puede vivir de aquello que produce nunca saldrá adelante y las reglas del comercio internacional son muy injustas.

En los años de director de Intermón Oxfam personalmente estuve impulsando una campaña que se llama "Comercio con justicia" que consiguió 20 millones de firmas y que estuvo activa en la reunión de Seattle y en otras donde se puso en marcha la ronda del desarrollo y se acordó el tema del sida. Ya no sabíamos qué hacer y llegamos a un acuerdo con Brasil y con los países africanos para hacer un litigio delante de la OMC y conseguir que fuesen declaradas ilegales las ayudas de Estados Unidos al algodón. La cuestión es que ganamos el litigio, pero tres años después Estado Unidos sólo ha eliminado un 10% de esas ayudas.

3.1.4. El cambio climático, determinante para las poblaciones

El cambio climático es muy determinante para los países del sur. Son los primeros que están notando los efectos del cambio climático. El año 2006 ha sido un año donde todos nos hemos concienciado mucho más sobre el cambio climático. Una persona de Greenpeace recordaba que desde los años setenta esta organización ya hablaba de cambio climático.

El año 2006 Al Gore también ha hablado sobre el cambio climático y Tony Blair encargó el Informe Stern, que nos ha demostrado que no actuar contra el cambio climático es muy caro. Mientras que actuar sólo costará un 1% del PIB, no actuar nos costará el 5% del PIB.

Aunque nosotros estamos notando los efectos ahora, hay muchos países que llevan ya tiempo notándolo. En el norte de Kenia había personas que decían que antes padecían sequías cada 15 años y ahora sin embargo éstas son cada 2 o 3 años. El cambio climático amenaza a 450 millones de personas que viven de un medio natural, cada vez más hostil. Se estima que en África en el año 2020 alrededor de 150 millones de personas tendrán una carestía aguda de agua y en las zonas secas la producción agraria será la mitad de la que tienen en estos momentos.

En un país de Asia como Bangladesh, que tiene en estos momentos 130 millones de personas, la no actuación contra el cambio climático de una manera decidida supondrá que una quinta parte del país a final de siglo quedará anegada por las aguas. Y estamos hablando del país más densamente poblado del mundo.

Los efectos son muy claros. Aunque no voy a hablar de cómo luchar contra el cambio climático, a pesar de mi pasado como ingeniero, sin embargo, sí

que quiero decir un par de cosas acerca de cómo frenarlo. Es absolutamente necesario que la Unión Europea haga de locomotora en este tema, aunque otros no nos sigan. Bush recientemente hizo una declaración totalmente insuficiente y, en mi opinión tramposa, al intentar luchar contra el cambio climático fuera del marco de Naciones Unidas, que es lo peor que se puede hacer. Lo que está proponiendo es que unos cuantos países que son generados de gases contaminantes acuerden una serie de medidas no obligatorias para luchar contra el cambio climático. Lo que tenemos que conseguir es un Kyoto II que sea determinante y más exigente y que incorpore a toda la comunidad, entre ellos a China.

A nivel de cambio climático hay dos aspectos importantes. Uno es frenarlo, conseguir que no se superen los 2 grados de incremento de temperatura en los próximos veinte o veinticinco años. El segundo aspecto, que también es ya una realidad, es que, aunque sólo superemos dos grados, las consecuencias ya están aquí y hay una necesidad de adaptación, principalmente para los países tropicales. Adaptaciones en agricultura que permitan cultivos más resistentes a climas más tórridos, buscar agua donde antes no se estaba buscando, mucha más energía renovable, proteger los ecosistemas, construir diques, etc. En definitiva, intentar meter toda la estrategia del cambio climático en lo que es la estrategia al desarrollo, lo cual es costoso.

Con el cambio climático algunos países de Europa saldrán ganando, ya que habrá menos nieve y más agua. Pero hay muchos países tropicales que siempre saldrán perdiendo.

En el mes de mayo de este mismo año Intermón Oxfam publicó un informe en el cual decía que los costes de adaptación al cambio climático son exactamente de 50 mil millones de dólares y esos costes tendrían que pagarlos quienes han generado el cambio climático: un 44% Estado Unidos, un 13% Japón, un 7% Alemania, un 3 % España y el conjunto de la Unión Europea un 30%.

Trabajar contra el cambio climático representa un esfuerzo en tu propio país, pero también tienes que financiar el esfuerzo de otros. Un ejemplo es el caso de África, donde la población activa se va a multiplicar por 2,5 veces entre ahora y el año 2050, con tierras mucho más secas, con regímenes de lluvias mucho más reducidos y con una situación que si no mejora no va a haber tanta inversión del sector privado como va a ser necesaria para poder avanzar.

4. Retos para las ONG'S

Se acaban de comentar cuatro desafíos que son importantes y como pueden trabajar las ONG's. La parte más conocida de las ONG'S es su trabajo de emergencia, el trabajo que pueden hacer en situaciones de conflicto. La identidad de las ONG's es ir a las causas de lo que provoca la pobreza, atacar esos desafíos, atacar lo que está generando que la pobreza se incremente o que la pobreza no disminuya como tendría que disminuir. No se trata de ir sólo a las consecuencias de lo que provocan esas situaciones. Las ONG's tienen que pensar y actuar local y globalmente de las dos maneras. Localmente, porque tienen que estar al lado de la gente que lo sufre y porque buena parte de las soluciones están ahí, pero globalmente, porque otra parte de las soluciones tienen que ser mucho más globales.

Tienen que ser catalizadoras de transformación social, catalizadoras de cambios. Las ONG's, si no consiguen ser catalizadores de cambios, están perdiendo una parte del valor añadido que tienen que aportar a lo que pueden hacer los estados, las empresas y otros actores que trabajan a nivel de desarrollo.

