XXI

SEMINARIO PERMANENTE DE
ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL
(2011/2012)

LA ÉTICA,
UN FACTOR DE SUPERVIVENCIA PARA LA EMPRESA

FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES

XXI

SEMINARIO PERMANENTE DE
ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL
(2011/2012)

LA ÉTICA,
UN FACTOR DE SUPERVIVENCIA PARA LA EMPRESA

FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES

Dirección
Jesús Conill Sancho

Edita
Fundación ÉTNOR
Valencia, 2012

Diseño y maquetación
LaPinyaCreativa.com

Fotografía
Neus Lozano Sanfèlix
Isaac Senchermés

Impresión
Servigraf Impressors

I.S.B.N.
ISBN 13-978-84-695-5383-1
ISBN 10-84-695-5383-6

Depósito legal
V-3212-2012

Impreso en papel reciclado
Cocoon Offset

APOYAMOS
EL PACTO MUNDIAL

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

4

Presentación de Emlio Tortosa

7

1. La narrativa empresarial: un recurso necesario

Adela Cortina

21

2. La ética en la reestructuración del sistema financiero

Aristóbulo de Juan

33

3. ¿Qué aporta la ética a la empresa valenciana?

Vicente Boluda y Jose Vicente González

47

4. El valor diferencial de la empresa familiar

Javier Quintana

65

5. Europa después de Europa

Emilio Lamo de Espinosa

87

6. Desconcierto digital de las empresas informativas

Fernando González Urbaneja

101

7. ¿Qué espera la sociedad de la empresa? Liderazgo responsable y competitividad

Ignasi Carreras

119

8. Instituciones económicas para un buen funcionamiento de la empresa

Javier Quesada

135

9. El papel de las emociones en la economía

Stefano Zamagni

LA ÉTICA,
UN FACTOR DE SUPERVIVENCIA PARA LA EMPRESA

En ÉTNOR iniciamos el camino con una idea fundamental, la ética es rentable. Es verdad que esta idea se presta a malos entendidos, pero ya se encargó nuestra Directora, Adela Cortina, y el resto de filósofos que dan cuerpo junto con las empresas a nuestra Fundación, de aclarar qué significaba esto de la rentabilidad de la ética.

Si bien es cierto que seguimos convencidos de que la ética incrementa las posibilidades de desarrollar un proyecto empresarial rentable, también lo es que la situación actual es realmente complicada. Dentro de esta complejidad, cada vez son más los expertos y profesionales, empresarios y economistas, que coinciden en que las causas fundamentales de la crisis actual, además de las financieras, son de origen ético.

Por este motivo, quisimos dar un paso más en la última edición, la vigésima primera, de nuestro Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial y elegimos como título *La ética: un factor de supervivencia para la empresa*. No sólo es la ética un factor que ayuda a hacer las empresas rentables, sino que lo que vemos hoy en día es que las empresas que estaban mejor pertrechadas desde un punto de vista ético, que mejor habían desarrollado y concretado sus valores y compromisos éticos, han salido mejor paradas y han podido hacer frente de mejor manera a la situación actual.

Además, la ética no sólo es un factor de supervivencia para las empresas, sino que también es imprescindible para la sociedad en su conjunto. Las sociedades actuales necesitan empresas éticas, pues cuando estas se comportan, de verdad, bajo este compromiso se convierten en un bien público de cualquier sociedad.

Es muy difícil pensar en sociedades éticas si sus empresas, y el resto de organizaciones e instituciones, no se comportan de manera ética, porque también aprendimos en ÉTNOR hace muchos años que las sociedades actuales son sociedades organizacionales.

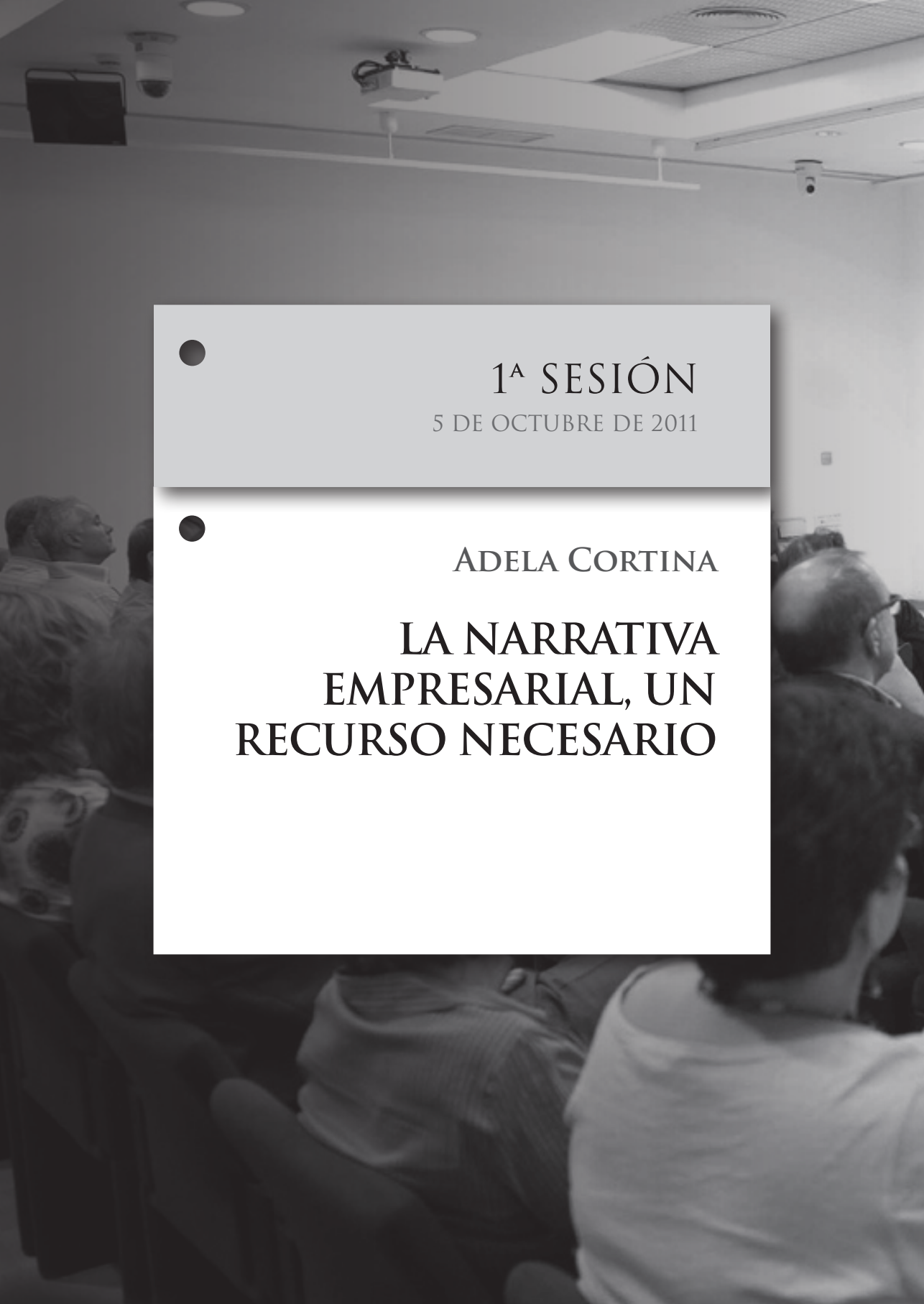
Con esta idea en mente desarrollamos las diferentes sesiones del Seminario Permanente, que ahora recogemos en este libro y que esperamos ayude a hacer extensivas las reflexiones que vamos haciendo en ÉTNOR.

Por supuesto, esto no sería posible sin todas las personas y empresas que nos acompañan y están implicadas en este proyecto. Muchas gracias a todos vosotros por hacer esto posible y por colaborar con ÉTNOR con vuestras ideas y vuestras aportaciones económicas. De manera especial quiero agradecer su apoyo a nuestros patrocinadores y, de entre ellos, a nuestro Patrocinador Principal, la Fundación Bancaja.

Quisiera dedicar mis últimas palabras a agradecer, personalmente y en nombre de la Fundación, a todos los ponentes que han participado este año en el Seminario Permanente: Adela Cortina, Aristóbulo de Juan, Vicente Boluda, José Vicente González, Javier Quintana, Emilio Lamo, Fernando González, Ignasi Carreras, Javier Quesada y Stefano Zamagni. Muchas gracias por compartir con nosotros vuestras reflexiones y aportaciones que, sin duda, nos han ayudado a seguir avanzando en nuestro proyecto que iniciamos hace ahora más de 20 años.

Confío en que la lectura de estas conferencias sirva para que conjuntamente vayamos haciendo cada vez mejores empresas que ayuden a hacer mejores sociedades.

Emilio Tortosa
Presidente



1ª SESIÓN

5 DE OCTUBRE DE 2011

ADELA CORTINA

LA NARRATIVA EMPRESARIAL, UN RECURSO NECESARIO

Por una gestión ética
de empresas y organizaciones
FUNDACIÓN ÉTNOR
compromiso soci

Adela Cortina

Catedrática de Ética y Filosofía Política de la Universitat de València y Directora de la Fundación ÉTNOR. Entre sus últimos reconocimientos destacan el Premio Internacional de Ensayo Jovellanos en 2007 y su incorporación a la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Es Doctor Honoris Causa por ocho universidades: cinco mexicanas, una de Chile, y dos españolas. Autora de numerosas publicaciones en ética y filosofía política, su último libro es *Neuroética y neuropolítica. Sugerencias para la educación moral* (Tecnos, 2011).

Muchas gracias a todos los presentes por venir a inaugurar este vigésimo primer seminario. Creo que cuando empezamos jamás pensamos que iba a durar mucho y, sin embargo, llevamos ya veintiuna sesiones de este Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial.

En los últimos tiempos, como recordarán los presentes, hemos venido ocupándonos de un tema fundamental en el momento en el que nos encontramos: la crisis. No sólo la crisis económica, sino la crisis energética, alimentaria, medioambiental. Hemos ido viendo cuáles han sido las causas de la crisis, entre las cuales hemos ido destacando en estos seminarios sobre todo las causas éticas.

Ha habido también causas éticas de la crisis, aunque no han sido las únicas, han fallado los valores, han fallado las convicciones morales y eso también ha influido en que la situación sea la que está siendo, que no es buena para nadie pero, sobre todo, es nefasta para los más débiles y los más vulnerables.

Este año nos habíamos propuesto un título que nuestro Presidente, Emilio Tortosa, ha comentado ya: "La ética: un factor de supervivencia para la empresa".

Cuando empezamos hace veintiún años estos seminarios decíamos que la ética es rentable para la empresa, ahora nos ponemos todavía más pedestres y decimos no sólo es que es rentable, sino que además, es un factor de supervivencia, sencillamente hace falta para vivir y no solamente para aumentar la rentabilidad. Le hace falta a las empresas y a la sociedad la ética para sobrevivir. Y, además, a la sociedad le hace falta también que las empresas sean éticas. Hablamos de las empresas pero podíamos hablar de las Universidades y de una gran cantidad de instituciones más, lo que pasa es que nuestra fundación se dedica sobre todo al tema de la empresa y por eso es la que queda en el punto de mira.

Que las empresas sean éticas es un factor de supervivencia para ellas y lo es también para la sociedad y el hecho de que la crisis haya dañado tanto y a tanta gente tiene que ver precisamente con esa falta de ética.

En cada una de las sesiones del seminario iremos viendo distintos aspectos de cómo la ética puede fortalecerse para que la sociedad sobreviva y sobreviva bien, así que yo me voy a centrar en un tema que, de alguna manera, es nuevo en este foro.

1. LA NARRATIVA EMPRESARIAL, UN RECURSO NECESARIO

El tema del que voy a hablar es el de "la narrativa empresarial, un recurso necesario".

Es un recurso necesario para la supervivencia de cualquier empresa y tiene que ver con la necesidad de la comunicación. Como muy bien saben los presentes,

las empresas deberían comunicar tanto internamente como externamente qué es lo que hacen y qué es lo que hacen bien. La comunicación es un factor esencial para que la empresa pueda tener internamente sentido de identidad, externamente reputación y, por lo tanto, que merezca la confianza de la sociedad.

En ÉTNOR hemos trabajado en muchas ocasiones el tema de que la comunicación es fundamental internamente, pues pensamos que es necesario que una empresa sepa ¿quién es?, ¿a dónde va?, ¿a dónde quiere ir?

En muchas ocasiones hemos mencionado que en los tiempos de cambios tan acelerados y tan profundos que vivimos, si una empresa no sabe quién es, a dónde va y a dónde quiere ir y cuáles son sus valores puede permanecer con mucha más dificultad en el mercado, porque conocer la propia identidad es lo que permite proyectar el futuro y proyectarlo anticipándose a él.

La comunicación interna es fundamental para que la empresa conozca su identidad, pero la comunicación externa es fundamental también para la empresa, ya que de ese modo sus grupos de interés saben qué es lo que la empresa hace, qué es lo que la empresa hace bien, generando con ello esa reputación que va incidiendo cada vez más en la confianza que la sociedad y la empresa necesitan.

También hemos dicho en muchas ocasiones que la confianza es el valor número uno en la sociedad y en el mundo empresarial. Dentro de la comunicación uno puede preguntarse cómo la empresa puede comunicar lo que hace y una manera de hacerlo es a través de su código ético empresarial. El código ético refleja cuál es la identidad, los valores de la empresa, quién es, qué quiere ser, qué quiere hacer.

Un segundo instrumento de comunicación son los informes de responsabilidad, pero desde una perspectiva ética, que es lo que nos interesa fundamentalmente en esta fundación.

Yo hoy voy a hablar de un tercer instrumento de comunicación, que son las narraciones, los relatos o los cuentos. Esto no quiere decir que a partir de ahora no vamos a hacer informes, no vamos a hacer códigos, ni vamos a hacer auditorías. Lo que quiero decir es que hay un nuevo instrumento para comunicar, las narraciones y los relatos, que es también una buena manera de comunicar. A mí me parece deplorable la costumbre que existe de poner alternativas excluyentes entre sí: o hacemos informes o hacemos relatos. Desde mi punto de vista, hay que hacer informes y hay que construir relatos. Todo cabe y todo es importante para conseguir una comunicación con el interior y el exterior de la empresa.

En el tema de los relatos, como decía una persona en una conferencia que gustó mucho a todos, "mi primera biblioteca fue mi madre". Efectivamente, todos tuvimos nuestra primera biblioteca en los cuentos que nos contaron nuestras madres, en los que nos contaron nuestras abuelas, en los que

nos contaron nuestras familias. Nuestra primera biblioteca siempre fueron nuestros padres, nuestros maestros, las gentes queridas. Los seres humanos hemos vivido relatos desde la infancia, pero en los años 90 del siglo XX en el mundo del *management* y en el mundo de la política aparece una nueva corriente, que es la de Storytelling, es decir, el cuenta cuentos. Aparece esa corriente que dice que se está imprimiendo un giro nuevo a las ciencias sociales, lo que se conoce como el giro narrativo.

Es cierto que lo de los giros es algo continuo, tenemos el giro analítico, el giro hermenéutico, etc., pero la verdad es que es bastante ilustrativo pensar que en los años 90 hay un giro narrativo, en el sentido de que algo que se había venido haciendo siempre como es contar relatos, contar cuentos, se entiende que es muy importante para comunicar, sobre todo en el mundo del *management* y en el de la política.

Empieza entonces la era narrativa, la era de los cuentacuentos, en la que parece que contar cuentos es fundamental.

¿CÓMO SE APLICA LA NARRATIVA A LA EMPRESA?

Quienes trabajan en estos temas entienden que las empresas son fundamentalmente historias. Alguien podría decir que las Universidades son también historias, pero yo me voy a ceñir a la empresa. Las empresas son historias, cada empresa tiene una historia y cuando recuerda su historia o intenta contar su historia va reproduciendo y reconstruyendo su identidad y, sobre todo, va reconstruyendo los valores que importan a la empresa y hacia dónde quiere ir.

El relato tiene que estar cargado de valores que se quieren plasmar en el momento de la comunicación. El recuerdo es un recuerdo de valores que luego voy a ir contando. Esos valores pueden ser la esperanza, la superación, el sacrificio que se van uniendo a lo largo de la historia de la empresa cuando intenta narrarse a quienes forman parte de ella y a quienes quedan fuera de ella.

¿QUÉ TIENE QUE CONTENER UN RELATO?

En un curso que este año organizó Domingo García-Marzá en Benicàssim, en el que tratamos temas como la neuroética, neuropolítica y neuroeconomía, uno de los participantes, Francisco Fernández Beltrán, nos hacía una oferta para la Fundación ÉTNOR y decía que cuando se está hablando de narraciones, es importante que cada empresa se pregunte lo siguiente:

> *¿Cuál es tu historia?*
>
> *¿Estás viviendo la historia que querías vivir cuando empezaste a soñar qué querías hacer con la empresa?*
>
> *¿Qué historias quieres que tus clientes cuenten de ti?*

¿Qué te gustaría que se contara?

¿Qué historias contarían tus empleados?

Es una pequeña reflexión que cualquier empresa puede hacer acerca de sí misma.

También Francisco Fernández nos daba cuatro notas que voy a recoger, pues me parecen importantes, ya que las historias tienen un poder enorme, mucho más que los conceptos y los informes.

1ª. Una historia atrae la atención. Esta una experiencia que puede hacer cualquiera. Yo les voy a contar la mía. En mis clases de ética andaba contando si el objeto de la ética era la forma o el contenido y todo el mundo estaba muy despistado. Sin embargo, en el momento en que se me ocurrió preguntar y contar una historia de una transgresión sin daños, que consistía en que una señora que se está muriendo le pide a su hijo que le lleve flores a la tumba cuando muera, y luego el hijo no le lleva flores. Les pregunté: ¿lo que está haciendo el hijo es inmoral? Estaba toda la clase embelesada y hubo una participación impresionante. El final fue apoteósico cuando una alumna dijo: "¡la inmoral fue la madre por pedirle que le lleve flores! La verdad es que se me heló la sangre en las venas y le dije: ¡Pero si total le ha pedido que le lleve flores! Después de todo esto, lo que quería decir es que estaban todos embelesados por que les estaba contando una historia y las historias atraen la atención y la gente escucha, mientras que si estás en el concepto, la gente escucha poco. Cuando entras en la historia, en la metáfora, en la parábola todo el mundo está atento porque las historias atraen la atención.

2ª. Te vinculas emocionalmente con el receptor. La historia mueve las emociones, las entrañas, no sólo mueve el intelecto, se agita desde dentro el sufrimiento de alguien que estaba padeciendo una tortura y estaba recordando y en ese momento cuando uno cuenta la historia concreta, por ejemplo. La persona se emociona con esa historia y conecta rápidamente, mucho más que si alguien le hace un cuadro maravilloso.

Como saben los presentes hemos olvidado en exceso el papel de las emociones, que en la vida humana tienen una importancia enorme. Cuando alguien cuenta una historia y sabe conectar con el auditorio, que no es fácil, emotivamente la gente sintoniza mucho más. No voy a contar más historias pero me estaba acordando de aquella prueba de fuego que hicimos José Félix y yo cuando fuimos a contar la parábola del Sadhu a unos empresarios que nos lo habían pedido. Vimos que la gente conectaba mucho más cuando contabas la parábola del Sadhu que cuando estabas hablando de cualquier otra cosa.

3ª. Las historias son más fáciles de recordar que las estructuras y los conceptos. La gente recuerda con facilidad la historia que se ha contado y la vuelve a repetir.

4ª. El relato tiene sentido por sí mismo y goza de un contexto. El relato está entrañado en un contexto con el que la gente sabe perfectamente conectar. Por eso la historia tiene una capacidad comunicativa y pedagógica.

Dicho esto, la gente puede pensar que porqué una empresa tiene que contar relatos, cuando los relatos pueden ser también cuentos chinos. Evidentemente, supongo que todos los presentes estarán pensando que los cuentos no siempre son cuentos más o menos veraces, sino que puede ser, como se llama habitualmente, un cuento chino. Se puede pensar que no está bien contar cuentos chinos y que no habría que contar cuentos a la gente, pero me parece que es una mala opción, porque se cuentan unos cuentos o se cuentan otros, pero siempre vivimos en medio de cuentos. Y como si no nos creemos unos cuentos, la gente se va a creer otros, sería bueno crear buenos cuentos y contar buenos cuentos. Siempre nos estamos contando cuentos y el que no se cree unos se cree otros. Esto lo saben bien los partidos políticos.