4.1. Catalizar los cambios para el desarrollo

El principal rol de la ONG's es incrementar su impacto social, conseguir más resultados a favor de la personas con las cuales trabajan, a favor de las causas que promueven, de acuerdo con la misión que cada una tiene. Esto lo pueden conseguir creciendo, con más actividades en más zonas, mejorando la calidad técnica de sus programas o cambiando su modelo de actuación. Normalmente las ONG's están en un tema de mejorar la calidad de sus acciones. Si, por ejemplo, es una ONG que se dedica a trabajar en temas de agua, trabajando a nivel de cuenca hidrográfica, mejorando las perforaciones, organizando la población, consiguiendo que los proyectos sirvan para todo un sustrato de organización de la sociedad civil de toda la zona.

Las ONG'S están pasando de ser generalistas a especializarse en temas concretos, porque es donde pueden tener más valor añadido. Pero tienen que ser catalizadores de cambios localmente, tienen que plantear alternativas a lo que hay, y si lo que hay es complejo, pues más alternativas.

Un ejemplo de ello es Bolivia, la zona del departamento de la Paz, a 4.000 metros de altura. Comunidades que viven de la agricultura y de la ganadería de subsistencia en condiciones muy duras, donde lo que se producía era patata y algunos derivados de la llama como alpacas, leche, lana, etc.

Empezamos a plantear si como alternativa valdrían unos invernaderos de bajo coste hechos con adobe y plástico, generamos una marca "productos del al-

tiplano" de buena calidad, capacitamos a la gente, estructuramos una ciertas cooperativas y comercializamos nuestros productos en la Paz.

Fue una alternativa. Sigue emigrando mucha gente de estas zonas, que son muy duras, para la Paz, pero mucha gente quiere vivir aquí y tiene en esto una alternativa para poder vivir. No es que se haga agricultura, lo interesante es que se catalizan cambios que permiten que la gente piense qué se puede hacer para poder vivir de una manera mejor.

Otra manera de catalizar cambios es a través de la educación. Se puede trabajar construyendo escuelas, se puede formar a profesores que dan materias que no están adaptadas a las necesidades de la población local. Y se puede hacer una cosa distinta, preguntarse por qué muchos niños y niñas después del primer año dejan de ir a la escuela. La respuesta es porque tienen que estudiar en una lengua que no es la suya. En el caso de Burkina Faso, por ejemplo, tienen que estudiar en francés cuando esta no es su lengua. Es mejor hacer un programa bilingüe, donde las niñas y niños estudien los primeros años en su lengua local, al mismo tiempo que estudian en francés, de manera que cuando lleguen a casa digan que han entendido algo y han mejorado y no que no entienden nada.

Esta experiencia se puso en marcha en un programa piloto con dos lenguas locales y el francés y llegó a extenderse a toda la primaria en 27 escuelas. El programa sustituyó la literatura francesa y algunas cosas que no estaban adaptadas. A nivel de primaria los datos son realmente impresionantes, porque donde se ha aplicado el programa bilingüe, si antes sólo un 35% de los niñas y niños acababan sus estudios ahora son el 65%, y han pasado de un 60% que aprobaba el certificado de primaria a un 75%. Estos programas han sido adaptados posteriormente por el Banco Mundial y por el gobierno de Mozambique. Esto es catalizar cambios, es generar cosas que hablando con la población se ve que tiene sentido.

También podemos poner ejemplos de comercio justo, con la peculiaridad de género. Todo lo que sea generar medios de vida sostenibles para las mujeres está demostrado que es avanzar en desarrollo. Los microcréditos se dan principalmente a las mujeres, porque son mucho más sólidas en sus proyectos, en sus actividades y porque los devuelven mucho más. Por eso muchas de las actividades de comercio justo se hacen con mujeres. Para las mujeres es un cambio sustancial, no porque tengan un medio de sustento, sino porque estas mujeres tienen autoestima y ello les produce mucho más poder en sus propias comunidades. Esto es trabajar a partir de sus propias necesidades.

4.2. Incidencia y movilización a través de alianzas y colaboración

El segundo gran rol de las ONG's son las campañas de incidencia. Las ONG's son como un *softpower*, un poder de la convicción, concepto señalado por el que fue decano de Harvard School of Goberment. Las ONG's no quieren asumir ningún poder formal, no quieren presentarse a elecciones, lo cual no quiere decir que no hayan personas que estén en las ONG's y pasen después a la política. Las ONG's lo que quieren es incidir para que sus causas sean determinantes y para que las poblaciones con las cuales trabajan puedan tener un futuro mejor. Esto quiere decir que se tienen que convertir en gente de campañas, personas que tienen que incidir en aquellos que toman decisiones, políticos, gobiernos internacionales, empresas, etc.

Afortunadamente esta es una actuación que antes hacían pocas ONG's y cada vez son más las que lo hacen. Lo más interesante es que es una situación que los ciudadanos ven bien. Durante mucho tiempo, como director de Intermón Oxfam, los socios y donantes pedían proyectos concretos y se les explicaba y convencía que valía la pena hacer conjuntamente proyectos concretos y presión en política. Una encuesta del CIS preguntaba a los españoles ¿qué considera que es lo más importante que tiene que hacer la ONG's? El 41% de los ciudadanos españoles que contestaron la encuesta dijo proyectos para el desarrollo, un 21% lobby político, un 16% campañas de concienciación, un 11% todo por igual, y un 11% no sabe no contesta. Si sumamos las dos primeras cifras un 35% son personas que consideran que hacer esto es necesario.

Si nos preguntamos qué es lo más prioritario que tienen que hacer las ONG's, hay que decir que ha habido un cambio determinante y fundamental en los últimos años, porque para trabajar en el nivel de la educación tiene que haber una campaña mundial por la educación. En España la impulsa Ayuda en Acción, Entre culturas, Educación sin Fronteras e Intermón Oxfam, que fue quien la impulso a nivel internacional y luego la difundió a muchos más países. Es una campaña que está presente en 150 países apoyada por ONG's, sindicatos y todo tipo de organizaciones.