Todo el mundo cuenta su relato e historia embellecida porque algunos cuentos hay que contar, porque el que no cuenta ningún cuento se queda fuera de juego, pues todos los demás sí que están contando.

Pero, ¿por qué es esto así? ¿Sólo porque la gente es esencialmente cosmética o mendaz? Pues no. Resulta que hay bases cerebrales para que los seres humanos seamos animales cuentacuentos.

BASES CEREBRALES VINCULADAS A LOS RELATOS

Las bases cerebrales que ayudan a explicar por qué los seres humanos somos animales cuentacuentos son:

- En primer lugar, el cerebro humano es más un procesador de historias que un procesador lógico. No es un procesador de silogismos formales, sino un procesador de historias.

  Los cerebros están compuestos de redes neuronales que trabajan para extraer la experiencia del mundo y lo hacen, esto es fundamental, a través de mapas y marcos de valores. El cerebro hace mapas para que nos movamos en la experiencia, crea marcos de valores para que nos orientemos, marcos de valores que están entrañados en nuestras emociones de tal manera que valoramos unos marcos u otros, estos mapas u otros.

  El cerebro no conoce hechos aislados sino que genera marcos dentro de los que colocamos los hechos. En mis años mozos se decía como una broma que si tenemos una teoría hay que tratar de confirmarla mediante hechos, y si los hechos no responden a la teoría pues peor para los hechos. Resulta que lo que parecía una broma no lo era, sino que era verdad. Los seres humanos integramos los hechos dentro de los marcos, dentro de las teorías, y cuando

unos hechos no se encuadran dentro de nuestra teoría, dentro de nuestro marco, intentamos dejar el hecho en un segundo plano para poder seguir manteniendo el marco, porque la sinapsis de nuestro cerebro ha integrado esos marcos y nos resulta muy difícil cambiar de marco. Por eso son muy difíciles las trasformaciones y las reformas completas de las personas, porque desde la infancia vamos generando esos marcos valorativos. Cuando los hechos parece que no nos cuadran muy bien con los marcos, entonces intentamos hacer eso que se llama los sesgos emocionales, que es aparcar el hecho que molesta, para poder quedarnos y permanecer con nuestro marco.

- En segundo lugar, esos marcos están ligados con el lenguaje, por lo que cuando utilizamos una serie de términos que resuenan en sintonía con el marco la gente siente el marco removido y se adhiere de alguna manera.

  Por eso los asesores que sugieren que se utilicen determinados términos lo hacen sabiendo que esas palabras resuenan en los marcos emotivos y en los marcos valorativos de las gentes y, por tanto, van a generar una adhesión que va en el sentido que nos interesa.

Por todas estas razones es por las que contamos relatos, porque los relatos son marcos que dan sentido a los hechos y nos permiten entender cada uno de los hechos dentro del sentido total. Los relatos, las historias, son marcos que dan sentido a todos los hechos que se van englobando. Y los seres humanos tenemos más necesidad de sentido que de felicidad. Cuando algo no tiene sentido no sabemos qué hacer con ello. La desgracia es mala cosa, pero el sinsentido es lo que verdaderamente nos repugna.

En la situación actual no solamente es que hay una miseria extrema, sino que la gente se pregunta qué sentido tiene esto, dónde lo enmarcamos, en qué contexto, en qué relato tiene sentido todo esto. Por eso se dice, que los seres humanos más conocemos a través de metáforas que de conceptos, de leyendas que de informes.

En aquella famosa película que todos los presentes habrán visto "El hombre que mató a Liberty Balance" en un momento determinado se dice que cuando la leyenda se convierte en realidad se imprime la leyenda. Los seres humanos vivimos más de cuentos que de cuentas, y no sólo en general si no también en la economía.

En la economía también hay mucho de cuentos, además de las cuentas, por eso nos han contado la crisis con tal cantidad de cuentos. Resultaba que un día la banca española iba de maravilla y al día siguiente había unos agujeros grandísimos. Un día resultaba que la fortaleza era una y al día siguiente nos contaban justo lo contrario. La cuestión es que al final lo que queda es el cuento desde el que todo se va contando. Precisamente por eso, a lo largo de la historia, la humanidad siempre ha contado cuentos, desde las religiones, El Mahabharata,

El Ramayana, la historia de Buda, la historia Judeo-Cristiana de la salvación. En definitiva, un origen, un desarrollo y un final que se promete feliz.

Lo mismo ocurre desde la política. El Marxismo es una secularización de la historia de la salvación, un origen, un relato con dificultades y un paraíso, el momento en que los hombres podrán ser a la vez pescadores, leñadores, trabajadores, etc. Cada uno de los partidos cuenta su relato, igual que los nacionalismos. Hay muchos relatos y éstos son los que nos van conformando.

Como los relatos se cuentan desde la infancia y se van imprimiendo en nuestras emociones, nos decantamos en un sentido o en otro inconscientemente, ya que llevamos impreso emocionalmente el relato y, entonces, nos adherimos en un sentido y en otro. Por eso la humanidad siempre ha contado relatos en la religión, en la política, en las cuentas, en la economía. En todos los ámbitos se han estado siempre contando historias, y se han estado contando siempre relatos. Nos hemos hecho a través de ellos.

¿HAN CONTADO LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS BUENOS RELATOS?

Para responder a esto he echado mano de unas cuestiones que contaba un filósofo en un libro muy bonito y cuya lectura recomiendo a todo el mundo. Este señor cuenta que en el teatro japonés y en el teatro medieval hay unos personajes que salen siempre o que, aunque no salgan, la gente los utiliza siempre de referente pues todo el público los conoce. Son unos referentes que están en la sociedad, son referentes morales de la sociedad. Se identifican con ellos porque son personajes que representan la moralidad de una sociedad. Este autor pone unos ejemplos que me resultaron muy bonitos. En la Inglaterra Victoriana, podemos ver cuál era la moral de la sociedad a través de sus personajes centrales, que todo el mundo admira.

En concreto, en la época de la revolución industrial, el siglo XIX, dice que los grandes personajes que todo el mundo admira y con los que todo el mundo cuenta son el director de colegio público, el explorador y el ingeniero. En la Alemania Guillermina los personajes son el oficial prusiano, el profesor de Universidad y el socialdemócrata.

En una ocasión un profesor me invitó a participar en un colectivo en el que se hablaba de la cultura de distintos países. Yo tenía que hablar de mi cultura y me pregunté cuáles eran los personajes del siglo de oro español. A mí se me ocurrían tres: el primero de ellos me parece que es el soldado, pues todo el mundo admira aquellos maravillosos conquistadores que cruzaron el mar y se fueron a hacer las Américas; un segundo personaje podría ser el Santo, es la época de la mística, de Santa Teresa de Jesús, de San Juan de la Cruz, San Francisco, Santo Domingo; el tercer personaje, desde mi punto de vista,

es el antihéroe, el pícaro, a quienes siempre hemos admirado los españoles. El buscón, Don Pablo, El Lazarillo de Tormes, etc. Es aquel que sabe vivir sin producir nada, el que vive gracias a la estupidez ajena. Al español siempre le ha parecido admirable que un señor no produzca nada pero que sepa vivir de la estupidez de los demás. Por eso muchas veces parece que cuando surge un escándalo de corrupción lo que a la gente le molesta en realidad es "no lo he hecho yo, lo ha hecho él".

Son personajes que no tienen nada que ver ni con la producción, ni con el intercambio de riqueza. El soldado va a conquistar y no a producir, el Santo no quiere saber nada de la riqueza y al pícaro le gusta la riqueza no porque la produce o comercia sino porque se la quita a los demás.

En mi opinión, algo de esto está en la trastienda. Como dicen algunos historiadores, estando como estaba España en una situación ideal, desde el punto de vista estratégico, para ser una potencia económica, sin embargo, no había una cultura entusiasmada con la producción y el intercambio de riqueza. Tenía razón Ramiro de Maeztu en aquella famosa frase que decía en su libro "El sentido reverencial del dinero". Cuando Ramiro de Maeztu fue a EE.UU y vio que allí había una prosperidad enorme y vuelve y en 1925 saca su libro en el que dice: mi ideal consistiría en multiplicar los líderes de la industria, los granjeros modelo, los grandes banqueros, los hombres de negocios en los países de habla Hispana. Es mucho más difícil montar un negocio creando riqueza, que distribuir nuestra fortuna entre los pobres e ingresar en un convento. La idea de Ramiro de Maeztu era que en EE.UU. la gente crea riqueza, trata de comerciar con la riqueza, mientras que acá las gentes o se meten en un convento o son soldados o son pícaros, pero nadie tiene aprecio a la creación ni al comercio del dinero.

Pensando en qué novelas hay posteriormente que hayan hablado de grandes empresarios como protagonistas, como gentes admirables a los que las sociedad admira, novelas en las que queden consagrados mediante relatos, la verdad, es que hay bien poco. A mi solamente se me han ocurrido dos: "El auca del Sr. Esteve", de Santiago Rusiñol, en la que se cuenta que el tendero honrado se encuentra con un hijo que quiere ser artista, gracias a que el padre es el que ha sentado las bases para que el hijo se pueda permitir ser artista, o pensar si quiere ser artista o no; también está la Pentalogía de Ignacio Agustí, "La ceniza fue árbol", que escribió aquellos episodios de "Mariona Rebull", "El viudo Rius", "Desiderio," "19 de julio" y, el último, "Guerra Civil". En la historia de los Rius, una familia catalana empresaria, se cuenta la historia de la empresa desde su nacimiento, la consolidación de la empresa y, finalmente, cómo va destruyéndose la empresa gracias a que los hijos no tienen el mismo entusiasmo que los padres.

No he encontrado yo esa novela de admiración hacia el empresario corrientemente, lo cual significa que no es una figura que es tenida en primer término.

Yo creo que con los tiempos las cosas no han mejorado, pues no veo que en la sociedad la figura del empresario sea una figura realmente admirada, realmente valorada por el trabajo que está haciendo, sino que con el tiempo, cada vez más, parece que el empresario está posicionado en un sistema económico que no puede revestirse de buenos valores. Al fin y al cabo parece que no se puede contar en voz alta qué tipo de cosas se están haciendo cuando el sistema económico es el que es y parece que las cosas se sitúan en una posición más bien vergonzante. Eso me parece que no es bueno, no es bueno que no se trate de contar buenas historias de las empresas y que no se intente hacer que las gentes que crean e intercambian riquezas sean personajes que puedan ser admirados por la sociedad, sobre todo si entendemos que la actividad económica y la actividad empresarial es una buena actividad que tiene que contar buenos relatos y tiene que ser bien apreciada por la sociedad. Por eso me parece que es un momento muy importante para que las empresas elaboren informes de responsabilidad, para que asuman su responsabilidad y su compromiso ético, para que generen códigos, pero también para que escriban buenos relatos de lo que hacen y que intenten comunicarlo a la sociedad. De esta manera, junto a otros personajes pueden resultar los empresarios admirables y protagonistas de la sociedad.

¿CÓMO SE ESCRIBE UN BUEN RELATO?

No voy a contar cómo se escribe un buen relato, pues no es mi especialidad, pero sí se me ocurren algunas ideas que pueden ser interesantes.

- La primera de ellas es, como decía García Márquez al comienzo de su biografía, que "la vida no es la que uno vivió, sino la que recuerda y cómo la recuerda para contarla". La vida siempre es una reconstrucción cuando uno la relata. Se trata de reconstruir lo que se ha vivido, pero no ocultando lo feo y sacando sólo lo hermoso.

  Al reconstruir la historia de una empresa, si el relato quiere ser un buen relato, hay que seleccionar aquellos puntos que recuerdan bien cuáles son los valores por los que la empresa se creó, por los que la empresa quiere permanecer y por los que la empresa quiere abrirse un futuro. Hay que reconstruir aquellos momentos que fueron significativos de lo que quisimos hacer, lo que fuimos pudiendo hacer y el camino que queremos seguir haciendo en el futuro, un camino que de alguna manera siembre una esperanza. Se trata de reconstruir valorativamente lo que queremos ser, lo que queremos hacer y ponerlo en una narración que pueda llegarnos a nosotros mismos y que pueda llegar también a las otras gentes.

- En estas narraciones vitales siempre hay un comienzo, siempre hay una mitad y siempre hay un futuro que se abre. El comienzo siempre es "Érase una vez...." Yo voy a poner un pequeñísimo ejemplo para hacer el relato de

algo que me va a ser muy fácil. Érase una vez una boda de un Señor que se llamaba Antonio Duato, en la que coincidieron el entonces Director General de Bancaja, Emilio Tortosa, con una persona que en aquel momento acababa de ganar la Cátedra de Ética. Al encontrarse los dos en aquella boda se dijeron: "Hay una corriente que se llama ética empresarial que está por EE.UU., está por Europa,... Y se preguntaron: ¿por qué no hacemos aquí algo? Pero lo tenemos que hacer entre académicos y empresarios. Entonces nació ÉTNOR. Ese fue el "Érase una vez... de ÉTNOR".

Es importante que hayan valores en el mundo de la empresa, pero tenemos que hacerlo juntos y tenemos que implicar de alguna manera a los políticos. Tenemos que ver cómo las organizaciones se revitalizan valorativamente desde dentro. Esa fue nuestra historia, eso fue lo que queríamos hacer y veintiún años después uno puede contar que esos fueron los orígenes, que la verdad es que fueron muy bonitos, porque que empiecen en una boda, que siempre es una promesa de futuro.

- En la historia siempre vienen a continuación los retos a los que se tienen que enfrentar los protagonistas. Si leen la bibliografía de los Storytelling todas empiezan con una historia y luego vienen los retos.

  Para alcanzar el vellocino de oro hay que encontrarse gigantes. Nosotros también los encontramos, estaban los que querían hacer una fundación y los que querían hacer una asociación. Nos encontramos con los que decían que la ética no se podía casar de ninguna manera con la empresa y afirmaban que era como el aceite y el agua. Pero poco a poco fuimos venciendo, porque hoy en día, hasta los economistas más granados dicen que hay que tener en cuenta los valores en la empresa.

  Con el tiempo nos fuimos encontrando una serie de problemas y lo más bonito es que nos fuimos encontrando una serie de gente que creían lo mismo, que se fueron uniendo, algunos ya no están con nosotros. Fuimos encontrando a gente que en otros lugares también creían las mismas cosas y fuimos haciendo poco a poco esa historia nuestra de que quienes creían que es importante que en una sociedad los valores estén presentes, que los valores importan y son efectivos; cuando no los hay se nota y cuando están presentes las cosas van mejor.

  Como lo creíamos nos fuimos encontrando, fuimos manejándonos hasta este momento en el que nos encontramos, donde se nos abre un futuro en el que querríamos seguir trabajando por esos mismos valores, que han sido la identidad de nuestra historia.

  Una buena historia tiene que tener un comienzo, un desarrollo y un final. Tiene que resaltar los valores en lo que ha creído la empresa, cuál es su identidad, los problemas con los que se ha encontrado, el futuro que quie-

re abrir y tiene que dar y sintonizar con los valores más profundos de una sociedad.

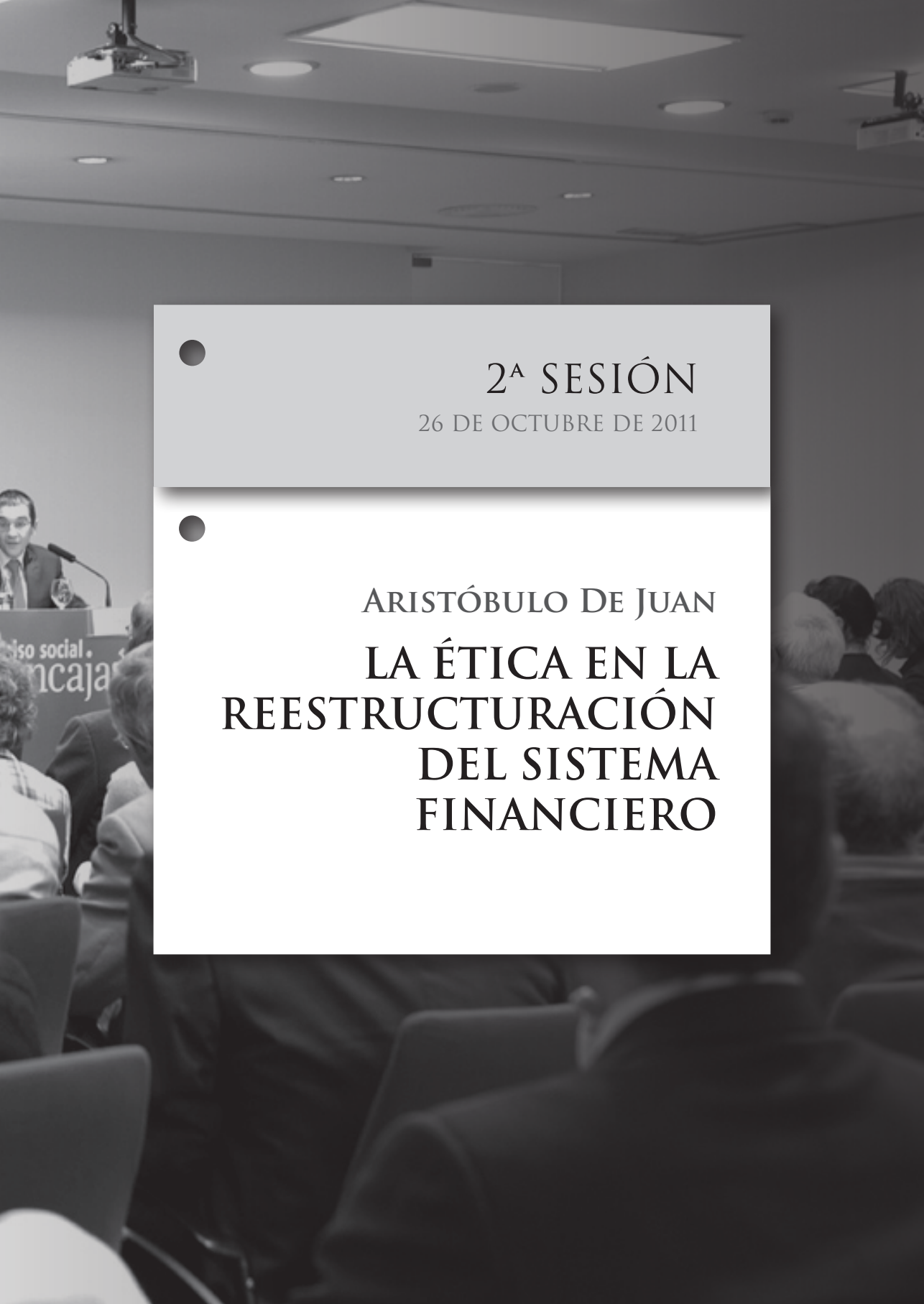
Hay que articular los valores de las empresas, los valores de las fundaciones con esos valores más profundos de una sociedad, que ahora podemos saber los que son porque afortunadamente existen declaraciones como la de los derechos humanos, que tienen en su fondo una exigencia de justicia para todos los seres humanos. Ninguna institución ni fundación que se precie puede despreciar que los seres humanos son fines en sí mismos y no pueden ser tratados como simples medios.

Los relatos no inventan la realidad, reestructuran esa realidad desde los valores profundos para poder comunicarlos a la gente. El gran éxito de la campaña de Obama.

Hay que dar con el buen relato, pero siempre que sea una buena cosa. Yo creo que los relatos son buenos cuando ocurre en ellos algo parecido a lo que sucede en los relatos más antiguos de la humanidad, los relatos homéricos de la Ilíada y la Odisea. En ellos, por primera vez, aparece la palabra virtud, que quiere decir excelencia. En los relatos homéricos aparecen los excelentes, Aquiles, como Príamo, Ulises, Héctor, etc. Los excelentes son los que desarrollan una capacidad por encima de la media. Pero lo bonito de los relatos homéricos no es que los excelentes desarrollan la capacidad por encima de la media, sino que la comunidad los aprecia porque ponen su excelencia al servicio de la comunidad. No puede sobrevivir Troya si no es excelente Príamo o Héctor. La valoración que se hace de los excelentes es que su excelencia la ponen al servicio de la comunidad. Por eso los relatos homéricos son esos relatos tan antiguos que han llegado hasta la actualidad. De Homero aprendimos los buenos cuentos, los buenos relatos de esos personajes que quedan en el recuerdo de su comunidad por su excelencia.