Otro tema son las empresas y cómo son vistas las empresas por la ONG'S. Las empresas a lo largo de los últimos años han alcanzado un poder muy determinante, sobre todo las multinacionales. En algunos casos tienen actuaciones positivas y en otros no son tan positivas. Son vistas por parte de las ONG'S como causantes de la globalización injusta y no sostenible. Pero esta visión parece responder a un cliché. Hay empresas buenas y hay empresas malas. Yo siempre digo que hay empresas con buena responsabilidad social empresarial y hay empresas con responsabilidad social empresarial inexistente o con malas prácticas. Lo que tenemos que hacer es combatir aquellas que son

negativas y reforzar y valorar públicamente aquellas que son positivas para que continúen haciéndolo.

Lo que sí que es verdad es que la inversión empresarial en el tercer mundo es cuatro veces mayor que la ayuda al desarrollo. Por cada euro que llega como ayuda llegan cuatro euros como inversión empresarial a los países del tercer mundo, principalmente por la deslocalización. Si se consigue que esa inversión se haga respetando los derechos humanos, los derechos sociales y económicos, los derechos laborales, el medio ambiente, etc., esa inversión puede ser una fuente importante de desarrollo para esos países. Al mismo tiempo esas empresas son vistas como innovadoras, dinámicas, preocupadas por sus marcas y su reputación, con una acción social creciente y con intentos de RSE.

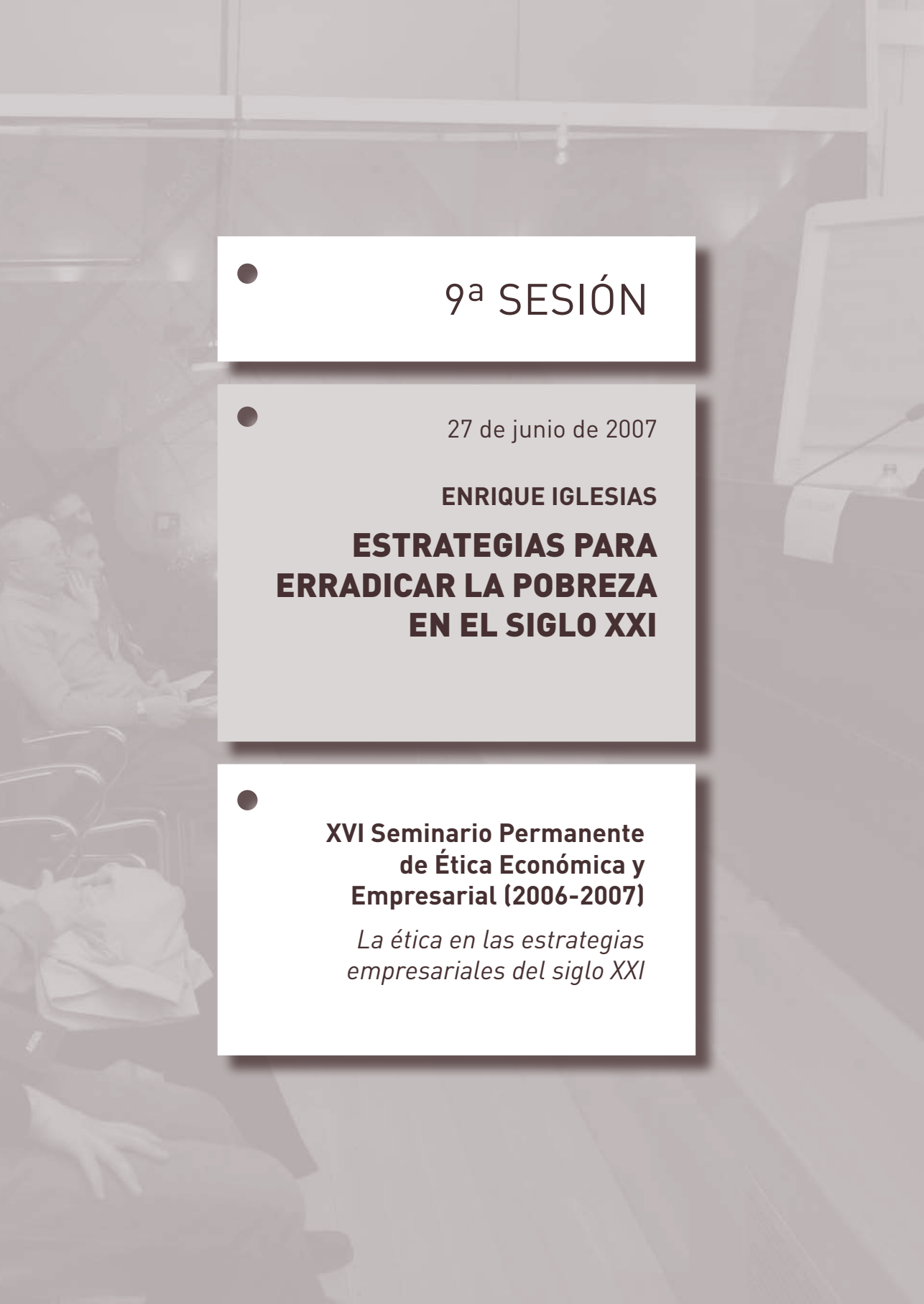
Las ONG's querrían aprender de las empresas, querrían conseguir más recursos económicos, querrían conseguir proyectos y productos que puedan lanzar conjuntamente, querrían captar voluntarios (voluntariado corporativo), pero también quieren influenciar e incidir en sus políticas y sus prácticas de actuación. Cada vez hay más casos en los que una ONG se plantea colaborar con una empresa. Empresas textiles que deslocalizan su producción al tercer mundo y que al mismo tiempo te piden colaborar en un proyecto concreto en estos países. Las buenas prácticas por parte de las ONG's donde hay más impacto es en conseguir que una empresa tenga buenas políticas y practicas de RSE. Y si luego una empresa quiere tener acción social y colaborar con las ONG's fantástico, pero primero buenas prácticas de RSE. Las ONG's más avanzadas intentan exigir o ayudar para que las empresas tengan buenas prácticas de RSE y luego ponen en marcha otros aspectos de colaboración.