Yo creo que es tiempo de que las empresas, evidentemente hagan informes, códigos, auditorias, pero creo que también es importante que cuenten buenos cuentos, que cuenten buenas narraciones, ya que, de otro modo, estamos perdiendo, no sólo ellas sino todos. La humanidad, si no cuenta unos cuentos cuenta otros, y en la batalla de los cuentos todos podemos salir perdiendo si no los contamos muy buenos.

Bancaja
Por una gestión ética
de empresas y organizaciones
FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES



2ª SESIÓN

26 DE OCTUBRE DE 2011

ARISTÓBULO DE JUAN

LA ÉTICA EN LA REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

Aristóbulo De Juan

15 años en el Banco Popular, como Director General hasta 1978. Más de 30 años especializado en bancos con problemas. De ellos, 9 años como Primer Secretario General del FGD y Director General de Supervisión en el Banco de España, tres años como Asesor Financiero del Banco Mundial y más de 20 años como titular de un despacho profesional internacional.

Además de dar las gracias a Joaquín Maudos por su presentación en este acto, quiero señalar que la invitación se debe a Emilio Tortosa, a quien conozco desde los años ochenta. Yo era entonces supervisor bancario y él banquero supervisado. Por ello, cabría pensar que no éramos buenos amigos. Y, sin embargo, se estableció una relación excelente que dura hasta ahora.

Como han podido ver por mi currículum, yo no soy economista, ni filósofo, ni especialista en Ética. Pero Emilio me ha embarcado en hablar de la Ética en la reestructuración bancaria y lo haré lo mejor que pueda.

Yo procedo del campo del derecho y soy profesional de la banca. Desde ese prisma técnico, he conocido en profundidad y desde la trinchera muchos aspectos de la economía. Pero también de la naturaleza del hombre. En efecto, esta experiencia me ha permitido, entre otras cosas, observar la conducta del banquero, del bancario, del supervisor, de los auditores, de todo este mundo tan complejo y complementario.

Por supuesto, no voy a enfocar las conductas de las gentes como si fuera un juez, porque no lo soy. Tampoco pretendo creer que todo tiene que ser perfecto al 100% en la vida. En la banca tampoco. Formularé una serie de valoraciones, que no de juicios, de lo que yo he contemplado con mis propios ojos.

Cuando le dije hace días a mi hijo mayor que venía aquí a dar una conferencia sobre Ética en la banca me dijo: "Va a durar un minuto, porque vas a decir que la Ética en la banca está muy dañada y así acabará la conferencia".

Pues no, no voy a terminar en un minuto. Les voy a aburrir probablemente durante bastante más tiempo. En vez de hablarles sólo de la Ética en el concepto de la reestructuración bancaria en sí y en sus diferentes modalidades, fases y procedimientos, voy a empezar hablándoles de las conductas en la fase previa que lleva a una entidad a ser reestructurada. De cómo se gesta y se produce una crisis y de cómo en cada crisis hay varias etapas susceptibles de una valoración ética. En particular, voy a hacer hincapié en el tema de la transparencia. No sólo en la actuación de los gestores de las entidades, sino también de los auditores y de los supervisores, que merecen capítulo aparte. Después pasaré a hablar de los aspectos éticos de la reestructuración en sí: ¿Es ético cerrar bancos? ¿Es ético sacarlos adelante?

1. LA GESTACIÓN DE LA CRISIS

Las causas de una crisis bancaria pueden ser macroeconómicas o microeconómicas. Entre las causas macro citaré un contagio internacional, la crisis de un sector de la economía o bien crisis sectoriales, como lo inmobiliario, los cambios bruscos en el precio del petróleo o de determinadas materias primas. Pero las causas pueden ser también microeconómicas o institucionales. Citaré como ejemplo el endeudamiento excesivo con los mercados mayoris-

tas, que se pueden congelar de la noche a la mañana, el asignar el crédito masivamente a prestatarios que no lo pueden devolver, la ausencia de controles y de medidas correctivas. La falta de una regulación o una supervisión adecuadas pueden también aportar un marco propicio a la crisis. Todo ello agravado por la falta de transparencia, que impide conocer la realidad y tomar decisiones a tiempo.

En el sector financiero se da una característica que no se da en otros: primero se produce la insolvencia y después la iliquidez. Es decir, cuando un banco permanece ilíquido varios meses podemos asegurar que ya llevaba insolvente varios años. Y que la insolvencia había ido creciendo. Pero el maquillaje de las cuentas y una remuneración muy elevada a sus recursos, sigue atrayendo clientela, lo cual ya supone un engaño. En la industria es al revés: primero se produce la iliquidez, que puede llevar al concurso de acreedores, en el cual puede comprobarse que la entidad no era insolvente o que si lo era.

2. LAS ETAPAS DE LA CRISIS

Pero esto ocurre a través de una serie de etapas. En otras palabras, ¿cómo se puede pasar de ser un buen banquero a ser un mal banquero? Supongamos que estamos ante una gestión normal, es decir, ante una banca sana, competente, con buenos criterios, buena asignación de créditos, buenos beneficios y dividendos y con buen trato al personal y a los clientes.

A) LA ETAPA DE LOS ERRORES TÉCNICOS

Pero un día, como nos puede pasar a todos, se empiezan a cometer errores técnicos, causados, por ejemplo, por incompetencia, por incapacidad de adaptación al cambio, como puede ser el originado por una liberalización brusca.

Estos errores técnicos pueden no merecer un juicio ético negativo. Se trata de simples errores. El balance se desequilibra con un fuerte endeudamiento y apalancamiento. El activo se concentra en los peores clientes o en sectores vulnerables de la economía, que no aseguran su devolución. La entidad empieza a sufrir en sus resultados, su patrimonio y su liquidez. Ante la falta de liquidez, se eleva desmesuradamente la remuneración de los recursos, lo cual realimenta el deterioro de los resultados. La situación todavía tiene remedio, pues se trata de errores técnicos. ¿Qué remedio tiene? Transparentar la situación, inyectar capital y cambiar a los malos gestores. Lo tienen que hacer los accionistas o la alta dirección. Y dejar claro ante el mercado que se está corrigiendo la situación. Cuando se desvela la verdad, en vez de crear desconfianza, se crea confianza.

Pero hay banqueros que en vez de hacer transparentes los problemas y cambiar la gestión, lo que hacen es ganar tiempo. Porque esperan que haya una pronta solución o que el entorno cambie. Pero también para evitar la salida

de depósitos o la caída de la cotización. Incluso para "mantenerse en el sillón" por sus ventajas económicas y por la relevancia social que da el sillón. Pasamos pues a la etapa del maquillaje. No se corrige el problema, sino que se oculta. ¿Quién promueve este maquillaje? Los accionistas o los propios gestores, que establecen las políticas y formulan las cuentas. Y ocurre, en no pocos casos, que ese maquillaje no es corregido ni por los auditores ni por los supervisores.

Los gestores maquillan por las razones que he expuesto. Y los auditores, ¿por qué no lo corrigen? Los auditores desempeñan una función muy importante y con frecuencia pelean con los gestores para que mejoren la transparencia. Pero otras veces no ponen la suficiente presión para que se deje de maquillar la realidad. Existe un conflicto de intereses subyacente. ¿Para quién trabajo yo? ¿A quién le tengo que decir si sus cuentas reflejan o no la realidad? ¿A mi cliente, que deseo conservar como tal? También puede darse una errónea interpretación de su mandato. Tradicionalmente, los auditores tenían que manifestar si las cuentas representan una visión razonable de la situación económica y financiera de la entidad. Hoy en día se ha añadido un concepto, que siendo bueno en sí, puede llevar a consecuencias no deseables. La opinión del auditor ha de tener en cuenta las perspectivas de futuro de la entidad. A tal fin se elaboran proyecciones y planes, que pueden a veces estar basados en un presente maquillado, que no corrigen, ni el gestor ni los auditores. Por tanto, podemos estar ante una interpretación inadecuada del mandato del auditor. También puede deberse el fallo de determinadas auditorías a la incompetencia de sus auditores más junior. No es infrecuente que al ganar un encargo con precios bajos, las compañías de auditoría asignen el encargo a profesionales con poco coste, es decir, con poca experiencia. Por otra parte, pueden a veces existir presiones de los políticos e incluso, cosa más rara, de los propios supervisores que no quieren que aflore la cruda realidad.

Pero puede darse también que los supervisores tampoco corrijan la falta de trasparencia. Bien porque la regulación es defectuosa y no les permite imponer la norma con base jurídica suficiente. O bien porque hacen una aplicación tolerante de las normas. Casi siempre, por una percepción optimista de la economía o de la gestión de las entidades.

En mi opinión, el supervisor puede ser prudente, y aplicar temporalmente un grado razonable de tolerancia, si va mejorando la economía y la gestión. Pero si se prevé que la economía o la entidad pueden deteriorarse, la tolerancia es suicida, porque el deterioro de la entidad se producirá de manera acelerada. Y eso no lo entiende mucha gente. También puede producirse una tolerancia indebida por falta de voluntad política del propio supervisor. O incluso de los políticos.

B) LA ETAPA DEL MAQUILLAJE

¿Cómo se maquillan las cuentas? Hay mil maneras de hacerlo. Pero me centraré en la más importante, en volumen, en frecuencia y en consecuencias: la refinanciación de las operaciones de crédito de repago improbable. Lo cual suele hacerse ampliando el plazo de devolución y financiando la propia entidad el pago ficticio de los intereses por parte del deudor. De esta manera se mantienen las operaciones "siempre vivas", como las plantas: "me debes cien que te he prestado, más ocho de intereses. No te preocupes, te doy otro crédito a más largo plazo, por ciento ocho y así me pagas ahora los intereses".

Puede afirmarse sin error que los peores créditos, los que pueden dar al traste con una entidad, por su tamaño y por su calidad, nunca están clasificados formalmente en mora, sino como normales. Por tanto, ni se provisionan ni se suspenden sus intereses. Las consecuencias son que parte de los resultados, las provisiones, las nuevas reservas y el patrimonio son ficticias. Por tanto, se está ocultando la realidad a los accionistas, que creen que la situación es positiva y siguen comprando acciones. También se les está ocultando a los depositantes, que continúan confiando dinero a la entidad. También se defrauda a los mercados en general y a los supervisores. Por tanto, ustedes mismos dirán cuál sería la calificación ética del maquillaje.

No es impropio afirmar que la falta de trasparencia no es un simple incumplimiento de un tecnicismo contable, es una grave falta ética. Además, puede ser un factor clave en la ocultación de una crisis, en su agravamiento y en la demora en su tratamiento. El gestor es responsable ante los accionistas. El auditor es responsable ante los accionistas y el mercado. Pero el supervisor es responsable de la transparencia y estabilidad del sistema financiero ante la sociedad. Y si no identifica los problemas y no exige su corrección, su actuación es grave. Además, con su inoperancia está lanzando al sistema un mensaje tácito perverso: "Comportaos como os plazca, aquí no pasa nada"

C) LA ETAPA DE "HUIDA HACIA ADELANTE"

Entramos en la etapa siguiente. Se maquillaron las cuentas y no se arreglaron las cosas. Entonces llega lo que puede llamarse la "huida hacia delante". En vez de resolver un problema, se crea otro más grave. Es decir, como por la vía normal no quiero recapitalizar, ni cambiar a mis malos gestores, ni quiero trasparentar la situación, voy a ver si jugando al alto riesgo me salvo. Pero normalmente esto no ocurre: el alto riesgo es el alto riesgo.

La huida hacia delante se manifiesta también de muchas maneras, pero una de las más graves es la concentración del riesgo en los peores clientes. Porque cuando el banquero tiene un cliente muy importante en situación límite, si deja de financiarle, aflora su insolvencia y la del propio banco. Por tanto, se ve inducido, aunque no de manera irresistible, a concentrar en él nuevos cré-

ditos. También se manifiesta la huida hacia adelante, entrando fuertemente en sectores de alto riesgo. En el petróleo cuando hay crisis de petróleo, en el inmobiliario cuando hay crisis inmobiliaria. La reflexión es: "seguramente subirán los precios y habré salido del apuro".

Hay una teoría económica que puede resultar falaz: no importa asumir riesgos altos, porque el mayor riesgo se compensa cobrando intereses más altos. Pero suele ocurrir que, cuando cargas contractualmente intereses muy altos, además de atraer a los peores deudores, puedes no percibir tales intereses, y tampoco el principal.

También puede hacerse la huida hacia delante mediante operaciones especulativas. Compro un bien para venderlo, porque los precios del sector están subiendo fuertemente. Lo que ocurre es que tales precios pueden bajar bruscamente y los resultados se desploman.

D) LA ETAPA DE LAS PRÁCTICAS FRAUDULENTAS

Nos acercamos a la última etapa: las prácticas fraudulentas. Empecemos por una práctica que está a mitad camino entre el maquillaje y el fraude, la compra de auto-cartera. Las acciones de una entidad con problemas están bajando y el banquero puede hacerlas comprar en el mercado por el banco para que no bajen más. Así defiende su propio patrimonio. También así continúa animando a los inversores a que compren acciones, aunque sea a un precio que ya no es el valor real de mercado. La auto-cartera daña además el patrimonio del banco. Porque, como queda dicho, está comprando a un valor que ya no es el real.

Por si fuera poco, todo ello lo está haciendo el banquero con dinero de los demás y no con el de la institución. Aquí también la valoración ética no se pone en cuestión, sólo puede ser negativa.

E) ETAPA DEL FRAUDE

Estamos ya abiertamente en la quinta etapa del deterioro previo a la restructuración: el fraude.

Se acerca el final y el banquero comprueba que todos sus esfuerzos dilatorios, en parte en beneficio propio, no resuelven el problema. La entidad ya está en plena insolvencia. Se acerca la intervención, el concurso de acreedores, el conflicto con otros accionistas, las acciones judiciales y la probable quiebra formal. Yo he oído muchas veces decir: "la culpa no es mía, sino de los economistas o de los políticos que llevan la economía. O de otros políticos que quieren perseguirme." Otros han dicho "para mí, lo primero es la familia. Por defender la familia soy capaz de cualquier cosa"

Pues bien, ¿cómo se practica el fraude? Existen un sinfín de procedimientos.

Uno de ellos es el auto-préstamo. Yo mismo doy préstamos a sociedades que poseo o controlo, directa o indirectamente. O simplemente a través de testaferros. También puedo levantar oportunamente las garantías que respaldaban dichos "autopréstamos" o pongo los créditos a nombre de otras personas. También puedo practicar lo que yo llamo operaciones pendulares, que consisten en lo siguiente: el banco tiene unos bienes de alto valor y el banquero se los compra al banco desde sociedades propias, pero a valor muy inferior. A veces, el banquero tiene bienes en sociedad propia, que han perdido su valor. Entonces, se los vende al banco que dirige, pero se los vende caros.

Hay más fórmulas de fraude: lo que podríamos llamar en lenguaje vulgar "hacerse la cama", por si ocurre lo peor. Manipulo al alza mis indemnizaciones, mis remuneraciones, mis pensiones. Y lo hago en tiempo oportuno, para que no sean jurídicamente impugnables. La ética es otra cosa.

Pues bien, si toda esta panoplia de prácticas no las previenen o las corrigen los auditores o los supervisores, están permitiendo que el deterioro continúe. Al final, habrá un fuerte coste, que acabará pagando el contribuyente.

3. LAS CONSECUENCIAS DE ESTAS MALAS PRÁCTICAS

Hasta aquí, las causas que llevan, sucesiva y conjuntamente, a la insolvencia. Por tanto, a la necesidad de reestructurar la entidad o cerrarla.

Cuando la insolvencia de un banco se hace evidente, aún retrasada por las prácticas aquí descritas, existen dos grandes opciones: o se cierra la entidad o se salva.

El cierre se manifiesta en la cancelación de la licencia, en el procedimiento concursal y a veces en consecuencias penales. ¿Es ético el cierre del banco? Si el diagnóstico era certero, es decir, si el banco es insolvente y el banquero no modificó el rumbo, ni obedeció los requerimiento de modificarlo formulado por parte de la autoridad supervisora, la calificación ética del cierre es claramente positiva. Ocurre sin embargo que el miedo al contagio, a lo que ahora se llama el riesgo sistémico, hace que el cierre sea una medida muy poco utilizada. Sólo para casos pequeños y aislados. Normalmente se opta por lo que llamamos reestructuración o saneamiento. Se trata de colocar la entidad enferma en manos de otra entidad más fuerte, que pueda asegurar su futuro. No para salvar al banquero, sino para salvar al sistema de pagos y a los depositantes. Y para evitar el contagio a otras entidades.

La reestructuración puede consistir en una intervención de la entidad por la autoridad supervisora, en un cambio de los administradores o de los gestores, en un cambio de propiedad espontáneo o inducido por la autoridad, en una reducción de los costes, o en la colocación en el mercado o la venta del paquete

de control a instituciones que puedan completar el saneamiento. Luego viene la liquidación de los activos malos que el comprador o una entidad pública ha tenido que desgajar del banco enfermo, para que llegue a buen fin. Como complemento de una inyección adecuada de capital.

Voy a recorrer varias de las modalidades o partes de la restructuración, desde el prisma de la ética.

¿La intervención es ética? ¿Y el cambio de administración y gestores? La respuesta es claramente afirmativa, en los siguientes supuestos. Si de lo que se trata es de evitar un deterioro creciente e incontrolado de una entidad, un coste público, una distorsión del mercado y el posible fraude en la etapa final, está claramente justificada. Porque, además, como queda dicho, se trata de proteger el sistema de pagos, al depositante, a los acreedores tenedores de títulos, al contribuyente y a la economía en general, si hay riesgo de contagio.

La pérdida del valor de las acciones de los dueños de los bancos y la pérdida de su propiedad, ¿es ética? La respuesta es también positiva. La pérdida de valor de las acciones se puede producir de varias maneras:

Cuando las acciones son cotizadas y los inversores perciben el deterioro del banco, la caída del valor es inexorable. Es la ley del mercado. Aquí no cabe la discusión.

Cuando no son cotizadas, los accionistas que poseían un paquete mayoritario protagonizaron o permitieron la pérdida de valor de ese patrimonio. Apostaron y perdieron. Además, cuando se produce la caída del valor de las acciones, con frecuencia ya se han resarcido los accionistas de control por vías indirectas, con operaciones auto contratadas anteriormente.

En cuanto a la pérdida de la propiedad, en sí, por los accionistas de la entidad, el daño patrimonial había reducido su valor a cero, cuando no a un valor negativo. Además, aquella propiedad, si se perpetuase, agravaría los males.

Sin ánimo de hacer un recorrido exhaustivo, veamos ahora algunos componentes básicos de la reestructuración o saneamiento. Empezaré por la reducción del gasto. La clave para reducir gastos es reducir el número de personal. ¿Es ético reducir el personal? Cuando se trata de limpiar las entidades de personal incompetente, de aquellos que obstruyen la buena gestión o de los que han cometido fraude, es evidente que es ético. Pero puede ser que se reduzca al personal simplemente para asegurar la viabilidad de la entidad. Tanto las prejubilaciones, como las bajas voluntarias o las bajas forzosas, vía ERE, pueden ser perfectamente procedimientos éticos, ya que se trata de un mal menor si lo que está en juego es la supervivencia de la entidad. En otras palabras, la alternativa puede ser cerrar la entidad, con la pérdida de todos los puestos de trabajo y no sólo de una parte.

Lo que sí plantea un problema ético grave es la remuneración de los directivos de los bancos insolventes, los cuales, por añadidura, pueden haber recibido ayudas del Estado. Es cierto que los nuevos administradores o gestores que aterrizan en la entidad enferma para sacarla adelante merecen una alta remuneración, aunque siempre dentro de ciertos límites. Otra cosa son los gestores anteriores, que deben dejar la entidad o ser sometidos al máximo rigor en materia de remuneración.

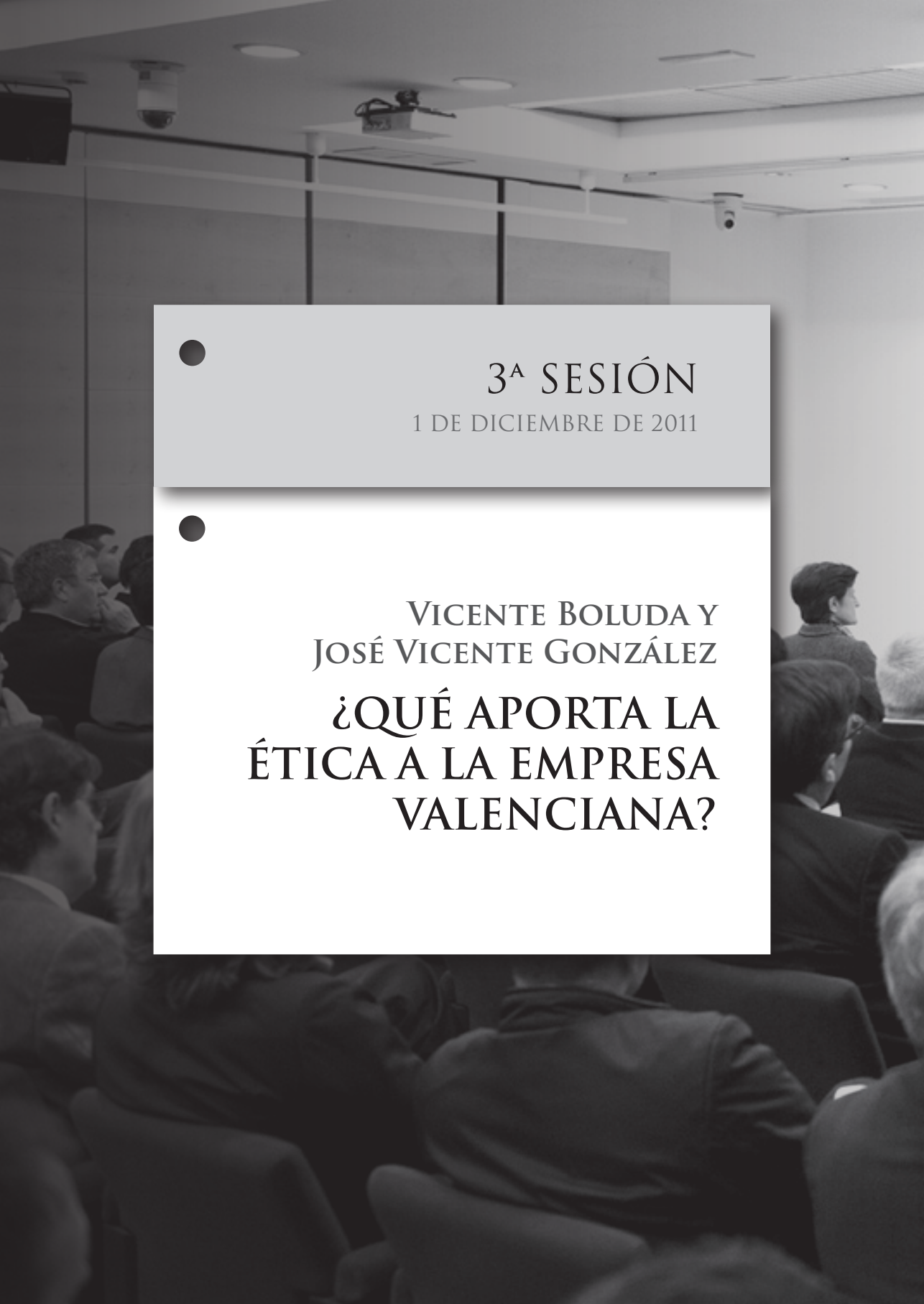
Pero el problema puede darse incluso en los bancos en situación normal. Esto está produciendo un rechazo generalizado en EE.UU. y en todo el mundo. ¿Hay alguna solución que palíe el problema? Hay un argumento fuerte que esgrimen no sólo los banqueros y los empresarios en general: si se limita la libertad de remunerar a los equipos directivos, se está impidiendo captar y mantener a los mejores, dañando así a las entidades. Pero aún este importante argumento tiene sus límites: evitar la desmesura y la fuerte desproporción con el resto de los empleados.

Otro aspecto del saneamiento de la institución es la inyección de fondos por una institución pública. ¿Es ético que una institución pública –es decir, el contribuyente– inyecte dinero para salvar una entidad? Yo diría que puede serlo porque se trata de salvar el sistema. Pero debe conllevar una condición insalvable: el cambio en la propiedad, en la administración y en la gestión. No se puede inyectar dinero en una entidad a favor de los propietarios o gestores que causaron o permitieron su quiebra. Por razones de ética y de eficacia.

Otra de las medidas de saneamiento es la necesaria recuperación de los créditos. ¿Puede compadecerse al deudor? ¿Es ético exigirle a quien no puede pagar? No olvidemos que el dinero que la entidad presta no es dinero de la institución, sino dinero de los demás, de sus acreedores que depositaron en ella su confianza. Por tanto, la institución está obligada a recuperarlo para podérselo devolver. Por otra parte, el cobro de una deuda es la base de la vida mercantil. En Derecho Romano existía una norma básica, "pacta sunt servanda". Es decir, los pactos están hechos para cumplirse. Y un préstamo es un pacto. Además, si no se recupera lo prestado, se está extendiendo en el mercado un incentivo negativo, para el prestamista e incluso para el prestatario. Se trata de la cultura del "nadie recobra y nadie paga", que significa la ruina del sistema. El prestamista será negligente en su política de créditos. Y el prestatario pedirá más dinero del que necesita y se resistirá impunemente a devolverlo.

Otra faceta importante: la liquidación de activos. La cual debe realizarse en las mejores condiciones de competencia, precio y plazo. Esto no quita para que a veces prevalezca el amiguismo o incluso la corrupción. Cuya calificación ética es evidente.

Estos son los comentarios que se le ocurren a un profesional de banca, que no es un especialista en ética.



3ª SESIÓN

1 DE DICIEMBRE DE 2011

VICENTE BOLUDA Y
JOSÉ VICENTE GONZÁLEZ

¿QUÉ APORTA LA ÉTICA A LA EMPRESA VALENCIANA?

Por una gestión ética
de empresas y organizaciones
FUNDACIÓN ETNOR
www.etnor.org

Vicente Boluda

Armador y propietario de la mayor flota personal de Europa, ostenta la presidencia de Boluda Corporación Marítima, puesto que compagina con la presidencia de la Asociación Nacional de Armadores de Remolcadores (ANARE), la vicepresidencia de la Asociación de Navieros Españoles (ANAVE), y la presidencia de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), entre otros cargos.

José Vicente González

Presidente Director General de GH ELECTROTERMIA y GH GROUP, empresa fundada en 1961 y dedicada a la fabricación de equipos de calentamiento por inducción. Preside también los consejos de Administración de las empresas del Grupo GH en Alemania, Francia, Brasil, México, India, Corea y China. Desde julio de 2011 preside además la Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana (CIERVAL).

VICENTE BOLUDA,
PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN VALENCIANA DE EMPRESARIOS –CEV-

Díganme tres lecciones que hemos aprendido de esta crisis. ¿Si se hubiera sido más ético podría haberse evitado?

A) El crecimiento perpetuo no existe

B) La avaricia rompe el saco

C) No nos hemos preparado para la globalización

Estoy convencido que gran parte de los problemas que padecemos como sociedad en general, y a nivel económico en particular, se deben a la renuncia que hemos hecho de valores como la cultura del esfuerzo, el trabajo bien hecho, el sentido de responsabilidad, el rigor en la evaluación de riesgos, la sostenibilidad (económica, social y medioambiental), etc.

En definitiva, han primado muchas otras cosas sobre la ética, y ahora lo estamos pagando. Pero éste es un problema de la sociedad en general, no es específico de las empresas. Yo incluso diría que la mayoría de empresas son conscientes de que esta situación no conviene a nadie, y menos a las empresas de la economía productiva.

Siguiendo con la crisis, ¿Qué les parece la actuación de las agencias de calificación, organismos reguladores, bancos centrales, etc.? ¿Qué cosas no deberían volver a ocurrir de cara al futuro? ¿Y cómo lo articulamos?

Como siempre, cualquier análisis a posteriori es más fácil hacerlo.

Creo que no han sido ni transparentes ni diligentes y que han tenido mucho que ver en todo lo que ha pasado. No voy a eludir la responsabilidad del mundo empresarial, ni de los ciudadanos, pero la obligación de todas estas entidades era velar por el buen funcionamiento del sistema.

Creo que todos hemos estado más pendientes de contentar a agencias de calificación, reguladores, etc., que de hacer el trabajo que correspondía.

Desde mi punto de vista, para que no vuelvan a pasar estas cosas en el futuro hace falta más rigor, hace falta más transparencia, hace falta más profesionalidad y unas reglas del juego claras. Soy un convencido del libre mercado, pero creo que es importante que las reglas del juego estén claras para que la libertad no se convierta en libertinaje.

En su opinión, ¿Cuál es el nivel de entorno ético de las empresas valencianas?

Estoy convencido de que la gran mayoría de empresarios son conscientes de que la empresa es lo que es gracias a los otros *stakeholders* (clientes, trabajadores, proveedores, etc.) que componen la sociedad. Y esto les lleva no sólo a tenerlos en cuenta, sino a considerarlos como variables importantes en su estrategia. La responsabilidad social corporativa es algo más arraigado en el mundo empresarial de lo que se cree, aunque no siempre se haga explícito.

Sin embargo, seguir avanzando en esta línea de atención y mejora de cada uno de los grupos de interés que nos rodean es deseable.

Yo siempre me he hecho una pregunta: con la cantidad de normativa que tenemos y que protege aspectos clave como el medio ambiente, los trabajadores, los derechos humanos, ¿no son suficientes para demostrar el compromiso ético de las empresas?

(Partiendo de la base de que hemos llegado a la conclusión de que es un nivel aceptable/bueno) ¿Y por qué creen que el empresario sigue estando tan mal visto en ciertos ámbitos de la sociedad?

Hay muchas barreras y prejuicios que debemos superar en nuestra sociedad. Y en esto quizás los empresarios tampoco hemos hecho bien nuestro trabajo de comunicación hacia la sociedad.

La especulación, el pelotazo, algunos abusos laborales, tampoco han ayudado.

Los empresarios queremos que la sociedad mejore, que las oportunidades se repartan entre todos, y estamos convencidos que no somos el problema de todo lo que está ocurriendo, sino la solución, o al menos parte de ésta.

¿Cómo podría mejorarse esa percepción?

Creo que lo más importante es que perciban que somos parte de la sociedad, que generamos empleo y riqueza, junto con nuestros trabajadores, que estamos comprometidos con el medio ambiente. Sobre todo, creo que es fundamental que se den cuenta que también somos parte de la sociedad.

Debemos hablar más, proponer y explicar nuestros modelos para que otros los imiten, como hacen con los deportistas.

¿Creen que apostar por la ética es rentable? ¿Por qué?

Como decía antes, estoy convencido de ello.

Es más, si no en el corto plazo, a medio y largo plazo el que no tenga en cuenta y trabaje estos aspectos lo pagará, porque los clientes y la sociedad son cada día más exigentes y tienen más en cuenta estas cuestiones.

¿Cómo se puede competir en un mundo globalizado donde no todos los países, empresas y personas comparten unos mismos valores éticos?

Pues no le voy a mentir, es difícil. Pero también le voy a decir que las empresas que competimos a nivel global no tenemos una careta para cada país en el que estamos. Tenemos unos valores, unos principios, cumplimos siempre con la ley. Y eso que a priori puede parecer que nos pueda poner en desventaja frente a otros que no lo hagan, es lo que permite que a día de hoy sigamos en el mercado y lo que nos deja dormir tranquilos por las noches.

Hemos oído reiteradamente utilizar conceptos como la ética, la transparencia, el rigor, no sólo a aplicar al mundo de las empresas sino a toda la sociedad en general (incluidas las administraciones públicas y los partidos políticos)... ¿Creen que nuestro modelo social reúne todos estos valores? ¿Cómo se podría avanzar?

Y sin ánimo de influir demasiado en sus respuestas ¿Qué importancia le dan a la formación desde esta perspectiva?

Sinceramente creo que sí, que nuestra sociedad es una sociedad madura, avanzada y que trabaja cada día más por mejorar nuestro entorno, por perfeccionar aquello que no hacemos tan bien.

Pero no cabe ninguna duda que la época de bonanza nos ha hecho desviarnos del camino correcto. Hemos estado demasiado distraídos nadando en la abundancia.

Lo bueno (por decir algo) de la actual situación de crisis, es que nos permite mirar en qué hemos fallado, analizar nuestros errores y aprender de los mismos. Y lo que está claro es que hay que cambiar la avaricia, la codicia, la especulación y el cortoplacismo por la sostenibilidad, el esfuerzo y el largo plazo.

Y para todo ello es clave que la formación y la educación sean una verdadera prioridad.

¿Se puede justificar moralmente que una empresa que haya presentado un ERE pague dividendos?

Sinceramente creo que una cosa no tiene nada que ver con la otra.

Una cosa que debemos ser capaces de transmitir los empresarios es que nuestro deseo es contratar a cuantas más personas mejor, porque es síntoma de que la empresa funciona.

Aunque se pueda pensar lo contrario a los empresarios no nos gusta despedir a nuestros trabajadores. Si lo hacemos es porque no hay trabajo.

Pero además les daré otras razones: en mi caso cada persona que trabaja en nuestro grupo tiene una historia, y en muchas ocasiones incluso de generacio-

nes. Por lo tanto, despedirles es visualizar a sus familias, sus necesidades y su pérdida de posibilidades en el futuro. Pero es que además invertimos mucho dinero en su formación, por lo que, aparte de los aspectos más sentimentales, nadie invierte tanto dinero en sus empleados para después despedirles.

¿Cómo se explica que se sigan pagando bonus en empresas en situación delicada?

La verdad es que es otra cuestión que debemos cuidar mucho en las empresas.

Sin hablar de casos concretos, no es tolerable que ejecutivos que han podido hundir a sus empresas tengan derecho a percibir indemnizaciones millonarias o retiros dorados.

Otra cosa es que los complementos por objetivos cumplidos puedan ser más o menos elevados, pero eso ya es cuestión de cada empresa y de lo que tenga pactado con sus empleados.

¿Cuál es su opinión sobre las indemnizaciones millonarias en el sector financiero?

Me remito a la pregunta anterior: los que han hundido a sus entidades no deberían cobrar nada.

¿Creen que nuestro modelo productivo, el español y valenciano, ha hecho que la crisis sea más virulenta en España y en la Comunidad Valenciana que en otros países o regiones?

Nuestro modelo se ha visto afectado directamente por la época de bonanza y es verdad que el sector inmobiliario ha pesado más y que su crisis nos ha perjudicado más.

Dicho esto, quiero decir que ni todos los empresarios del sector inmobiliario son especuladores (muchos llevan generaciones dedicándose a lo mismo y están fundados en criterios de sostenibilidad) ni la crisis supone el fin del sector inmobiliario. El sector deberá ajustarse a las necesidades reales del mercado.

Lo que sí que creo que es fundamental es que nuestra economía se oriente más a la industria y a sectores en los que la tecnología y el conocimiento jueguen un papel importante. Y esto es aplicable a nuestros magníficos sectores tradicionales que están saliendo adelante gracias a su vocación exterior a la introducción en sus empresas de las tecnologías y la innovación.

¿Tienen alguna visión o idea de cómo estará la economía valenciana y sus empresas en el 2020?

Es muy difícil dar una respuesta clara.

Lo que sí le puedo decir es por qué visión trabajamos desde AVE: una economía avanzada sustentada en el conocimiento, ecológicamente sostenible y situada en el primer nivel del ranking europeo de regiones y una sociedad de bienestar, culta y cohesionada.

Y orientamos nuestras actuaciones teniendo en cuenta los siguientes valores: integración territorial y social, credibilidad, competitividad, sostenibilidad, libertad, ética y justicia.

Nosotros trabajaremos para que esta economía no sólo siga creando empleo y riqueza, sino que lo haga mejor.

La Comunidad Valenciana tiene un capital empresarial que le permite avanzar en actividades de mayor valor añadido y más intensiva en conocimiento, pero tenemos que hacerlo con empresas con mayor músculo tecnológico y financiero, más internacionalizadas e innovadoras y de mayor tamaño. Esto no excluye el que sigan predominando las pequeñas y medianas empresas, como es lógico en toda economía dinámica y creativa.

Hace unos meses desde ÉTNOR y AVE se promovió la adhesión de un centenar de empresas valencianas al Pacto Mundial de Naciones Unidas. ¿Cree que iniciativas como éstas sirven de algo?

Como decía al principio, creo que es importante que las empresas no sólo trabajemos por mejorar nuestra sociedad y contentar a todos nuestros grupos de interés, sino que además debemos transmitir que lo hacemos.

El Global Compact es una iniciativa adecuada para escenificar y poner en valor lo que las empresas ya estamos haciendo.

¿Les parece que Francia y Alemania son coherentes en cuanto a su mensaje de integración europea, teniendo en cuenta que a la mínima de cambio actúan para salvar sus propios intereses?

Francia ha empezado a darse cuenta, pero Alemania deberá replantearse su postura y empezar a soltar lastre, si no quiere que el euro "salte por los aires".

JOSÉ VICENTE GONZÁLEZ

PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA –CIERVAL-

Díganme tres lecciones que hemos aprendido de esta crisis. ¿Si se hubiera sido más ético podría haberse evitado?

En mi opinión, las tres principales lecciones que hemos aprendido de esta crisis son:

- El libre mercado no es perfecto, necesita ser regulado, y es importante que quien lo haga sea riguroso, fiable e independiente.
- Sin trabajo y sin esfuerzo no hay futuro a medio y largo plazo. Se acabó la cultura del "pelotazo" y el dinero fácil y rápido. Hemos de volver a poner en valor los principios del trabajo bien hecho, el esfuerzo y la honestidad.
- Es necesaria una reforma de nuestro modelo productivo de manera que se vaya a uno más competitivo y sostenible en el tiempo. En este modelo, el peso de la industria debería ser superior hasta alcanzar el 20% del PIB.

Creo que en los años anteriores a la crisis todos nos comportamos como nuevos ricos y con una manifiesta irresponsabilidad. Y cuando digo todos me refiero desde luego a gobiernos, administraciones, bancos y empresas, pero también a los ciudadanos. Ese comportamiento estaba claro que más tarde o más temprano iba a acabar pasando factura.

Dada su complejidad, no sé si se podría haber evitado la crisis con un comportamiento más ético, pero seguro que se podrían haber atenuado sus efectos.

Siguiendo con la crisis, ¿Qué les parece la actuación de las agencias de calificación, organismos reguladores, bancos centrales, etc.? ¿Qué cosas no deberían volver a ocurrir de cara al futuro? ¿Y cómo lo articulamos?

A los hechos me remito para decir que la actuación de estos organismos y entidades no ha sido la más adecuada y muchos de ellos no han cumplido con sus obligaciones.

Uno de los principales problemas de las agencias de calificación es que no siempre se sabe en función de qué intereses actúan y, sin embargo, tienen un gran poder e influencia en la adopción de decisiones por parte de otros organismos y entidades. Pero ellas no tienen toda la responsabilidad en esta crisis, también han tenido un peso relevante algunos gestores, entidades financieras y supervisores.

Como ya he apuntado anteriormente, para evitar estas situaciones se deberían crear organismos reguladores que sean totalmente independientes de los poderes políticos y de los intereses económicos. Se debe volver a primar la economía real, aquella en la que se producen bienes y servicios para el uso de las personas. Esos productos financieros intangibles tan complejos, con los que se enriquecen determinadas personas, no son sostenibles. Además, han tenido una influencia excesiva en el desarrollo económico de algunos países. La economía tiene que estar al servicio de las personas y no al revés.

En su opinión, ¿Cuál es el nivel de entorno ético de las empresas valencianas?