La deslocalización es un drama y una realidad. España ha recibido mucha deslocalización de otros países y España va a ofrecer mucha más deslocalización a otros países. El cambio es que cuando esta deslocalización llegó a España lo hizo a un país con derechos activos. Y cuando esta deslocalización llega a Honduras o Pakistán los derechos no son activos y se vulneran. Cuando esas empresas lo hacen aplicando buenas políticas de RSE están consiguiendo que muchas personas tengan el acceso a un trabajo digno, están contribuyendo a aspectos importantes desde el punto de vista del desarrollo.

Para concluir quisiera decir que todo lo que he podido aprender para luchar a favor del desarrollo no lo he aprendido en ninguna de las universidades en las que he estudiado, sino en aldeas muy sencillas donde me he encontrado a personas como Doña Bartola.

Bartola es una persona que conocí el año 1990. La década de los ochenta en Guatemala fue una década muy dura y con mucha represión y ella vivía en el

Quiché, una zona donde un tiempo estaba ocupado por la guerrilla y otro tiempo por el ejército. En un momento determinado el ejercito llegó allá y puso en la plaza del pueblo a todas las personas y uno por uno se fue asesinando a aquellos que pensaban que habían colaborado con la guerrilla. A Bartola le mataron delante de sus ojos a su marido y a sus hijos. Una situación durísima que le supuso durante dos o tres años estar completamente ida. Vivía de la caridad de las otras personas. Pero llego un momento que vio a sus sobrinos y pensó que tenía que hacer algo por ellos. Y ese algo fue organizar a otras mujeres y empezar a hacer un proyecto hortícola, otro de ganadería y otro de alfabetización. Cuando la conocí hacía dos años que estaban tirando para adelante y decidimos apoyarles con mucha fuerza. Ella encarna la lucha por el desarrollo. Personas sencillas, humildes, anónimas que se dejan la piel, que crean sus comunidades y que consideran que vale la pena hacer el esfuerzo, que piensan que no son líderes pero que caminando se convierten en líderes de sus comunidades y que tienen toda la determinación para que el futuro sea mucho mejor.



9ª SESIÓN

27 de junio de 2007

ENRIQUE IGLESIAS

ESTRATEGIAS PARA ERRADICAR LA POBREZA EN EL SIGLO XXI

XVI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007)

La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI

Enrique Iglesias

Ha sido durante diecisiete años Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo. Anteriormente fue secretario ejecutivo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL), de 1972 a 1985. Es Premio Príncipe de Asturias y doctor honoris causa por las universidades de Carlton, Ottawa (1991), Autónoma de Guadalajara, México (1994), "Cándido Méndes" de Río de Janeiro (1994), Southeastern Louisiana University, Estados Unidos (2000), Nacional Mayor de San Marcos en Lima, Perú (2001), y de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra de Santiago, República Dominicana (2004).

En la actualidad es miembro de la Comisión de Alto Nivel para evaluar las amenazas a la paz y a la seguridad en el mundo y para la reforma de la ONU, experto mundial para el Grupo de Alto Nivel que pondrá en marcha la Alianza de Civilizaciones y Secretario General Iberoamericano.

Ha escrito numerosos artículos y ensayos sobre las diferentes dimensiones del desarrollo de América Latina entre los que destacan "América Latina en el umbral de los años ochenta" (Revista de la CEPAL, 1979), "El desafío energético", (Revista de la CEPAL, 1980) y "Desarrollo y equidad: el desafío de los años ochenta", (Revista de la CEPAL, 1981)

Me da mucho gusto estar aquí en Valencia. Es difícil no quedar impresionado por la belleza del lugar, pero también por la dinámica extraordinaria que tiene esta ciudad y la relación dinámica que tiene con Iberoamérica. Descubrí que la Universidad de Valencia tiene una presencia muy activa, incluso en Uruguay.

Pero sobre todo me resulta grato por el hecho de estar invitado por esta Fundación que privilegia los valores éticos. A lo largo de la vida se aprenden muchas cosas que vienen de las demandas sociales y hoy una de estas demandas de la sociedad es esta profunda sed de ética que hay en el mundo.

1. Un problema viejo

Cuando estaba trabajando en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) iniciamos un proyecto de ética del desarrollo y nos sorprendió las personas que quieren hablar y oír de estos temas. La ética de los negocios, de la que se ocupan ustedes, la ética publica, la ética del funcionario, la ética del ciudadano, etc., nos acercan a una temática realmente importante, porque el clima y la perspectiva a partir de una dimensión ética es realmente la que corresponde para hablar de la pobreza y, sobre todo, de la pobreza en Latinoamérica, cuestión que ha ocupado largos años de mi vida, desde las Naciones Unidas, donde estuve unos años, hasta los largos y fructíferos años en el BID, donde tuve la oportunidad de conocer la realidad de la región, conocer a los gobiernos, a los empresarios, a la gente, a la sociedad organizada y donde empecé a entender un poco más la complejidad de este tema.

Tema viejo el que hoy nos ocupa. Comenzando por las grandes religiones monoteístas, que se ocupan insistentemente sobre el tema de la pobreza. Éstas incorporaron el tema de la limosna en las tradiciones proféticas tanto del cristianismo como del propio Islam, que recogen el concepto de limosna como compromiso de su fe.