Yo creo que, pese a que no se puede generalizar, el nivel ético medio de las empresas valencianas es bastante alto.

En general, nuestro tejido productivo está compuesto por pequeñas y medianas empresas, en muchos casos microempresas, que dedican todo su tiempo y esfuerzos a salir adelante, cumpliendo con la legalidad vigente y manteniendo la calidad en su trabajo y el empleo de sus trabajadores, lo cual en los tiempos que corren ya supone un importante esfuerzo.

¿Y por qué cree que el empresario sigue estando tan mal visto en ciertos ámbitos de la Sociedad?

Es cierto que en muchos ámbitos los empresarios no tenemos buena imagen y tendríamos que trabajar para revertir esta situación. El problema está en que cuando una empresa sale en un medio de comunicación, salvo que se trate de la prensa económica especializada, siempre suele ser por algún motivo negativo -ya se sabe que las buenas noticias no venden- de la misma manera que el empresario que aparece en una serie de televisión o una viñeta cómica suele ser "el malo de la película", cuando la realidad es que el empresario es el que crea puestos de trabajo y riqueza arriesgando su propio patrimonio y dedicando muchas horas de trabajo.

¿Cómo podría mejorarse esa percepción?

Mejorando la comunicación. Las empresas que se comportan correctamente tienen que comunicarlo. Sin embargo, parece que hay una especie de pudor en informar acerca de lo que se hace bien. En la Comunidad Valenciana, por ejemplo, hay muchas empresas que están desarrollando buenas prácticas en materia de responsabilidad social corporativa, pero no lo transmiten. Y si lo hicieran seguro que muchas personas pensarían que es simplemente una estrategia publicitaria, cuando hay empresarios verdaderamente concienciados con este modelo de gestión.

Además, se tendría que sensibilizar a la sociedad acerca del importante papel que juega la empresa en su desarrollo y bienestar. La empresa permite la realización de los objetivos profesionales de muchos trabajadores, y las ganancias obtenidas se reinvierten en un alto porcentaje a la sociedad en forma de salarios e impuestos.

Se hace imprescindible que se incluyan materias de emprendimiento en la formación de nuestros jóvenes desde edades tempranas, sensibilizando a los alumnos sobre el papel del empresario en la sociedad. Especialmente en la Universidad, que debería incluir en todos los planes de estudio asignaturas sobre emprendimiento que promuevan entre nuestros licenciados y diplomados el trabajo autónomo o la creación de empresas, como una alternativa real y factible al trabajo por cuenta ajena.

Finalmente, no debemos olvidar que las empresas son parte de la sociedad y que, por tanto, una sociedad más justa nos conduce a empresas más responsables.

¿Creen que apostar por la ética es rentable? ¿Por qué?

Sí, estoy convencido de que el comportamiento ético, mantenido en el tiempo, acaba dando dividendos a las empresas. En este sentido, la honestidad en la actividad empresarial es tan importante como la calidad o la innovación. Nuestros propios trabajadores se sentirán más involucrados con nuestro proyecto si trabajan para una empresa de la que se sienten orgullosos, y esto redunda en una mayor productividad. Respecto a los clientes, ya se sabe aquello de que se puede engañar a todo el mundo alguna vez y a alguna persona todo el tiempo, pero no se puede engañar a todo el mundo todo el tiempo.

¿Cómo se puede competir en un mundo globalizado donde no todos los países, empresas y personas comparten unos mismos valores éticos?

Yo soy de los que cree que los empresarios tenemos que ser consecuentes con nuestro propio sistema de valores y aplicarlo en todos los países en los que trabajemos, aunque el baremo vigente allí sea más permisivo.

Dicho esto, es cierto que a veces nos supone un problema tener que competir con productos fabricados en países en los que no se protege el medio ambiente, ni se respetan unos derechos mínimos de los trabajadores, ni se siguen unos estándares de calidad similares a los que se nos exige a las empresas europeas. Al final, esta laxitud redunda en un precio más barato con el que es imposible competir.

En este sentido, la sensibilización del consumidor final hacia este tipo de prácticas éticas es absolutamente fundamental, ya que es éste el que decide

si quiere pagar un poco más a cambio de un producto de mayor calidad y producido de una manera más responsable.

A ambos les hemos oído reiteradamente utilizar conceptos como la ética, la transparencia, el rigor, no sólo a aplicar al mundo de las empresas sino a toda la sociedad en general (incluidas las administraciones públicas y los partidos políticos)... ¿creen que nuestro modelo social reúne todos estos valores? ¿cómo se podría avanzar? Y sin ánimo de influir demasiado en sus respuestas ¿Qué importancia le dan a la formación desde esta perspectiva?

Para avanzar en nuestro modelo social es imprescindible que la sociedad entienda la importancia de un comportamiento ético, que ese comportamiento se aplique a nivel personal y que se exija a nuestros representantes políticos, instituciones y empresas.

Así, por ejemplo, todos somos responsables en la medida en que no se sanciona, por ejemplo, en las urnas al político corrupto. Es preciso terminar con la benevolencia con la que se juzga a aquellos que no pagan impuestos, cobran subsidios que no deben o incumplen otras obligaciones legales. Se dice que estos comportamientos son intrínsecos a las culturas mediterráneas, donde muchas veces parece que ha funcionado eso de "hecha la ley, hecha la trampa".

Yo quiero creer que no se debe generalizar y que esto no es verdaderamente así, pero lo cierto es que el impacto de la crisis ha sido más suave en los países del norte y centro de Europa, en donde nadie se plantea ni siquiera colarse en el metro y algo tendrá esto que ver.

Desde luego, la formación es fundamental para lograr este cambio, pero también veo importante que se comuniquen las buenas prácticas realizadas por ciudadanos, instituciones y empresas con las que se obtienen resultados positivos.

¿Se puede justificar moralmente que una empresa que haya presentado un ERE pague dividendos?

Así enunciado, desde luego, no parece que tenga justificación, pero las decisiones empresariales son complejas y hay que atender a cada caso en concreto para juzgar. ¿Están los representantes de los trabajadores de acuerdo con esta decisión? ¿Cuáles son las condiciones del ERE? ¿A quién afectará principalmente? ¿Cuáles son las políticas de recolocación de la empresa? ¿Y sus necesidades reales de personal? Son, por tanto, muchos factores a considerar.

4ª SESIÓN

12 DE ENERO DE 2012

JAVIER QUINTANA

EL VALOR DIFERENCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Por una gestión ética
de empresas y organizaciones
FUNDACIÓN ÉTNOR

Javier Quintana

Licenciado en Ciencias Empresariales, especialidad de financiación, por la Universidad Complutense de Madrid y M.B.A en el Instituto Empresa. Desde noviembre de 2010 es Director General del Instituto de la Empresa Familiar.

Fue Director del Servicio de Estudios y de Congresos del Instituto de la Empresa Familiar (2003-2010), Asesor de los Ministros de Ciencia y Tecnología Dª. Anna Birulés y D. Josep Piqué, en política industrial, política económica, nuevas tecnologías y relaciones con empresas (2001-2003) y Asesor del Grupo Parlamentario Popular en el Congreso en materia económica (1999-2001). Ha sido también Adjunto al Departamento Económico – Financiero de la empresa FCC, S.A. (1997-1999) y Auditor junior en el Grupo Auren (1997-1999)

Soy economista y llevo trabajando en el IEF más de 8 años. Creo que en los 20 años de vida del IEF nos hemos ganado el reconocimiento de las instituciones por varias razones, y entre ellas está el que nuestras opiniones tienen una sólida base académica –nos la dan los colaboradores y la red de cátedras– y también una base práctica a la que pocos tienen acceso: hablamos de lo que nos cuentan las más de 1.000 empresas que pertenecen a la red de AATT y al IEF. Mi intención es ser fiel a este equilibrio entre lo académico y lo práctico y aportarle un toque personal que creo que es imposible de evitar cuando se habla de principios y de ética.

A mi me gusta mucho hablar, pero muy poco dar discursos. Quizás porque he escuchado demasiados discursos sin alma y alejados de lo que verdaderamente les interesa a los oyentes. O quizás porque soy un gran admirador de la oratoria anglosajona y creo que estamos a años luz de ellos.

Soy consciente también de lo difícil que es mantener la atención de la audiencia, incluso cuando se tiene algo interesante que contar. En Madrid todos los años se organiza un foro de grandes pensadores a los que se les da 19 minutos para expresar sus ideas, pues ese es el tiempo que algunos estudios han demostrado que la gente presta atención. A partir de ahí desconectamos. Para solucionar este problema he observado que en nuestros congresos los ponentes introducen preguntas y hacen levantar la mano al público, rompiendo así estos tiempos. Yo no me veo usando estas triquiñuelas, pero estaría encantado de que algunos de ustedes me interrumpa, comente y exprese sus opiniones, dando lugar al debate que a ustedes y a mí realmente nos puede interesar.

A mí me gustaría compartir con ustedes durante estos minutos dos tipos de opiniones:

1. Por un lado, les quiero hablar unos minutos de la ética en nuestro país. Les quiero ofrecer las opiniones que son fruto de la posición del Instituto en nuestra sociedad, que nace del papel que estamos jugando en la política económica de nuestro país, y en las que influyen notablemente nuestra proximidad a los políticos, a los medios de comunicación, a la universidad y a los empresarios. Perdónenme si no son opiniones demasiado novedosas, pero creo que en ellas hay algunas nociones básicas que pueden ayudarnos mucho. Son nociones parecidas a las que expresa ese entrenador de futbol que todos llevamos dentro. O ese arquitecto que todos tenemos en nuestro corazón. Yo vengo de una familia en la que hay muchos arquitectos y tengo muchos amigos arquitectos. Durante mucho tiempo discutíamos sobre arquitectura. Ellos me decían que es arte y que los que no hemos estudiado arquitectura no podemos opinar sobre Arquitectura, que nos tenemos que limitar a observar y reconocer sus avances. Eso era antes, porque después del boom inmobiliario y de los horribles edificios que adornan nuestras ciudades y nuestras costas, ya no se atreven a decirme estas cosas. Yo creo que

se equivocaban en mantener esta postura porque todos llevamos viviendo en una casa desde que nacimos. Yo llevo más de 40 años, toda mi vida, viviendo en ciudades. ¿Cómo no voy a poder opinar sobre si un edificio es o no es bonito o es o no es cómodo? Con la ética creo que nos sucede lo mismo, el 99% de los ciudadanos no hemos estudiado los grandes textos que los principales autores han escrito sobre este tema, pero desde que tenemos noción de existir cada día hemos convivido con la ética de los demás, de nuestras familias, amigos y profesores, y con decisiones en las que hemos tenido que aplicar nuestra propia ética y que, al mismo tiempo, nos han ayudado a desarrollarla. Por eso creo que escuchar hablar de ética a todos los sectores es interesante y, desde esta visión, voy a intentar compartir con ustedes algunas reflexiones.

2. El otro tipo de opiniones que me gustaría compartir con ustedes tiene que ver con el tema que da título a esta conferencia, *la ética de las empresas familiares*. Intentaré poner énfasis en la forma en que a las empresas que yo creo que son modélicas les está ayudando a afrontar las numerosas crisis en las que muchas de ellas se hayan inmersas al mismo tiempo –crisis económica, financiera, generacional, etc.-.

LA ÉTICA EN LA POLÍTICA Y EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Para hablar sobre la ética en nuestras instituciones, en nuestra política y en nuestra economía, me gustaría leerles un artículo que hace unos días publicó en la contraportada del diario *El País* la escritora Rosa Montero. Les aseguro no es uno de mis autores preferidos, pero la relevancia del medio, los mensajes que hay en él, su admirable ironía, las reflexiones que me vinieron a la cabeza cuando lo leí, y, sobre todo el título, "Ética", me hicieron pensar que sería interesante y enriquecedor traerlo al debate y usarlo como punto de partida. Decía lo siguiente:

ÉTICA, ROSA MONTERO 03/01/2012

El BBVA, banco en el que ni siquiera tengo cuenta, me ha mandado estas navidades un librote de más de 700 páginas titulado *Valores y Ética para el siglo XXI,* con la palabra *Ética* en tamaño muy gordo. El volumen se abre con un artículo de Francisco González, presidente del banco, sobre la *Ética en la empresa y en las finanzas: el gran reto poscrisis,* y luego hay una veintena de textos de diversas luminarias internacionales. Es el cuarto libro de una serie que el BBVA está dedicando al pensamiento y, claro, esta vez le ha tocado el turno a la Ética, que es el tema de moda. Y así, ahora en todas las cenas de postín, en vez de hablar de a quién se encontraron el pasado *weekend* en Palma de Mallorca, las señoras petrificadas de bótox dicen: "¿Y qué opinas tú de la ética de la gestión

de riesgos?", a lo que los señores de calva abrillantada responden: "Querida, sin duda la crisis económica global hace necesaria una ética global". Y se quedan tan panchos, aunque en su empresa les acaben de atizar un bonus de, por ejemplo, 79,7 millones de euros, que, por cierto, es la cantidad exacta que el BBVA le dio a Francisco González el año pasado como pensión.

Y en verdad es un libro muy bonito y que ha debido de costar un dineral, éste del BBVA, con unas ilustraciones maravillosas y unos colaboradores de primera magnitud. Pero me da la risa tonta cuando pienso que, con la que está cayendo, ahora viene un banco a darnos lecciones de ética lujosa, y además un banco que tuvo sus problemillas en el pasado, como aquello de las cuentas secretas en paraísos fiscales. Vamos, que no lo acabo de comprender, como tampoco comprendo que todo el mundo exculpe a De Guindos por sus dos años de alto ejecutivo con los impresentables Lehman Brothers. Por lo menos yo agradecería que dijera: Ahí sí que metí la pata. Pero debe de ser que soy una ignorante y no entiendo nada."

Al leer este artículo a mí se me han ocurrido las siguientes reflexiones:

- La primera es que la reacción que los españoles estamos teniendo ante esta crisis no se parece a la de otras grandes crisis financieras o económicas. Con las crisis siempre se habla más del pasado y se buscan comparaciones con situaciones similares. En los últimos 100 años ha habido grandes crisis financieras internacionales que nos han afectado en mayor o menor medida: en 1921, en 1929, en 1937, en 1973, en 1986, en 1990 y en 1992. También las hubo en 1997 y 1998, pero de esas nos salvamos. Pero la manera en que estamos reaccionando socialmente no se parece demasiado a estos momentos.

  A mí, que tan bien soy un gran apasionado de la historia, me parece que en estos momentos nos parecemos mucho más a la España del 1898 y del regeneracionismo. Esa era una España que en términos económicos, por primera vez en siglos, se estaba acercando a Europa –un dato desconocido por muchos-, que sí, que tenía graves problemas estructurales, pero que en lugar de afrontarlos con calma se olvidó de lo mucho que había costado llegar hasta allí y se enzarzó en unos debates y en una tensión social y política que nos llevaron al desastre que nuestro país vivió en la mayor parte del siglo XX. La demagogia que emplea Rosa Montero al hablar de las personas que tienen dinero, el castigo que en este país se suele dar a los que se equivocan –y los bancos lo han hecho de una manera estratosférica– y la desproporción que suele haber entre la dimensión de los errores ajenos y la falta de espíritu autocrítico –también se podrían escribir muchos artículos titulados "Ética" sobre los periodistas o sobre los escritores- son muy preocupantes. Y son muy preocupantes porque nos están afectando a todos.

  Cada vez se escuchan más voces alarmantes criticando nuestras autonomías, nuestros políticos, nuestros sindicatos, nuestros empresarios, etc.

Casi siempre son críticas descarnadas, desde el desconocimiento o el análisis superficial, que lo único que aportan son titulares y que, si se someten a un debate, al final siempre suelen acabar en lo mismo: mis ideas se asientan en una visión ética de la vida, las tuyas no. Yo creo, sinceramente, que no es ético utilizar la ética para incendiar un país, sobre todo un país como el nuestro.

Permítanme ahora que me refiera a mi juventud. Las primeras veces que viajé a USA, a Inglaterra, a Francia o a Italia tenía la sensación de estar en otro planeta. Los servicios públicos que hoy tenemos los españoles, las carreteras, los trenes, nuestras escuelas están a años luz de las que teníamos hace 20 años. Y sigo pensando que estamos mucho mejor, en medio de una crisis brutal, que hace 10 años. Por lo tanto, creo que tenemos que tener mucho cuidado con la forma en que criticamos y con usar lo ético como un arma y no como un instrumento para solucionar problemas.

- Segunda reflexión: Estamos intentando cambiar el pasado. Estamos atascados porque eso es imposible –¡lo de las pensiones del BBVA ocurrió en 1987!- Necesitamos hablar más del futuro que del pasado. Como ven no me gusta Rosa Montero –aunque me hace gracia su ironía- y tampoco, los que me conocen lo saben, soy sospechoso de ser un fan de Cristina Narbona ni de Carmen Chacón –militantes y altos cargos del PSOE-, pero no puedo dejar de comentar la iniciativa que han hecho estos últimos días sobre la urgente necesidad de adoptar reformas para luchar contra la corrupción. Y lo que más me llama la atención es que alguien en su propio partido se pueda sentir molesto por esta iniciativa. Desgraciadamente, hasta el momento ningún partido ha propuesto una reforma verdaderamente seria para que esto no vuelva a pasar –y por supuesto ningún partido se lo echa en cara al otro–, sólo han intentado y han promovido que se cumpla la ley, pero la ley se ha mostrado del todo insuficiente. Me cuesta, pero puedo llegar a admitirlo, que los políticos o los banqueros corruptos no paguen por sus acciones. Pero me parece un atentado a nuestra inteligencia que no se adopten normas para que en cuanto las cosas cambien no se produzca otro alud de corrupción.

  En este sentido, estoy por la ética del futuro, la del pasado no me gusta, pero ya no se puede cambiar. Me parece bien que se le pidan datos al Banco de España sobre las remuneraciones que han cobrado los malos ejecutivos, pero, por favor, hagamos algo para que nunca más puedan hacerlo.

  Desde el Instituto de la Empresa familiar siempre hemos sido favorables a cambiar algunas de las competencias que tienen los Ayuntamientos, entre ellas todo lo relacionado con el urbanismo. El control de esta área es muy complicado y exige un nivel de supervisión muy superior al que se puede lograr a nivel municipal. Ahora que parece que por fin se va a llevar a cabo una reforma de la administración pública hay que pedirle a nuestros gober-

nantes que también aprovechen la ocasión para que todo sea mucho más transparente y no haya posibilidades de enriquecimientos ilegales en cuanto cambien la coyuntura económica.

- Tercera reflexión. Nos hemos equivocado todos, unos más que otros, pero a nivel individual toda nuestra sociedad se ha equivocado estos últimos años. Y la solución es que todos los que nos hemos equivocado hablemos del tema y de cómo podemos cambiar. Yo sí que quiero que los bancos hablen de ética. Y las petroleras, y los que pescan atún rojo o ballenas. Como les decía, quiero que los políticos hablen de ética y adopten códigos éticos. Pero también tenemos que reflexionar en casa, porque muchos de los problemas que estamos teniendo empiezan en casa.

  El fracaso de nuestro sistema escolar y el paro de nuestros jóvenes empiezan en el hogar y en los padres. Uno de los programas de TV que más me sorprende cuando hago zapping –les reconozco que me da cierta vergüenza reconocerlo, sobre todo porque no tengo perro- es el de Cesar Millán, el educador de perros que se ha hecho famoso en USA y que ahora tiene un programa en un canal de TV español –bastante peor, por cierto-. Si este programa logra sorprenderme por los increíbles resultados que logra en la educación de los perros, en los últimos días la sorpresa ha sido mayúscula cuando, haciendo zapping de nuevo, estas Navidades me encuentro con un programa de TV llamado "Súper Nanny", que al parecer es famoso y tiene gran audiencia, en el que una rigurosa educadora hace lo mismo con niños. Niños insoportables con padres que, desde el momento en que su hijo nació, decidieron no ejercer como padres.