El siglo XIX despierta el tema de las condiciones políticas y las revoluciones alentaron las visiones marxistas sobre el tema, pero son las iglesias quienes asumen el tema de la pobreza y gracias a ellos comienzan a surgir los acuerdos sociales. Posteriormente, Juan XXIII y Juan Pablo II también se ocuparon del tema y mantuvieron vigente la pobreza como problema principal.

Naciones Unidas en el año de su nacimiento, 1945, no contemplaba el tema, mientras que otras organizaciones y algunas agencias ya lo tenían en sus agendas. No fue hasta el año 48, a través de la comisión económica, cuando empieza a preocuparle la pobreza y la desigualdad en el mundo.

1.1 Novedades en el viejo tema

1.1.1. Los números

Si algo nuevo tiene el tema son los números. La pobreza, los que están por debajo de la línea de los 2 dólares per cápita, son casi el 50% de la humanidad. Las cifras nos han desbordado, entre otros motivos, porque se triplicó la población en un siglo. Acompañado por otras circunstancias que agravaban más el problema. Por ejemplo, la extensión de la vida ha sido un elemento tan valioso y tan importante que significó una mayor presencia y persistencia de la pobreza.

1.1.2. La desigualdad

Otra cuestión tan importante como la pobreza es la desigualdad. En América Latina hay 200 millones de pobres de los 550 millones de habitantes que tiene. Evidentemente, nos preocupan esos 200 millones de pobres, pero tanto como eso nos preocupa la desigualad entre los de arriba y los de abajo. Hay que tener en cuenta que en América latina el 5% de la población es dueña del 25% de la riqueza y el 25% de la población de bajo es dueña del 5% de la riqueza.

Las distancias se han ido agrandando de forma dramática. El tema de la distribución de ingresos es parte integral del tema. Todo el mundo ha mejorado en los últimos años, pero en la medida en la que yo mejoro el vecino se empobrece más. Esto genera una sensación de angustia y es lo que está pasando hoy con la distribución de ingresos. Éste es un tema importante que ya esta en la discusión.

1.1.3. Conciencia ciudadana

Otra cosa nueva es la conciencia ciudadana que hemos recuperado en América Latina gracias a la democracia, que aporta mayor respeto a los derechos humanos. Han sido las voces de la sociedad, pronunciadas como nunca, lo que ha terminado con mandatos de 12 presidentes, que fueron expulsados por los movimientos sociales. La conciencia cívica en estos temas, especialmente en América Latina, tiene cara de indígena, de negro, de marginal urbano, inmigrante, tiene cara de mujer o de niño, porque es la niñez donde empieza realmente a consolidarse la pobreza. La democracia ha llevado a adquirir una mayor conciencia ciudadana en las gentes y eso es bueno porque alerta y genera una conciencia crítica.

1.1.4. Activismo internacional

Otro fenómeno es el activismo internacional. Nunca habíamos tenido decenas de organizaciones no gubernamentales vinculadas al tema de la pobreza. En el año 45 no las había, pero hoy mismo, pasando por la Castellana, había dos

kilómetros de organizaciones no gubernamentales luchando contra el Fondo Monetario Internacional y contra la pobreza. Eso es la demostración de que hay una organización social internacional. Tal es así que las reacciones que ha tenido la política internacional en los últimos años han sido sorprendentes. Si hace años, cuando trabajaba en el BID, me hubieran dicho que íbamos a perdonar la deuda de los países más pobres hubiera pensado que era una locura y, sin embargo, se hizo en la última reunión en Inglaterra del G8, donde decidieron perdonar 5000 millones de dólares de la deuda. Son cosas totalmente nuevas y eso es parte de esta conciencia crítica.

1.1.5. Inmigración

El mundo empezó a percibir que la pobreza era, de alguna forma, resultado de la mala distribución de los ingresos, que significaba una pérdida de recursos y de oportunidades. Ello ha provocado una especie de ofensa a la conciencia moral y ustedes saben lo que pasa, como decía Tocqueville con mucha razón: cuando una necesidad no tiene solución se soporta, pero, en cierta manera, la lucha contra la pobreza comienza a reaccionar porque existe la percepción de que hay solución.

Otra cosa es la preocupación por el tema de la inmigración, que es a la vez una preocupación ética. Éste es el gran tema de los siglos XX y XXI. La gente que migra lo hace porque tiene que sobrevivir.

Los conflictos no son necesariamente a partir de la pobreza, pero ciertamente los violentos y los iracundos se nutren de la gente necesitada para formar sus frentes en los movimientos terroristas. De alguna manera, la pobreza no es la causa fundamental del desencuentro, pero indudablemente de la pobreza se nutren estos movimientos fundamentalistas.

1.1.6. Impacto económico

China, por ejemplo, al extraer de la pobreza a cientos de millones de personas ha podido construir ese inmenso poder económico que le ha llevado en pocos años a convertirse en la primera potencia económica del mundo, incorporando a la dinámica económica grandes contingentes de gente que dieron lugar a este fenómeno chino que tenemos ahora.

Es verdad que la empresa moderna reconoce que en la pobreza está una pérdida de energía de gente que no está capacitada para producir y, al mismo tiempo, no está capacitada para consumir. Así que, de alguna manera, el tema importa económicamente.

Y, por supuesto, importa políticamente. Claramente estas democracias imperfectas tienen muchas pegas, pero una de las imperfecciones fundamen-

tales es que no hay ciudadanía en estado de necesidad. El ciudadano que no está educado, que no sabe leer, que está en la miseria, es un ciudadano que no está incorporado a la vida social y, de alguna forma, las democracias están jaqueadas por ese fenómeno de la impaciencia de la gente. Es entonces cuando se encuentra aquella creencia terrible de la gente que afirma querer perder la libertad a cambio de comida. No es el caso de América Latina hoy. Allí se ha recuperado la libertad, la democracia, los derechos humanos y la gente piensa que es el mejor sistema de vida. Pero en la medida en que muchos de los movimientos políticos de sus senadores son nuevos liderazgos políticos caudillistas, las estructuras políticas se ven afectadas y la gente deja de creer en todo esto.