- ¿Por qué creo que han decidido no ser padres? Ésta sería la cuarta de las reflexiones que quería comentarles sobre nuestra situación política y económica y su relación con la ética. Para que haya ética tiene que haber valores y normas. Sinceramente, creo que la mayoría de los ciudadanos españoles tiene esos valores que una sociedad debe compartir y sobre la que debe asentarse. Somos más trabajadores de lo que suele decirse, más solidarios que la mayoría de los pueblos del mundo, creemos en la amistad, somos bastante respetuosos con las culturas y las ideas de los demás y tenemos pasión por la familia. También creo que, aunque a menudo nos quejemos de la Justicia y de nuestro marco legal, nunca hemos tenido mejores leyes. Son mejorables, sobre todo en lo que respecta al ejercicio de la empresa, pero nuestro marco jurídico está entre los mejores del mundo. Sin embargo, esto no es suficiente para que nuestra sociedad funcione. El marco legal y los valores no funcionan solos, necesitan un tercer ingrediente: normas no escritas ni aprobadas por un parlamento que aseguren el cumplimiento de los valores.

  En muchos hogares de España, en muchas instituciones y muchos líderes han renunciado a estas normas porque tenerlas y hacer que se cumplan

requieren un gran esfuerzo. Ser un buen padre requiere exigir disciplina a tu hijo. Si tú no lo haces, ni el mejor sistema educativo del mundo hará de tu hijo un hombre de provecho. Lo mismo sucede en las empresas y en los partidos políticos: sin esas normas no escritas en leyes y decretos y el desgaste que exige su cumplimiento es complicado que el poder que ejercen evite el asalto de los que no creen en los valores que defendemos la inmensa mayoría de ciudadanos.

Conclusión: menos leyes, mejores leyes, y más normas internas para respetar de verdad los valores en los que creemos.

ÉTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Paso a la segunda parte de mi intervención, la dedicada a la ética de las empresas familiares. En realidad lo que les he contado hasta ahora me sirve de introducción a esta parte. Les he mencionado 4 elementos a mejorar en nuestra sociedad:

- Que la ética no sea un arma arrojadiza, sino un activo que nos ayude a construir un futuro mejor.
- Hay que cambiar leyes para no caer en los mismos errores. Un marco legal que impida la corrupción o las acciones poco éticas nos ayudará a ser más competitivos.
- Hacer una reflexión en el conjunto de nuestra sociedad, empezando en los ámbitos donde más errores se han cometido. Todas las voces deben ser escuchadas y todos debemos hacer autocrítica.
- Menos leyes y más normas basadas en los principios y valores en los que creemos, a pesar del esfuerzo que esto exige.

Todos estos elementos están presentes en las empresas familiares más competitivas y que han logrado sobrevivir al paso de varias generaciones. En estas empresas los valores unen y nunca se utilizan para quebrar la unidad familiar; si había una ley no escrita por la que un familiar debe dirigir la empresa y este sistema falla lo cambian sin grandes traumas; si pasan cosas malas el conjunto de la familia reflexiona y busca soluciones; y siempre, siempre hay unas normas claras, muchas veces no escritas, que se respetan, aunque a veces duele hacerlo, como cuando, por ejemplo, le tienes que decir a tu hijo que no sirve y que busque trabajo en otro sitio.

De estas empresas familiares ejemplares son de las que yo les quiero hablar, de compañías que han desarrollado un sistema de buen gobierno familiar, con una ética propia, que las hace diferentes a muchas otras empresas familiares –sobre todo aquellas que no sobreviven a la primera generación o que viven continuas guerras familiares– y de las que no lo son. Como ven, no voy a caer

en el error de decirles que la empresa familiar es modélica en general, pero sí que quiero que les quede muy claro mi absoluto convencimiento de que estas empresas con unos códigos éticos y unos niveles de profesionalización adecuados son invencibles en los mercados y un bien de valor inestimable para el conjunto de la sociedad.

Permítanme que me ponga teórico por unos segundos. Lo creo oportuno porque a veces he estado en coloquios en los que después de una hora hablando sobre empresa familiar me han dicho ¿Pero qué entiende usted por empresa familiar? Y claro, ese es un momento en el que uno tiene la sensación de que el de enfrente lleva una hora sin entender nada.

Desde un punto de vista teórico, una empresa es familiar si cumple tres requisitos: 1) pertenece total o mayoritariamente a una familia, 2) la misma familia ejerce el control político sobre ella –es decir, controla su consejo de administración, y 3) existe el deseo de los accionistas de que el proyecto empresarial perdure en el tiempo ligado a ellos. Esta es una definición teórica, muy fácil de entender, muy intuitiva, pero que cuando se lleva al terreno de la investigación no saben ustedes lo difícil que es de interpretar, hasta el punto de que cada país aplica esta definición de una manera diferente.

Mientras que los dos primeros requisitos no exigen la adopción de una ética diferente a la que podemos considerar comúnmente aceptada en otras empresas, el tercero sí. Requiere que los tres principales grupos de interés –Familia, Consejo de administración y Directivos– acepten unos valores y una ética propia.

Definiciones de ética hay muchas, pero la que a mí me gusta más es la que la define como la parte del saber humano que permite conocer, a través de un proceso racional, cuales son las responsabilidades de las personas de cara a la consecución de "lo bueno" o "lo recto". En el caso de las empresas familiares lo bueno y lo recto es que los objetivos que tendrían si no fueran familiares sean compatibles con la continuidad de la empresa como parte de la familia. Es decir, la ética en estas empresas les permite determinar qué elementos de su estrategia y de su gestión están a favor o en contra de la unidad de la familia y de la confianza sobre la que se sostiene ésta.

En realidad, la confianza, en forma de amor, de espíritu fraternal o paternal, o como quieran llamarlo, es el pegamento de las empresas familiares, el factor que las mantiene unidas. Todo lo demás puede faltar porque se puede sustituir por un buen profesional. Por eso la ética de las empresas familiares siempre debe estar sujeta a este primer principio de las empresas familiares: el de la confianza. Por eso, en las empresas familiares de las que les estoy hablando siempre se hace un gran esfuerzo por mantener esta confianza con normas de diferente naturaleza, que están relacionadas con la comunicación, la asistencia a reuniones o consejos familiares, la remuneración de los

trabajadores familiares, el establecimiento de procedimientos que todos conocen para la toma de determinadas decisiones o en la elección de las personas que, por su carácter cercano a todos y conciliador, van a trabajar en la unión y la confianza.

¿QUÉ OTROS PRINCIPIOS ENCONTRAMOS EN LA ÉTICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MODÉLICAS?

Yo añadiría 7 más:

1. El de equidad, que no debe confundirse con el principio de igualdad. Luego me referiré a este tema, pero les adelanto que no tiene nada que ver con la igualdad de sexos.
2. El de austeridad.
3. Hay empresas que también tienen entre sus principios el ser siempre innovadoras. No es fácil darle un significado ético a la innovación, pero yo creo que lo tiene. Sería algo así como "no podemos quedarnos quietos" o la idea de que "el inmovilismo lleva al conformismo y a la falta de esfuerzo".
4. El de no especulación.
5. El de prudencia.
6. El principio personalista, que consiste en el respeto de los derechos innatos de las personas y sus necesidades de desarrollo humano. El problema es que a veces se convierte en un principio paternalista, lo que puede acabar matando a la empresa.
7. El principio de independencia.

Lo cierto es que estos principios es fácil encontrarlos mencionados en muchas webs o documentos de presentación de empresas familiares y no familiares. La gran diferencia la encontramos en el aspecto al que antes me refería: su desarrollo en forma de normas coherentes, cumplibles, que todos conocen, respetan y hacen respetar. Aquí es donde surge la gran diferencia con las empresas a las que yo me refiero.

Les pondré un ejemplo, desgraciado, que creo que van a entender perfectamente: el grupo –o exgrupo– empresarial y familiar Ruiz Mateos.

Yo he tenido la oportunidad de escuchar a José María Ruiz Mateos en diferentes ocasiones de mi vida. La primera vez cuando aún estaba en la universidad, en el 92 ó 93. La verdad es que sus charlas siempre están llenas de buenos principios e intenciones. El problema es la forma en que ha reglado estos principios, absolutamente surrealista y retorcida. A veces lo que ocurre es que se enumeran los principios pero luego a penas se desarrollan, pero en este caso se han desarrollado a través de una especie de "anti-normas" que han hecho un daño

enorme: machismo (inequidad), endeudamiento sin límite (imprudencia), economía sumergida, compra de empresas sin pagarlas, abuso de confianza con amigos y familiares políticos, y, permítanme la broma, absoluta falta de espíritu innovador, porque lo que han hecho ha sido repetir lo mismo que ya habían hecho. Curioso y una pena que alguien que dice ser defensor de los principales valores cristianos haya hecho una interpretación tan lamentable.

Volviendo a las empresas familiares verdaderamente ejemplares, hay que reconocer que transformar estos principios éticos en normas no es fácil –algo parecido a lo que sucede cuando se quiere ser un buen padre. A veces requiere debates que duran muchos años, que luego se vuelven a abrir y que exigen una actualización periódica. Pero si la familia tiene el firme propósito de hacer bien las cosas, al final se alcanza un alto nivel de calidad normativa. Les comento algunos ejemplos sobre los principios que antes les he mencionado:

- Principio de equidad- Se desarrolla principalmente con acuerdos que permitan a todos los accionistas obtener beneficios y que la riqueza de la empresa no sólo llegue en forma de sueldos a los familiares que trabajan en la empresa o están en el Consejo de Administración.

  Equidad también en lo patrimonial, pero no en lo profesional. Equidad en el reparto de la riqueza, pero sabiendo reconocer la capacidad profesional de cada uno, de manera que sólo los mejores pueden liderar la empresa. En algunos casos van a ser los mejores los que se queden con ella, pero siempre que el resto de familiares reciban un valor patrimonial equivalente. Por eso les decía que hay que respetar el principio de equidad, pero no el de igualdad en lo profesional.

  Este aspecto está relacionado con el principio personalista que he mencionado en último lugar y que lo que viene a decirnos es que tú eres libre de elegir tu camino en la vida, que puedes estar o no dentro de la empresa, que puedes formarte en lo que desees y que tu elección determinará tu relación profesional y económica con ella. Eso sí, hay una cosa en la que no puedes ser libre: tienes que ser un buen accionista, algo que no es demasiado difícil. Este principio se desarrolla con normas que reflejan acuerdos para apoyar la educación de los más jóvenes, que exigen un determinado nivel de formación o que obligan a elegir en cada rama a los mejor capacitados para continuar el proyecto empresarial.

  Una de las reglas que más me gusta en relación con este principio es la que exige a los familiares trabajar y tener éxitos profesionales fuera de la empresa familiar. Ayuda mucho a madurar la personalidad de los miembros de la nueva generación y a que se les respete por lo que hacen, no por quien son.

- Principio de austeridad. Suele desarrollarse sobre todo con normas que afectan a la educación de las nuevas generaciones. Por ejemplo, limitando

"las pagas" o haciendo que trabajen cobrando menos que el resto de la plantilla durante un tiempo, algo que a mí no me gusta demasiado, pero que suele ser efectivo. Un ejemplo que me gusta mucho es el de la empresa francesa Aucham. Los Mulliéz, sus dueños, tienen normas muy estrictas que prohíben a los miembros de la familia tener coches o yates de lujo.

- Principio de innovación. Lo cierto es que es muy escaso, pero a mí me gusta mucho. Creo que en España Mercadona es un ejemplo, pues va unos años por delante del resto. Para no parecer parcial –es socio del IEF– les mencionaré un ejemplo también muy importante: Michelin. En esta empresa la familia siempre deja la gestión de todos los ámbitos menos el de la innovación a profesionales independientes. Pero la innovación, como se considera el ADN de la familia, siempre es gestionada por el que se considera líder de la misma.

- No especulación. Este principio suele reflejarse sobre todo en la gestión del patrimonio que se invierte fuera de la empresa. Muchas familias no invierten, por principio, en bolsa o en derivados. Me gusta mucho, porque se hace dentro de la actividad de la propia empresa. Un ejemplo es el de la familia Espona –Pastas Gallo– que mantienen una política de pactos con los agricultores con los que trabajan desde hace décadas para evitar que la especulación de precios les afecte. Seguramente, en el corto plazo, les supone un coste, pero la confianza que genera entre cliente-proveedor, el valor ético que tienen estos acuerdos, y el efecto que tiene sobre su imagen les compensa con creces.

- Principio de prudencia. Muchas empresas tienen definidas una relación de decisiones que nunca pueden tomar los directivos de la empresa –aunque legalmente sí podrían– porque se considera que pueden poner en peligro su continuidad. Por ejemplo, se decide que al estudiar una fusión o una inversión se consulta a todos los accionistas y la decisión se adopte con mayorías reforzadas.

- Principio de independencia. La forma más típica de llevarlo a la práctica es estableciendo cláusulas de recompra de acciones o de derecho de tanteo cuando se quieren vender. A veces también se hace una declaración explicita en la que se renuncia a salir a bolsa o se limita el nivel de endeudamiento. Yo a este tipo de independencia no le doy demasiada relevancia, porque a veces la unión con un socio no familiar tienen un buen resultado. Sí que se la doy a la independencia respecto a la familia. Es decir, y permítanme que sea un poco incorrecto, "valores sí, marrones no". Una norma muy típica a la hora de garantizar la independencia es obligar a las familias a hacer separación de bienes y testamentos, evitando así que problemas familiares acaben trayendo a socios no deseados.

Estos serían, desde mi punto de vista, los principales principios éticos que tienen las empresas familiares más sólidas. Lo que he observado en los años que llevo trabajando con este tipo de empresas es que estos principios siempre vienen aderezados con un toque cultural, que no se puede definir como un principio, que sería más parecido a la esencia del proyecto, y que es el sentirse identificados con el esfuerzo. Les aseguro que queda muy bien hablar de esfuerzo, pero las familias que de verdad tienen un compromiso con él están sometidas a un enorme sacrificio personal. De hecho, muchas veces la salida de la empresa o la renuncia a liderarla se deben únicamente a este aspecto. No es raro encontrar familiares perfectamente preparados, a veces los más inteligentes y brillantes, que renuncian o se les hace renunciar porque no están a la altura del esfuerzo que se les exige. Como les digo, queda muy bien hablar de esfuerzo, pero es muy duro convivir con esta cultura porque puede generar todo tipo de tensiones y frustraciones. Desde mi punto de vista, es un elemento clave, admirable, y cuyo precio a veces se subestima.

Muchas veces el proceso normativo que desarrolla los valores se produce de manera informal, sin textos escritos. Y lo cierto es que a menudo funciona, aunque creo que hasta que aparecen los conflictos. Por eso hay dos instrumentos que muchas familias están utilizando para llevar a cabo ese proceso normativo. No quiero hablarles hoy de estos instrumentos, porque sería demasiado largo, pero tampoco quiero dejar de mencionarlos.

Uno es el protocolo familiar. El protocolo es un compendio de normas que suele contener en sus primeras hojas los principios básicos de la familia. A mí personalmente me parece que lo más importante de él no suele ser su contenido, sino su proceso de discusión.

El otro instrumento es el Consejo de Familia, que normalmente es el órgano encargado de desarrollar estos principios y el gran artífice del buen gobierno familiar que desde el IEF intentamos difundir entre las empresas familiares.

Para finalizar quería hablarles de dos temas que están muy de moda en este momento y que tienen mucho que ver con la Ética de las empresas: la RSE y las actividades filantrópicas de las empresas familiares.

RSE

Que una empresa sea socialmente responsable implica que, además de cumplir estrictamente las leyes, decide integrar voluntariamente –¡Y lo cuenta!– en su gobierno, gestión y estrategia una serie de preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

Mientras que la Ética en una empresa puede existir perfectamente sin RSE, La RSE exige una ética para poder funcionar. La diferencia, desde mi punto de vista, es que estas preocupaciones en una empresa que lleva a cabo RSE aparecen en sus planes estratégicos y éstos se hacen públicos.

La RSE exige incluir parte o todos los principios éticos de la empresa familiar en su estrategia y en su gestión. De alguna manera, es una especie de armario en el que ordenamos los principios y su desarrollo normativo.

Al respecto les puedo dar los siguientes datos sobre grandes empresas familiares que obtuvimos de un estudio que hicimos hace un año y medio.

Según este estudio:

- Los contenidos de los códigos éticos de las empresas familiares tienen un carácter más proactivo y social que los habituales en el resto de las empresas.
- Los responsables de RSE de las empresas familiares suelen tener acceso a presidencia y al consejo de dirección.
- La gestión de la RSE de la empresa familiar suele tener un carácter más bien informal. No acostumbran a publicar informes de RSE ni a formar comités internos de RSE.
- Algo más de la mitad de las grandes empresas familiares consideran que integran debidamente la RSE en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Transmitir el espíritu emprendedor a futuras generaciones se considera una obligación en la mayoría de empresas familiares.
- La relación con los grupos de interés no es algo novedoso para la empresa familiar, sino que forma parte de su forma tradicional de hacer empresa. En este sentido, la confianza, la colaboración y la transparencia en la relación con el entorno son atributos que forman parte de la cultura de las empresas familiares más competitivas.
- La gran empresa familiar necesita mejorar en las áreas de la gestión del entorno más novedosas, como la integración de la RSE en la política de compras o la apertura a la hora de compartir experiencias.

FILANTROPÍA

Respecto a la filantropía, aunque algunos expertos incluyen esta actividad dentro de la RSE, la mayoría de las empresas familiares la mantienen voluntariamente fuera. Yo creo que ello responde a esa parte de los principios de la familia, que no se trasladan a la RSE de la empresa pero que forman parte de su identidad. En este sentido, es muy común escuchar que con la filantropía la familia –que no la empresa– devuelve a la sociedad parte de lo que ha recibido de ella.

Según los datos que tenemos de nuestros socios, el 76% de ellos realiza actividades filantrópicas. El 52% lo hace a través de su propia fundación. Otro 24% no tiene fundación, pero colabora con otras instituciones en proyectos filantrópicos. Del 24% restante no podemos decir que no lleven a cabo este tipo de actividades porque, a menudo, las mantienen en completo secreto. Por el perfil del Instituto, se puede decir que estos datos son aplicables al conjunto de grandes empresas familiares.

Las asignaturas pendientes con la filantropía en España son dos: mayor profesionalización de su gestión y el marco legal. Como en muchos otros ámbitos de la empresa familiar, los Estados Unidos van muy por delante en estos temas respecto a España y Europa en general.

Hace unas pocas semanas tuvimos la oportunidad de escuchar a la Presidenta de la Fundación Rockefeller en la fundación Juan March. Esta familia es una de las grandes exponentes de las finanzas y de la filantropía americana, fundamentalmente por la profesionalización que han alcanzado en este ámbito y porque ellos fueron unos de los grandes impulsores de los cambios normativos que potenciaron el papel del tercer sector en Estados Unidos, a través de la denominada Comisión Filer, que fue creada en 1973 con el propósito de acabar con el clima de confrontación en torno a las fundaciones y reconducir las relaciones entre filantropía privada y Gobierno por la vía de la cooperación.

Los trabajos de esta comisión fueron claves para el importante desarrollo que han tenido las fundaciones en Estados Unidos en las últimas décadas. Su nivel de profesionalización, su capitalización (cada una de las 60 mayores fundaciones en USA tiene más de 1.000 millones de dólares en activos) y la imagen que de ellas tienen los ciudadanos están muy lejos de la realidad en la que se desenvuelven las fundaciones Españolas.

Nosotros en el Instituto nos hemos propuesto trabajar esta legislatura para lograr que nuestro marco normativo se acerque al americano. En este sentido, vamos a estar muy atentos al desarrollo que se da a la parte del programa electoral del PP en la que se habla de este tema y que dice textualmente que:

> *Impulsaremos decididamente el mecenazgo como soporte activo de los emprendedores culturales y de la innovación creativa, restituyendo a la sociedad su protagonismo y sustituyendo la trasnochada estrategia de la subvención.*
>
> *Impulsaremos el mecenazgo para que tanto particulares como empresas se involucren en la financiación y promoción de la cultura, sustituyendo progresivamente el actual modelo basado en subvenciones.*

Es importante señalar que con la crisis financiera las fundaciones de las cajas de ahorro han sufrido una importante pérdida de recursos financieros, que es

muy posible que no vuelvan a recuperar. Por esta razón, por los preocupantes efectos que la crisis puede tener en el tejido social, sería muy positivo que el Gobierno cumpliese con su compromiso electoral.