Por eso defiendo que la preocupación por todos los elementos mencionados interpela a que nos ocupemos del tema de la clase política y, por supuesto, la clase empresarial, los sectores académicos y la sociedad civil.

2. La naturaleza del problema de la pobreza

Lo primero es entender la naturaleza integral del problema de la pobreza y vincularla a la cuestión social. La cuestión social es algo más que la pobreza, es la distribución del ingreso, el desempleo, la exclusión, etc.

La violencia que tenemos en América Latina es un tema que se está agravando y nos preocupa mucho en nuestra región. El 40% de los homicidios urbanos y el 70% de los secuestros son en Latinoamérica, pero no quiero alarmarles, porque estamos conviviendo con eso y lo estamos superando.

Por eso, lo elemental es entender la naturaleza del problema para continuar reconociendo algunas de las raíces de éste y, a partir de aquí, ver un poco por dónde van las soluciones y algunas de las líneas de trabajo.

Matizo lo dicho de que nosotros no podemos hacer un evolucionismo simplista y ocuparnos sólo de los pobres. El tema es que más hacemos para empezar a que esos pobres comiencen a bajar en proporción, sabiendo que es un fenómeno integral.

El tema de la pobreza es una lección que nos dio la historia que no se puede resolver a largo plazo si las economías no crecen. Hoy en América Latina esto se ve claro, porque se empieza a crecer y se está gozando de un momento excepcional de bonanza, el cual creo que puede durar. Por tanto, el crecimiento es muy importante en el largo plazo porque las medidas puramente asistenciales sólo pueden resolver a corto plazo situaciones violentas o difíciles de pobreza. Pero en el largo plazo sólo el crecimiento nos va a dar solución a los temas de la pobreza. Al mismo tiempo, si no resolvemos el tema de la pobre-

za y la distribución de bienes e ingresos no vamos a tener el crecimiento que aspiramos.

Ese es uno de los descubrimientos más interesantes que el Banco Mundial ha hecho. Ustedes crecieron en los últimos años de forma espectacular porque jugaron con las dos cosas, fueron resolviendo y disminuyendo la pobreza y, al mismo tiempo, esa reducción de la pobreza y el mejoramiento de la distribución llego al crecimiento de la economía. Hay una relación virtuosa entre las dos cosas, y es muy importante recordar esto para poder realmente insertarlo en nuestro razonamiento.

Otra conclusión importante es que no hay reducción de la pobreza si no tenemos estabilidad. Cuando Brasil, en el año 1990, reduce y logra la estabilidad, con el famoso plan del Presidente Cardoso, bajó la pobreza inmediatamente, porque la inflación es el peor impuesto que tienen los pobres y cuando se logra la estabilidad ganan los pobres.

Otro elemento que perturbó mucho la pobreza en América Latina fueron las grandes crisis. Desde el 1992 hasta el 2002, desde la crisis de Méjico hasta la crisis de Argentina y Uruguay en 2002, las grandes crisis tuvieron efectos devastadores. Todas las políticas de reforma de los años 90, donde cerraron miles de empresas, mandaron a las gentes a la pobreza. Fueron los nuevos pobres producto de estas grandes crisis. Por eso, el tema de la distribución del ingreso es un instrumento importante para abordar a largo plazo la pobreza. Si logramos poner en marcha políticas de distribución de la riqueza, la pobreza bajará mucho más rápido. El Banco Mundial ha llegado a la conclusión de que con el 3% del crecimiento anual la pobreza podría bajar en 30 años. Si en cambio hacemos el mismo crecimiento en la distribución del ingreso lo haríamos en 10 años.

En Chile en el año 1990 había un 38% de la población por debajo de la línea de la pobreza. La semana pasada se anunciaron los niveles actuales de pobreza y están en un 7%. Es decir, en 16 años ha bajado la pobreza a la tercera parte. Eso quiere decir que el tema es soluble.

3. Raíces de la pobreza en Latinoamérica

Hay muchos elementos y algunas de las causas están en las raíces de la cuestión social en la región. Primero fue la explotación colonial, muy rentalista y concentradora del poder, la tierra y los recursos minerales en pocas manos. Eso dio como consecuencia una concentración de la riqueza y la aparición del trabajo asalariado con condiciones miserables, incluyendo la esclavitud. Con todo esto, partió una estructura diferente a la de Estados Unidos, mucho

más comunitaria en la forma de la explotación colonial, pero, sobretodo, éstas fueron instituciones que no llevaron a una política más distributiva ni fue acompañada por la educación. La explotación colonial luego fue creciendo en los periodos independentistas.

Una segunda razón, vinculada con ésta, fue la falta de acceso a la tierra, la concentración de la tierra, el acceso a la educación de calidad, el acceso a la salud, el acceso a la protección social y el acceso al crédito.

A esto hay que añadir el crecimiento de la población. América latina creció mucho, aunque ahora empieza a ser más controlado este crecimiento. Decían los pobres del Altiplano que: "los hijos son la solución a la pobreza" porque había que tener bastantes para que se ocuparan de los padres. Esto fue una cosa que nos llevó a mantener tasas altísimas de crecimiento de población y todavía hoy hay países, como Honduras, donde la población esta creciendo al 13'5%. El crecimiento de población es un tema que ha estado detrás de esta acumulación de pobreza y de mala distribución del ingreso.

Por otro lado, en el año 1990 el 24% de la población latinoamericana vivía en ciudades, mientras que actualmente es casi el 80%. América Latina es un continente urbano y eso le da también características particulares.

Un cuarto elemento perturbador ha sido las malas políticas macroeconómicas. Políticas que no cuidaron los balances macroeconómicos y llevaron a la inflación. Faltó, como en los años 90, una macroeconomía con sensibilidad social, con protección del gasto social, lo cual también alentó el problema. Anteriormente se mencionaban las crisis externas, todas derivadas de aspectos financieros, pero no se dejan de reconocer otros elementos importantes como son las relaciones internacionales.

El tema agrícola empieza ahora a preocupar, sobre todo por culpa de los 360.000 millones de subsidios agrícolas de Estados Unidos, Europa y Japón. Estos subsidios significan recursos que si entraran vía precios a nuestros países estarían ayudando a los niveles de vida de los agricultores. De alguna manera, este tema comienza a resolverse, pero no cabe duda que la situación internacional es también un elemento importante a tener en consideración.

4. El camino a la solución

No pretendo abarcar todos los aspectos, pero sí al menos algunos elementos que creo que están claramente incorporados al paquete de soluciones con las que podríamos trabajar. Algunos elementos vinculados a la equidad y otros elementos vinculados a la reducción de la pobreza.

4.1 Ganar en equidad

4.1.1 Educación

Ciertamente, si hay un elemento fundamental es la educación de calidad. Un estudio de la OCDE, mostraba que la distribución del ingreso en Europa en 1980 era totalmente simétrica a los niveles de educación de 1850. Es decir, la calidad de la educación que tenía Europa predeterminó los niveles de distribución 140 años después. El niño que nace en un lugar pobre y no es educado tiene todas las posibilidades de ser pobre, y así se genera este círculo vicioso. La única forma de generar movilidad, que es muy baja en América Latina, lo puede proporcionar el sistema educativo. Realmente se ha gastado mucho en educación, pero se ha gastado mal. Por tanto, uno de los elementos para hacer frente a este tema es tener una mejor calidad del gasto educativo en un sentido amplio, que empieza con el cuidado de la madre en el embarazo y continúa con el niño y la forma de alimentarlo en los primeros años, con preescolar y todo el ciclo hasta la enseñanza superior. No hay mejor inversión para hacer frente a la distribución del ingreso que la calidad de la educación.

4.1.2 Fiscalidad

Una segunda vertiente es la fiscalidad. Nosotros conocemos muy bien esto porque los impuestos que se pagan en Europa son mucho más altos que los que se pagan en América Latina y, además, la mayor parte de los impuestos en Latinoamérica son indirectos, mientras que aquí son directos. Este hecho es importante en los países pobres, porque si el Estado no tiene recursos no se puede hacer nada. También es cierto que el Estado tiene que gastar bien, y ahí esta otro de los grandes temas. Por ejemplo, hay países en América Latina en los que la presión fiscal es el 9%, mientras que en España está sobre el 30% ó 35%, ¿Cómo se pueden resolver los temas de la educación, la salud, la vivienda con el 9% de presión fiscal? El tema fiscal es la segunda vía por la cual el tema puede resolverse.

4.1.3 El acceso a la tierra

Tenemos todavía hoy realidades en las que el acceso a la tierra es relativo. Si viéramos los movimientos de los Sin Tierra en Brasil, por ejemplo, nos daríamos cuenta de lo que significa poder darle tierra a la gente campesina. Es un tema importante que no ha sido resuelto y no solamente la tierra y la titularidad de la tierra, sino todo lo que acompaña a la distribución de la tierra, que es la asistencia técnica, el crédito, etc.

4.1.4. Las infraestructuras

No hay inversión más rentable en un continente como es América Latina, con dimensión continental, que hacer carreteras rurales. Es una manera de sacar la producción al mercado. A pesar de la inversión hecha hace falta muchísima más, porque es un continente inmenso y una forma de dar a la gente trabajo que pueden vender sus productos de forma digna. La inversión en carreteras es ciertamente un elemento fundamental en esta materia.

4.1.5. Acceso al crédito

Mientras que en España tienen acceso al crédito más o menos el 100% de la población, en América Latina sólo el 25%. No hay crédito y éste está concentrado en las grandes empresas, pero hay millones de pequeñas empresas que no tienen acceso al crédito y su capacidad de mejorar su calidad o producción está condicionada por este hecho. Es, pues, este otro de los temas que en su conjunto forma parte de una de las grandes causas.

A modo de resumen, educación, fiscalidad, acceso a la tierra, infraestructura y acceso al crédito son algunas de las vertientes por las que uno podría imaginar que el tema de la distribución del ingreso podría ir mejorando a largo plazo.

4.2. Reducción de la pobreza

4.2.1. Políticas asistenciales

En los últimos años la necesidad de salir al encuentro del tema de la pobreza puso en marcha las políticas asistenciales. México, puso en marcha el *Programa Oportunidades*, por el cual 25 millones de mexicanos reciben subsidios del estado, vinculados a que la madre mande el niño a la escuela, al médico cada seis meses y al dentista cada seis meses. La experiencia de la política de asistencia en donde el ingreso se le da a la madre, que certifica que su hijo fue a la escuela, al médico o al dentista ha dado grandes resultados. En Brasil y Colombia también han puesto en marcha cosas similares y han funcionado.

Es cierto que las políticas asistenciales no resuelven el tema de fondo, sino que son soluciones inmediatas, pero hay que reconocer que son políticas que están haciendo cosas importantes.

4.2.2. Empleo de calidad

Poner en marcha políticas de empleo de calidad también puede ayudar. No es fácil generar empleo con las políticas públicas, pero se puede generar estímulos para ello. Entre otras cosas están las leyes laborales, la flexibilización de los mercados laborales, formas que permiten generar empleo a la microe-

mpresa. Se hizo un trabajo en el BID muy intenso y muy útil en esta materia que consistía en ir apoyando las pequeñas unidades empresariales. Estamos hablando de decenas de millones de pequeñas unidades, donde de alguna manera el apoyo recibido con la asistencia técnica hace posible el mejoramiento de esa pequeña unidad productiva.