CONCLUSIÓN Y FINAL

Llego ya al final de mi intervención y me gustaría cerrarla con tres breves reflexiones.

La primera es sobre un último tema relacionado con la ética en este tipo de empresas, que no obedece a ningún principio o norma escrita, pero que tiene una importancia mayúscula: el buen nombre de la familia. La ética, el comportamiento ético de una empresa, suele estar asociado con la reputación no sólo de la empresa, sino también de la familia. Lo que las familias se juegan en el día a día de la empresa no es sólo el beneficio o el empleo de muchas personas, también se juegan su buen nombre. En este país no estamos siendo conscientes de lo importante que para muchas familias es esto. Esta importancia está empíricamente demostrada. Por eso yo les quiero animar a que si saben ustedes de algún comportamiento poco ético de una empresa lo denuncien. Pero si lo que escuchan son rumores, por favor, esperen a ver si son ciertos o no, porque cuando se extienden lo destruyen todo, sin distinguir entre lo bueno o lo malo de las familias o de las empresas.

La segunda: ¿se imaginan que habría pasado en nuestro país si nos hubiésemos guiado estos últimos años por los principios de prudencia, no especulación, innovación, equidad, independencia y austeridad? Pues que seguramente nuestra economía no habría crecido tanto, pero hoy seríamos mucho más ricos en dinero y en cohesión social. Entre otras cosas, no le deberíamos al mundo más de 300.000 millones de euros. Por eso creo que nuestra sociedad tiene mucho que aprender de las experiencias que todos estos grupos familiares han vivido. Y de cómo están viviendo la crisis. Y tiene mucho que aprender de la concepción del riesgo que tienen los empresarios, y a darse cuenta de que sin espíritu emprendedor no hay creación de empleo. Y tiene que aprender a llamar las cosas por su nombre: ser empresario es tan bueno como ser emprendedor. No hay que buscar términos que disfracen la naturaleza de lo que están haciendo y de lo que son los empresarios, defecto en el que, por cierto, han incurrido todos los partidos políticos en sus programas electorales.

Eso sí, los empresarios también tienen una cosa que aprender: a salir de la cueva y a difundir sin temor su forma de ver la vida –su ética– de manera que la próxima vez que alguien escriba artículos sobre este tema no lo haga basándose en estereotipos rancios.

Tercera y última reflexión, bueno más que reflexión es un deseo, es animarles a que ustedes prueben esta ética en sus propias carnes creando empresas familiares. Les aseguro que es una experiencia única, que a veces, muy pocas, genera mucho dinero, que siempre genera muchos sinvivires y que nuestro país necesita como agua en el mes de mayo. Ánimo si se ponen a ello y si no también mucho ánimo, porque sin el será imposible revelarnos contra las malas predicciones con las que ha llegado el 2012.

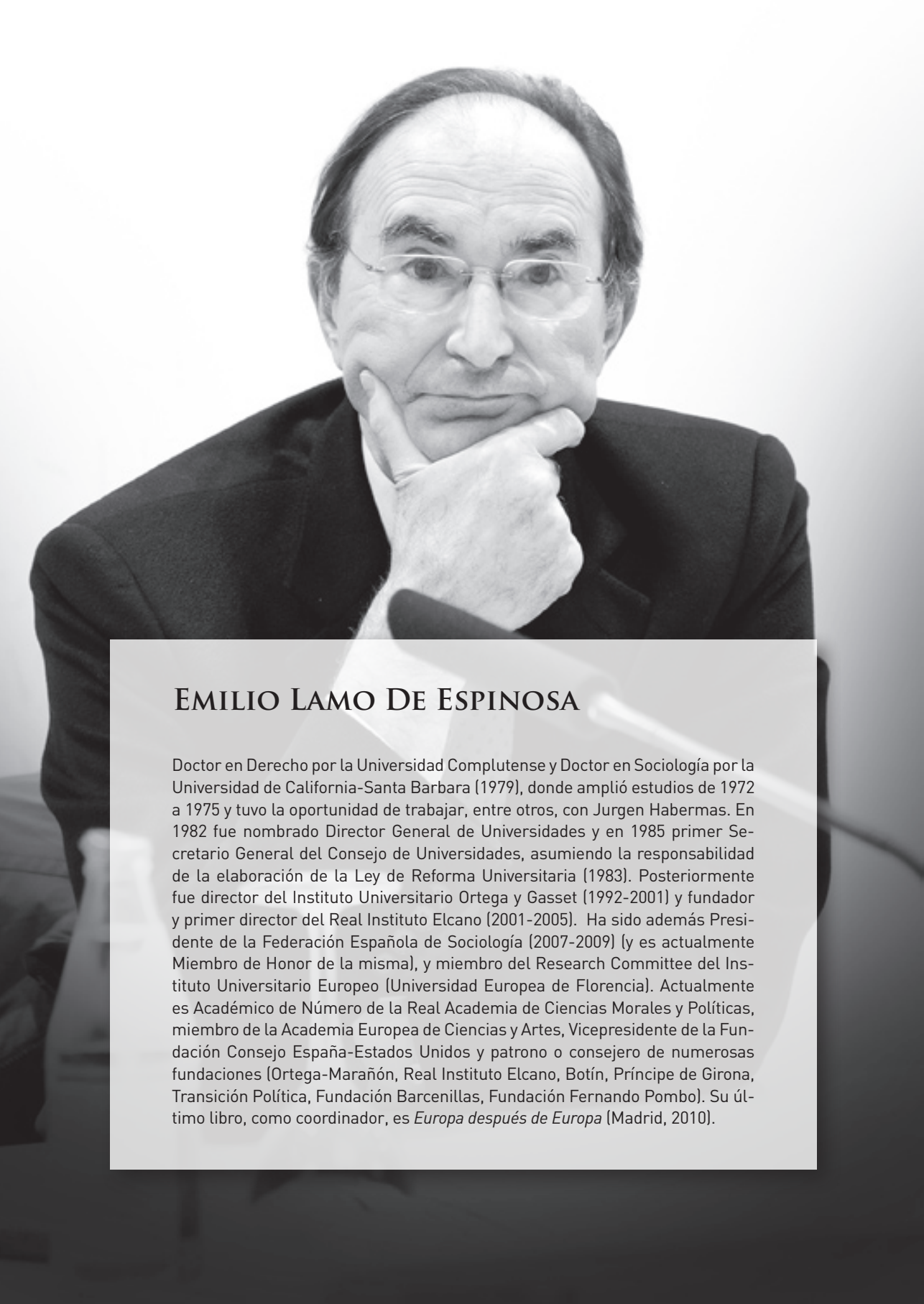
Por una gestión ética
de empresas y organizaciones
FUNDACIÓN ETNOR
compromiso social.
bancaja

5ª SESIÓN

16 DE FEBRERO DE 2012

EMILIO LAMO DE ESPINOSA

EUROPA EN LA ENCRUCIJADA



Emilio Lamo De Espinosa

Doctor en Derecho por la Universidad Complutense y Doctor en Sociología por la Universidad de California-Santa Barbara (1979), donde amplió estudios de 1972 a 1975 y tuvo la oportunidad de trabajar, entre otros, con Jurgen Habermas. En 1982 fue nombrado Director General de Universidades y en 1985 primer Secretario General del Consejo de Universidades, asumiendo la responsabilidad de la elaboración de la Ley de Reforma Universitaria (1983). Posteriormente fue director del Instituto Universitario Ortega y Gasset (1992-2001) y fundador y primer director del Real Instituto Elcano (2001-2005). Ha sido además Presidente de la Federación Española de Sociología (2007-2009) (y es actualmente Miembro de Honor de la misma), y miembro del Research Committee del Instituto Universitario Europeo (Universidad Europea de Florencia). Actualmente es Académico de Número de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, miembro de la Academia Europea de Ciencias y Artes, Vicepresidente de la Fundación Consejo España-Estados Unidos y patrono o consejero de numerosas fundaciones (Ortega-Marañón, Real Instituto Elcano, Botín, Príncipe de Girona, Transición Política, Fundación Barcenillas, Fundación Fernando Pombo). Su último libro, como coordinador, es *Europa después de Europa* (Madrid, 2010).

1. TIEMPOS DE TURBULENCIAS

Vivimos tiempos turbulentos que parecen confirmar la idea del viejo Hegel: los periodos felices de la humanidad carecen de historia y en ellos no pasa nada. Y ciertamente, desde que el 11-S penetramos en el nuevo siglo "bajo puertas de fuego" (como señaló Kofi Annan[1]), la acumulación de acontecimientos (atentados terroristas, cambio climático, guerras en Irak y Afganistán, brutal e insospechada crisis económica) han generalizado una sensación de miedo, vulnerabilidad e incertidumbre que, en este nuevo fin-de-siglo, casi se tiñen de milenarismo (y recordemos que el joven Ortega se doctora en 1904 con una tesis sobre *Los temores del año mil*, el pánico que acompañó el anterior cambio de guarismo). Cunde pues la sensación de que el progreso se ha detenido o incluso retrocede, y la humanidad camina hacia atrás, incluso hacia su auto-destrucción.

Para unos –en general la izquierda– ésta vendría de la destrucción de la naturaleza agotada por las demandas de un consumo hipertrofiado, alimentado por la economía de mercado; para otros –en general, la derecha– sería la destrucción de la sociedad por atentados terroristas con armas de destrucción masiva, amenaza cuya peligrosidad se equipara a veces a la del viejo comunismo soviético. Pero ya sea a la derecha o a la izquierda, todos parecen tener a mano un relato apocalíptico que los medios de comunicación, el cine de Hollywood –y no pocos intelectuales–, se encargan de amplificar[2]. El post-modernismo articula esa nueva narrativa alrededor del recelo hacia el futuro y una desconfianza creciente hacia el progreso, la ciencia y la tecnología, cuando no hacia la misma razón, antaño la solución a todos los problemas y hoy problema ella misma.

Este *Zeitgeist* abarca también a Europa aunque puede que, en este caso, con razón.

A partir de los años 40 del pasado siglo, una de las grandes figuras de la brillante intelectualidad centroeuropea, el filósofo checo Jan Patocka (1907-1977), perseguido primero por los nazis y más tarde por los comunistas, y abrumado por el drama de la guerra, el GULAG y el Holocausto, fue elaborando escritos varios publicados más tarde en francés con el título de *Europa después de Europa*[3]. Para entonces hacía décadas que había fallecido. En 1977 había aceptado firmar –junto a Vaclav Havel– la *Carta 77*, lo que le llevaría a la cárcel, a un interrogatorio brutal de más de once horas y, pocos días después, a su muerte.

---

1 Véase E. Lamo de Espinosa, *Bajo puertas de fuego. El nuevo desorden internacional* (Taurus, Madrid, 2004).

2 La película *Avatar*, de evidente éxito, emblematiza esta sensibilidad apocalíptica retomando el mito rousseauniano del buen salvaje en armonía con la naturaleza, enfrentado a la perversa civilización americana.

3 Hay edición francesa, *L'Europeaprèsl'Europe*, Verdier, Paris, 2007.

En aquellos análisis y comentarios Patocka daba testimonio de la aparición de un mundo "post-europeo" al que llamaba, con visión casi profética, la "era planetaria". Como antes Stefan Zweig, Patocka aseguraba que Europa se había "suicidado" en las dos guerras mundiales, pero sin embargo había generado una "mundialización" de Europa y sus instituciones en una "herencia espiritual" que habría que recuperar. Europa, concluía Patocka, debía repensarse en ese nuevo mundo post-europeo. Una nueva Europa después de Europa.

La idea estaba en el aire pues era una más de las evidentes consecuencias de la guerra. Por aquellos mismos años –concretamente el 16 de febrero de 1955– el gran historiador británico Barraclough pronunciaba en la Universidad de Liverpool una trascendental conferencia titulada *El fin de la historia europea* en la que aseguraba que, tras pasar de la Era Mediterránea a la Era Europa, y tras ella la Era Atlántica, vemos ahora emerger una Era del Pacífico que nos fuerza a pensar el mundo de otro modo[4]. Ello no significa –continuaba Barraclough– "que la historia europea haya terminado", por supuesto. Pero sí "que deja de tener significación histórica" y pasa a ser una "historia regional" más, ya no "la historia del mundo", como ha sido durante los últimos siglos.

Hace cinco siglos Europa conquistó y colonizó el mundo. Pero aquella gigantesca epopeya, la de la europeización y occidentalización del mundo (que es también la historia del imperialismo y del colonialismo), iba a acabar dividiendo y enfrentando a la misma Europa que, tras dos brutales guerras mundiales, "guerras civiles" europeas que marcan el "corto siglo XX"[5], acabó perdiendo la hegemonía sobre esas conquistas. Ganó el mundo, pero en el camino se perdió a si misma. Hoy se enfrenta casi a la situación contraria: mediante el instrumento comunitario Europa se ha conquistado a sí misma, quizás definitivamente. Pero tiene detrás la tarea de no dejarse conquistar por el nuevo mundo, la tarea de acomodarse y acomodar un mundo emergente que es, en buena medida, el producto de su propia acción. Tras europeizar y Occidentalizar el mundo Europa presencia el fin de la Era de Occidente, e incluso el riesgo de ser, ella misma, des-Occidentalizada.

Esta charla ha sido pensada con este trasfondo: el de un mundo post-europeo y una Europa después de la Era de Europa. Pero ha sido escrita por un europeísta convencido profundamente preocupado por la marcha del proyecto que hace décadas llamamos la UE, antes la CEE. En él hay pocas dosis

---

4 Barraclough, *History in a Changing World,* University of Oklahoma Press, Norman, 1956, p. 206 y 207.

5 "Corto" siglo XX que habría comenzado con la Revolución Rusa y terminado con el fin de la ilusión comunista en 1989. Véase Eric Hobsbawm, *Age of Extremes: The Short Twentieth Century, 1914-1991*, 1994.

de euroescepticismo y muchas, sin embargo, de preocupación y puede que, en ocasiones, de desaliento, fatiga e incluso irritación. Estoy profundamente convencido de que hace falta más Europa, no menos, y hace falta ya mismo (quizás ayer), no mañana o pasado mañana.

Y recordemos que, con ocasión de la guerra de Irak que dividió a la UE, tanto el presidente francés Chirac como el canciller alemán Scröder y nuestro presidente Rodríguez Zapatero –entonces todavía en la oposición–, seguidos de no pocos intelectuales y buena parte de la opinión pública, esperaban que la UE se transformara en un polo de poder alternativo a la hegemonía "unilateral" de los Estados Unidos. Se trataba de una versión remodelada de la vieja "trilateral" que, a comienzos de los años 80, propuso Bush padre; una gobernabilidad mundial articulada por Japón, la UE y los Estados Unidos. Agotado el primero en una crisis sin fin –que continúa–, quedaban los dos gigantes: la fuerza del mal y la fuerza del bien. Eran años de exagerado e ingenuo euro-optimismo a los que han seguido otros de no menos exagerado euro-pesimismo.

Hoy estamos en las antípodas. Alain Touraine nos habla del "fracaso en toda regla de Europa", la "desaparición de su papel mundial", e incluso del "fin del modelo occidental"[6]. Otros, más moderados, concluyen que Europa está "en caída libre". El Tratado de Lisboa no ha clarificado el proceso de toma de decisiones; la Cumbre de Copenhague ha mostrado qué lejos está la UE de poder imponer un "multilateralismo efectivo"; y la crisis económica pone en entredicho la misma continuidad del euro[7]. Sin duda están mucho más cerca de la realidad estos análisis que aquellos. Pero, con todo, conviene tomar distancias.

Pero ese juicio negativo, que numerosos sondeos de opinión corroboran, no es del todo cierto. No es cierto por lo que hace al mundo en general y, sobre todo, no lo es por lo que respecta a Europa, que ha sido el gran experimento político exitoso del siglo XX tras los terribles fracasos del comunismo y del fascismo (los otros dos grandes "experimentos" políticos europeos), un éxito histórico que debe ser destacado y que la propia experiencia española corrobora.

2. EL ÉXITO DE EUROPA, "LIBRE Y FELIZ COMO SUIZA"

Efectivamente, Europa se ha hecho a sí misma, y desde el Tratado de París de 1951 que creaba la Comunidad Económica del Carbón y el Acero (la CECA) hasta hoy ha conseguido éxitos, progresos, simplemente espectaculares.

Para comenzar, ha conseguido reforzar y extender ordenes políticos basados en el Estado democrático, el *rule of law*, la separación de poderes, una sociedad

---

6 A. Touraine, "El fracaso de Europa", *El País*, 28 de mayo de 2010.

7 Richard Youngs, "In Free Fall", *The Worldtoday.org*, June 2010.

civil fuerte y el respeto a los derechos humanos. En 1945 no más de media docena de Estados europeos eran democracias; hoy lo son los 27 miembros de la UE, pero en el linde exterior al menos otra media docena de países se preparan para cumplir los criterios de Copenhague y alcanzar la ansiada integración, de modo que el "modelo UE" se extiende como una mancha de aceite hacia el Este traspasando los Balcanes hasta llegar a Ucrania y el Cáucaso, e incluso puede que la Turquía musulmana. Así, según el último informe de Freedom House[8], sólo ocho de los 53 Estados europeos serían dictaduras, siete de ellos en Europa central y del Este, de modo que no es exagerado afirmar que jamás en la historia tantos ciudadanos europeos han gozado de tanta libertad.

En segundo lugar, la UE ha conseguido reforzar y ampliar la prosperidad a toda Europa. Para los países de la ya vieja UE15 la pobreza ha quedado atrás y hemos entrado, no en el bienestar, sino en la afluencia y, en ocasiones, incluso en la opulencia y el consumo ostentoso (aunque endeudado). Primero los antiguos (Alemania, Francia), luego los nuevos (España, Irlanda, Grecia), ahora los novísimos de Europa central y del Este han mejorado sustancialmente sus niveles de vida. Hoy la economía de la UE, con un volumen de más de 17.000 billones de dólares de PIB (más de 12.000 en la zona euro), es la más grande del mundo, aproximadamente el 30% del total, bastante mayor que la de los Estados Unidos (aunque sea notablemente inferior en renta *per cápita*). Y de nuevo no es exagerado afirmar que jamás en la historia de Europa tanta gente ha gozado de tanta prosperidad como ahora, prosperidad que se extienden a los vecinos y, eventualmente, también a los vecinos de los vecinos (aunque desgraciadamente no a la frontera sur de Europa, la del Mediterráneo).

Finalmente, Europa ha conseguido gozar de una seguridad jamás vista. Como dijera el entonces ministro de Relaciones Exteriores de Alemania, Joschka Fischer, "el centro del concepto de Europa después de 1945 ha sido y sigue siendo un rechazo del principio europeo del equilibrio de poderes y de las ambiciones hegemónicas de Estados individuales que emergieron tras la Paz de Westfalia en 1648"[9]. No olvidemos que esa fue la causa y el objetivo del proyecto europeo: acabar con el horror de las guerras, y nunca fue más cierto el comentario de Borges: no nos une el amor sino el espanto. Nos une el miedo a la reiteración de conflictos. Y efectivamente, tras 300 años de "paz" Westfaliana y casi 50 años de bipolaridad y división, es decir, tras 350 años de guerras continuas, prácticamente una en cada generación –guerras de dinastías, guerras de pueblos o naciones, guerras de clases, guerras de bloques–, el riesgo de guerra ha desaparecido casi por completo. Para ello Europa ha sustituido la clásica confrontación de soberanías estatales como mónadas

8 Véase Freedom House, *Freedom in the World 2009*, en freedomhouse.org.

9 Discurso en la Universidad Humboldt en Berlín, 12 mayo del 2000.

impenetrables, por la puesta en común, la suma, de soberanías (y eso es el método comunitario), dando lugar a un orden internacional e inter-estatal nuevo, post-hobbesiano (en terminología de Schmitter[10]), kantiano (según Robert Kagan[11]) o post-moderno (según Cooper[12]), un orden jurídico en el que el recurso a la violencia ha desaparecido de las relaciones internacionales. De hecho, Europa ha dado el salto desde el clásico orden inter-estatal a otra cosa, un orden cosmopolita interno, en buena medida una sociedad civil europea, ciertamente un objeto político no identificado. Y otra vez más, los Estados vecinos se aprestan a entrar en ese orden post-estatal renunciando al uso de la fuerza a cambio de un lugar al sol de la anhelada Europa.