4.2.3. Apoyo a las mujeres

La mujer es fundamental en todo este proceso porque, como les decía antes, es la gran administradora de la pobreza.

4.2.4. La relación con los indígenas

Un área que nos parece muy importante son los indígenas y los afro descendientes. En estos momentos son ya 30 millones de indígenas, a los que hay que sumar un inmenso caudal de mestizos.

4.2.5. La vida en las ciudades

El proceso de urbanización en América Latina fue bastante violento, pasando del 50% al 80% de urbanización en 20 años. La gente se fue a la ciudad y la ciudad no puede absorber, con los servicios adecuados, este inmenso caudal de gente que va llegando, lo que ha dado lugar a que la calidad de vida en las ciudades se haya deteriorado mucho.

Algunas experiencias lindas en el tema, sin llegar realmente a dar soluciones definitivas, es el proyecto, por ejemplo, de las favelas de Río de Janeiro. No se trata de que la gente tengan una casa, que es muy difícil, pero si se puede empezar a mejorar la calidad de vida: tener techo para cuando llueva, tener energía eléctrica o agua potable.

Recuerdo una favela que visité en la que había dos chiquitos que vinieron a llevarme a su casa. Al ir con ellos a la casa me mostraron que habían hecho una calle asfaltada y que la casa tenia un número. A partir del momento que tenían número eran ciudadanos, porque cuando uno tiene una calle y un número es alguien y de esa manera puede llegar el médico, la funeraria, etc., porque eres un ciudadano. Estos chicos estaban realmente impresionados por el hecho de vivir en una casa. Son experiencias muy importantes que en América Latina están comenzando a funcionar. También es cierto que en la vida rural se han mejorado las condiciones de vida. En Chile la pobreza rural es menor que la pobreza urbana, así que la gente vive en el medio rural con menos pobreza que la que hay en el medio urbano.

4.3. Los responsables de las políticas sociales

No quisiera dejar de mencionar en este momento las redes de protección social, que tratan de evitar las crisis brutales que hemos tenido en los años 90 y han empobrecido a los países de un día para otro. Hemos aprendido a que no se puede jugar con la moneda y, sobre todo, que la globalización financiera fue factor perturbador cuando no estuvo bien administrada la entrada de recursos.

El estado es responsable de las políticas sociales a través de políticas públicas, a través del buen gobierno, a través de un gasto bien hecho y siendo un estado compensador que habilite a la gente a través de la educación. Un estado que además permita regular el mercado para que éste tenga condiciones estables y predecibles, para que la gente pueda invertir.

Los gobiernos locales tienen mucho que ver en este tema. Cuando están bien inspirados en estos temas tienen grandes instrumentos para intervenir. A veces no es la plata ni el propio recurso, sino cómo se invierte y se moviliza a la gente. En estos lugares remotos el municipio y la alcaldía bien movilizados aportan muchas soluciones. Los gobiernos locales tienen una capacidad de intervención importante en la solución de los temas de la pobreza y del mejoramiento del ingreso. Y, por supuesto, también la sociedad civil. Si hemos sobrevivido en América Latina en extremos de pobreza tan grande es porque la sociedad civil se ha organizado para sobrevivir conjuntamente. Cuando uno explica la solidaridad dentro de la familia o dentro del barrio se da cuenta que ésta genera canales de conexión social que han sido muy importantes para sobrevivir en un estado de necesidad.

La empresa tiene también su gran responsabilidad. En la empresa española está creciendo la Responsabilidad Social Corporativa como una parte importante en la construcción de una sociedad más justa. Sé que en esta Fundación este tema está muy estudiado y discutido y las empresas deben entender que viven del medio, dependen del medio y de alguna manera se deben al medio social. Tienen todo el derecho legítimo a ganar dinero para poder invertir e innovar, pero realizando su actividad en un clima donde realmente su relación con el medio sea constructiva, porque, en definitiva, va a tener unas consecuencias importantes en el clima interno de la empresa y en la relación de la empresa con el medio social. Eso está creciendo en América Latina y estamos en el momento de comenzar a sentir la Responsabilidad Social Corporativa como otro de los elementos activos en este proceso.

5. Conclusión

Por último, quisiera terminar haciendo una consideración ética. La cuestión social interpreta los valores éticos de una sociedad donde el consumismo y el individualismo están cambiando el mundo. Éste es un tema que hay que mirar bajo el ángulo ético de los valores. Lo importante es entender que una cosa es la caridad cristiana y otra cosa es la solidaridad. La primera parece muy importante, ya que los grandes valores de la religión han dado lugar a la caridad como parte central del compromiso del individuo con la sociedad, con el prójimo. Pero la caridad es hija del amor, es hija de la compasión, en cambio la solidaridad dentro de una sociedad es hija de la justicia. Hay que entender que la caridad es un sentimiento noble de sensibilidad frente a los problemas de sociedad, frente al dolor de gente que sufre, pero hay que construir una sociedad responsable a partir del sentido de justicia.

Si se entiende esto se abren grandes oportunidades. América Latina tiene hoy una oportunidad de crecimiento y de respuesta como nunca la tuvo. Igual que en el período del siglo XIX, cuando se abrieron los mercados y América Latina comenzó a crecer, hoy tenemos la impresión de que la región está entrando en un ciclo renovado de bonanza internacional que puede durar, porque el ingreso de China y de la India le han generado un segundo piso al mundo y en este segundo piso tenemos mucho por ofrecer.

El hecho de que dure la bonanza no quiere decir que lo hemos hecho bien, pero la cuestión es que ahora se nos abre una puerta y es tiempo de mostrar que con inteligencia, políticas adecuadas y principios básicos de solidaridad podemos estar todos mejor si entendemos que todos somos responsables.