Podemos pues decir con énfasis, y como lo hace la *Estrategia de Seguridad Europea*, que jamás Europa ha sido "tan prospera, tan segura, ni tan libre". Lo que no es poco, pues eso es todo lo que un ciudadano sensato puede pedir de un orden político: seguridad, libertad, prosperidad. Es un éxito de alcance histórico-universal (como hubiera dicho Max Weber), que explica que todos los países vecinos desean ser europeos y, en buena medida, el poderoso atractivo que Europa ejerce en el mundo, su carácter modélico, su *softpower*. La excelente imagen de la UE (un modelo de sociedad que se desea imitar y no resulta agresivo ni amenazante) hace que en casi todas partes se desee una mayor presencia internacional de la UE. Un sondeo del 2007 de Gallup International para el European Council on Foreign Relations, realizado en 52 países, mostraba que la UE era (con un 35%) la potencia cuya presencia internacional más se echaba de menos, seguida de la India, otra potencia no amenazante (con 27%)[13].

Tienen pues razón quienes han argumentado que la UE posee un "poder transformador" basado, en primer lugar, en que es un modelo, un esquema a seguir; en segundo lugar, en su capacidad para ofrecer (o excluir) beneficios a terceros países; y finalmente, en su capacidad normativa, en su obsesión por regular todo mediante contratos, normas y reglas, en la creación de derecho vinculante en un orden jurídico kantiano[14]. El poder militar –se argumenta– permite cambiar regímenes, pero la legislación permite cambiar sociedades. Y, efectivamente, los nuevos miembros de la UE deben transponer a su

---

10 Schmitter, Philippe C., "The European Union as an Emergent and Novel Form of Political Domination", *Working Paper*, Juan March Institute, Madrid, 1991/26.

11 Robert Kagan, *Poder y debilidad* (Taurus, Madrid, 2003).

12 Robert Cooper "The Post-Modern State", en Mark Leonard, (ed.) *Re-ordering the world*, London, The Foreign Policy Centre, 2002.

13 Ivan Krastev and Mark Leonard, *New World Order: The Balance of Soft Power and the Rise of Herbivorous Powers*, European Council on Foreign Relations, Policy Brief, 2007.

14 Por ejemplo, Mark Leonard, *Por qué Europa liderará el siglo XXI* (Taurus, Madrid, 2005). También John McCormick, *TheEuropeanSuperpower* (PalgraveMacMillan, Londres, 2007).

legislación nacional más de 95.000 páginas de normativas obligatorias, e incluso quienes sólo desean cooperar con la UE se ven atrapados por normas que afectan a derechos humanos, proliferación de armas, emigraciones, corrupción o buen gobierno. Y así, se recuerda cómo la ampliación al Este de la UE ha sido el mayor programa de cambio pacífico y de democratización de la historia, y puede que incluso la verdadera y más efectiva "política exterior" de la UE. El poder blando de la UE, se argumenta, sería tan eficaz, si no más, que el poder duro de otros países como los Estados Unidos. Estaríamos ante el ascenso de los "poderes herbívoros" frente a los "carnívoros", representados todavía por los amenazantes actores de la guerra fría (USA, Rusia o China).

Pero incluso sus defensores no dejan de reconocer que la UE rinde por debajo de sus posibilidades[15]. Y ello por numerosos problemas que recientemente se acumulan sin encontrar solución.

3. EL PROBLEMA

1-La semilla del fracaso anida en la estrategia del éxito, en el propio modelo de construcción de Europa.

El problema central es que la UE sigue siendo un objeto político no identificado, un OPNI, que se ha construido por la puerta de atrás, sin modelo o diseño previo, siguiendo el método funcionalista: arbitremos un mercado y una unión monetaria y que la economía tire de la política y que la política tire de la cultura. Recordemos a Schuman:

> *"Señores, no es cuestión de vanas palabras, sino de un acto, atrevido y constructivo... Francia actúa por la paz (...) y asocia a Alemania. Europa nace de esto, una Europa sólidamente unida y fuertemente estructurada. Una Europa donde el nivel de vida se elevará gracias a la agrupación de producciones y la ampliación de mercados que provocarán el abaratamiento de los precios. (...) Europa no se hará de golpe, ni en una obra de conjunto, se hará por medio de realizaciones concretas, que creen, en primer lugar, una solidaridad de hecho. El gobierno francés propone que se someta el conjunto de la producción franco-alemana de carbón y acero bajo una autoridad común, en una organización abierta a la participación de otros países de Europa. La puesta en común de la producción del carbón y del acero asegurará inmediatamente el establecimiento de bases comunes de desarrollo económico, primera etapa de la Federación Europea (...)"*
>
> *Declaración Schuman*
> *9 de Mayo de 1950*

15 Véase, por ejemplo, Mark Leonard y Richard Youngs, "El efecto Europa", *Foreign Policy*, octubre/ noviembre 2007, p. 34 ss.

Esa era la estrategia de Robert Schuman: "realizaciones concretas" para generar "solidaridades de hecho", tal debía ser "la primera etapa de la federación europea". Dicen que Jean Monnet dijo al final de su vida que, de tener la oportunidad de construir Europa de nuevo, habría empezado por la cultura. No es cierto, no lo dijo, pero en todo caso menos mal que no se hizo así pues entonces no tendríamos UE. Por el contrario, el método funcionalista ha sido un éxito, aunque el precio pagado ha sido construir Europa por la puerta de atrás, sin verdadera participación ciudadana, sin proyecto claro, casi como un "subproducto": algo que se alcanza tanto mejor cuanto menos se explicita. Construcción que implicaba una gestión de la política europea en términos más de despotismo ilustrado que de democracia: todo para los pueblos pero sin los pueblos. Y el resultado es un serio déficit democrático: la UE no responde ante los ciudadanos, no es *accountable*, y además no se entiende, es opaca y burocrática. La UE profundiza y exporta democracia pero ella misma es dudosamente democrática (hasta el punto de que se ha podido asegurar con ironía que si la UE pidiera mañana ingresar en la UE, puede que tuviera que ser rechazada por no cumplir los criterios de Copenhague). Estamos ante un orden político cuasi-constitucional pero sin los fundamentos y las bases constitucionales adecuadas. Esto explica la creciente abstención electoral, el rechazo a la burocracia de Bruselas y el sentimiento de opacidad de la política europea, aunque todavía no un rechazo a la UE generalizado.

¿La consecuencia? La dificultad para saltar de la Unión de mercado y monetaria a la política. Un déficit democrático que los redactores del *non nato* Tratado Constitucional trataron de taponar con una Convención política, casi un Parlamento Constituyente, supuestamente representativo de la ciudadanía europea y al que le gustaba compararse con la Convención de Filadelfia que dio lugar a la Constitución de los Estados Unidos. Pero su fracaso tras los referéndum francés y holandés, y el subsiguiente fracaso del Tratado de Lisboa tras el referéndum irlandés, finalmente resuelto, no hacen sino profundizar el déficit institucional, que se manifiesta en la vida cotidiana de Bruselas pero que se hace casi insoportable en los dos aspectos que afectan a la UE como actor en el escenario mundial: la política exterior y la de seguridad, y que estalla en el euro.

Este problema central se manifiesta en tres retos internos y otros tres retos externos. Veámoslos.

4. LOS TRES RETOS INTERNOS DE LA UE

El primer dilema es el de la profundidad ¿Estamos ante los Estados Unidos de Europa, una confederación de Estados que camina hacia su eventual federación? ¿Estamos ante un nuevo producto para el que no tenemos todavía modelo o teoría? Hasta el momento Europa no ha necesitado un liderazgo político fuerte, pero a medida que el mercado común primero, y la unión

económica y monetaria después, avanzan, el déficit político se agudiza pues ¿cómo tener unión monetaria sin control presupuestario, sin armonización fiscal y, sobre todo, sin gobernanza económica? Acabo de decir que la UE es un gigante económico. Cierto, si por tal se entiende un inmenso mercado y una poderosa máquina productiva. Pero en la medida en que esa poderosa economía no puede ponerse al servicio de un proyecto político por carecer de gobernanza, el gigante no controla sus miembros que caminan cada uno a su propio ritmo, como la actual crisis económica (o las crisis energéticas con Rusia) han puesto de manifiesto.

Y sin embargo, los Eurobarómetros ponen de manifiesto que la población europea desea que estos y otros temas sean de decisión conjunta entre los gobiernos y la UE: el 67% apoya la europeización de temas de defensa y asuntos exteriores, el 64% en energía, el 60% en inmigración y, por supuesto, casi el 80% en la lucha contra el terrorismo y la protección del medio ambiente[16]. No falta apoyo de la ciudadanía a una UE más fuerte, sino voluntad de las élites y los gobiernos para alcanzar acuerdos vinculantes.

Por lo demás, ¿en qué consiste actualmente estar o no estar en la UE? Si admitimos cooperaciones reforzadas, *optingout* e integraciones diferenciadas (Schengen sí o no; Euro sí o no) que diversifican el estatus de los miembros en una geometría variable; y si admitimos además acuerdos diferenciados de vecindad con no miembros, que los aproximan al estatus de miembro, el resultado son unas fronteras borrosas y una cada vez mayor indefinición de lo que es la misma UE o de lo que significa ser (o no ser) miembro. Podríamos estar caminando, no sólo hacia una UE a la carta, sino hacia una no-UE también a la carta, lo que sería tanto como la banalización de la pertenencia[17].

En segundo lugar, tenemos el dilema de la amplitud de Europa, quizás el más visible. ¿Estamos ante una unión política de la región Oeste del continente euroasiático, o más bien ante un método nuevo de articulación de relaciones internacionales y resolución de conflictos? Es decir, ¿se trata de sustituir a los viejos Estados o de sustituir al viejo orden internacional westfaliano? Puede parecer paradójico pues se presenta como lo primero pero, en buena medida, la UE es más lo segundo: un método de articulación de la sociedad internacional mediante el *engagement*, la cooperación y los negocios, mediante la suma y no la confrontación de soberanías, que genera solidaridades fácticas en círculos concéntricos. Más que una federación (o incluso una confederación), es un original método de articulación internacional, inter-estatal, que puede extenderse como una mancha de aceite y, tendencialmente al menos, podría llegar a abar-

16 *Eurobarómetro*, 70, 2008.

17 Véase Charles Grant, *Europe's Blurred Boundaries*, CER, 2007.

car al mundo entero; una alternativa real al sistema de Naciones Unidas; éste basado en la soberanía de los Estados, la UE en la soberanía compartida.

La otra opción, por supuesto (que mira hacia adentro y no hacia afuera), es la de una unión política geográfica, necesariamente limitada a una región del mundo, pero en este caso debe tener fronteras territoriales precisas y claras ¿Cuáles? Actualmente es ya una unión de 27 países más tres con estatus oficial de candidato (Turquía, Croacia, Macedonia), treinta pues en total. A los que habría que añadir otros cuatro con intención clara de pertenecer (Macedonia, Albania, Islandia y Serbia), y al menos otros cinco o seis que han manifestado en algún momento su intención de hacerlo (Bielorrusia, Ucrania, Moldavia, Georgia y Armenia), voluntad que parece debilitarse recientemente. Toda Europa pues (incluidas Suiza y Noruega), menos Rusia. Puede que, como se repitió hace años, la ampliación fuerce a la profundización (aunque eso está todavía por ver), pero la lógica de la ampliación continua impide la profundización, como hemos podido comprobar estos últimos años.

El tercer dilema afecta al modelo socio-económico. ¿Se acepta el modelo bávaro de Estado de Bienestar franco-alemán, un modelo que sirvió muy bien en el pasado? ¿O se opta por un modelo anglo-americano, privatizado y des-regulado, que acaba de mostrar su peor cara? La opción, por fortuna, no es rotunda y quizás en la vieja *Agenda de Lisboa* y en la nueva *Estrategia UE 2020*, y en una economía del conocimiento y la innovación podríamos encontrar la superación del dilema, si el proyecto avanzara, que no lo hace. En todo caso, la UE, que sin duda goza del modelo social más avanzado del planeta, debe preguntarse cómo puede pagar su coste y competir con los nuevos países, y ello exige aumentar la productividad en todos los órdenes[18] y revisar la demografía. Según el historiador Maddison, Europa occidental llegó a ser el 33% del PIB mundial entre 1870 y 1913 pero ha descendido desde entonces a un 20% aproximadamente[19]. Y la población europea decrece y envejece, aumentando las tasas de dependencia; de los treinta países del mundo con porcentaje más alto de población mayor de 60 años, nada menos que veintinueve son europeos. ¿Es posible, sin cambios radicales, seguir pagando pensiones, sanidad, desempleo, y sostener la sociedad de bienestar más generosa del mundo? La pregunta empieza a ser dramática.

---

18 Véase, al respecto, Anthony Giddens, *Europa en la era global* (Paidós, Barcelona, 2007).

19 Véase A. Maddison, *The World Economy*, OECD Publishing, 2006 y la web http://www.ggdc.net/Maddison/.

5. Y TRES DILEMAS EXTERNOS ¿ES UN SUJETO LA UE?

"Hay una marea en los asuntos humanos", decía Shakespeare y reitera Herman Van Rompuy, actual Presidente del Consejo de Europa, en su discurso a los jóvenes del Colegio de Brujas acerca de *Los retos para Europa en un mundo cambiante*. El principal reto de Europa –asegura Van Rompuy– no es el riesgo de guerra entre naciones europeas; tampoco lo es el de establecer la democracia; "nuestro principal reto –asegura– es cómo lidiar, en tanto que Europa, con el resto del mundo". ¿Cómo podemos imaginar a la Unión Europa en el océano geopolítico? ¿Estamos todos en el mismo barco bajo la misma bandera?"[20].

Además –como afirma Van Rompuy– mientras la globalización era esencialmente económica se trataba de un juego de suma positiva; todos podíamos ganar. Pero hemos entrado en una segunda fase de la globalización, política tanto como económica, y la política "es acerca de *rapports de force*; el poder es relativo", si uno gana otro pierde. "Mientras la prosperidad se extiende, el poder cambia". ¿Hacia dónde?

Los últimos dilemas afectan a la UE como actor en el escenario mundial, tema en el que se enfrenta hoy a tres serios problemas: un déficit de política exterior, un déficit mayor en seguridad y todo ello, finalmente, en una tormenta en el "océano geopolítico".

La pregunta es ya insoslayable: ¿es posible y realista "una" política exterior europea común que vaya más allá de lo que ha sido una práctica meramente "declarativa" sometida siempre a la regla de la unanimidad? La pregunta no tiene respuesta clara, pero, considerando la diversidad de intereses económicos y políticos, el peso de la historia colonizadora de los países europeos y su variada proyección geográfica, no parece tarea fácil. ¿Es razonable esperar que Francia "comunitarice" su política africana o árabe? ¿Puede Europa asumir la agenda latinoamericana de España?

La experiencia muestra que la UE puede, en ocasiones (pero sólo en ocasiones), articular políticas comunes en escenarios concretos (Israel, los Balcanes, Georgia), pero ¿es realista pensar en una fusión de los servicios exteriores de los 27 países o en una representación común en los organismos internacionales? Los países de la UE disponen de más del doble de diplomáticos en activo que los Estados Unidos, y la ayuda al desarrollo es casi el triple que la de Estados Unidos. No faltan pues recursos sino coordinación y voluntad. Déficit institucional interno que se dobla de inadecuación institucional externa pues el sistema de Naciones Unidas es muy anterior a la UE y no la contempla, y así debemos pre-

---

20 Discurso de Van Rompuy en el Colegio de Brujas, 25 de febrero del 2010, *The Challenges for Europe in a Changing World*.

guntarnos: ¿renunciarían Francia e Inglaterra a su posición permanente en el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas a cambio de la presencia de la UE? Pero es todo el sistema de Naciones Unidas el que debería revisarse para dar entrada a la UE en lugar de o además de los Estados.

En resumen, ¿puede la UE hablar con una sola voz, tener un solo teléfono al que llamar, como quería Kissinger? Y no basta con que haya un solo teléfono si éste no responde porque están reunidos discutiendo. Europa tiene demasiada geografía, demasiada historia y demasiada cultura, y en el mundo, en los organismos internacionales o en las cumbres más variadas tenemos muchos europeos pero poca Europa.

Pero además, ¿Cómo respaldar esa política exterior? Europa ha sido un *free-rider*, un "gorrón" de la seguridad americana desde 1945, tema del que, en buena medida, se ha desentendido[21]. Porque no ha podido, porque no ha querido, o porque no la han dejado (que de todo hay), el resultado neto es que su seguridad ha dependido de un ejército ajeno que responde ante un *taxpayer* ajeno. Y así sigue en buena medida, a pesar de muy importantes avances como son las veinte misiones PESD o la más reciente, ATALANTA, primera misión marítima en el Índico.

Como señala Robert Kagan[22], Europa apostó en los 90 por la primacía de la geoeconomía sobre la geopolítica, por el poder blando en lugar del militar, por la UE como modelo del mundo. Fue un momento en el que Rusia estaba postrada, la *pax americana* garantizada, Japón emergía, y el mundo parecía gravitar hacia Europa. Fueron los quince minutos de fama de la "trilateral": un mundo gestionado por Estados Unidos, la UE y Japón. Era la opción de Bush Sénior en su famoso discurso *Hacia un nuevo orden mundial* de 1990: "el nuevo orden tendrá que sustentarse en un sistema de seguridad global que requerirá la cooperación estrecha entre las tres grandes áreas industriales del mundo –Norteamérica, Europa y Japón–, y entre los miembros del Consejo de Seguridad"[23]. Pero esto ya es historia, de modo que ¿estamos en condiciones de dar un giro, tanto mental como económico, para asumir plenamente nuestra propia seguridad? ¿O, por el contrario, queremos una UE confederal de bajo coste y con leve presencia, tal que de nuestra seguridad siga encargándose el *big brother* americano?

---

21 Empleo el término *free-rider* "gorrón" en su sentido técnico, a saber, quien se aprovecha de bienes públicos (como la seguridad, en este caso) sin contribuir a ellos. Como es bien sabido la teoría del *free-ride* fue elaborada por Mancur Olson en *La lógica de la acción colectiva*, libro del que hay numerosas ediciones.

22 R. Kagan, op.cit., p. 20-21

23 *Toward a New World Order*, Discurso pronunciado ante el Congreso el 11 de septiembre de 1990.

No es cierto que la UE no haya avanzado en este terreno, como se dice con frecuencia. Al contrario. La Política Europea de Seguridad y Defensa (PESD) fue lanzada en 1999 tras la guerra de Kosovo, que puso de manifiesto la debilidad de las fuerzas armadas europeas y la falta de entendimiento con las americanas. Desde entonces ha habido cierto progreso en cuanto a los recursos disponibles, aunque los compromisos se han multiplicado a mayor velocidad. Y durante los diez años transcurridos desde entonces los presupuestos de defensa combinados de los 27 han subido casi un 30% hasta los 210.000 millones de euros, el 22% del total mundial, el segundo del mundo, muy por encima del de China. Pero ello es debido a la ampliación, pues sin ella el crecimiento sería inferior al 5%, y medido en porcentaje del PIB ha descendido del 2,1% al 1,7%. Y casi el 70% del gasto se concentra en solo cuatro países: el Reino Unido, Francia, Alemania e Italia (si sumamos otros dos, Holanda y España, el porcentaje se eleva al 80%), países que en conjunto tienen una población equivalente a la de USA y un PIB conjunto comparable, aunque su gasto militar es de sólo el 40% del americano.

Donde más se ha notado el progreso, sin embargo, es en la mejora de la calidad del personal. Al final de la guerra fría (hacia 1975), los efectivos de los ejércitos de los Estados miembros eran de 2,8 millones de hombres[24]. Y todavía hace diez años los 27 Estados de la UE contaban con casi 2,5 millones, de los que nada menos que 1,1 millones eran reclutas. Actualmente el volumen se ha reducido a 2 millones pero sólo hay 200.000 procedentes del servicio militar obligatorio. Números que podrían ser suficientes si estuvieran coordinados y pudieran desplegarse. Sin embargo, apenas medio millón podrían ser desplegados, y solo unos cien mil podrían serlo en operaciones internacionales, por lo que se estima que alrededor del 70% de las fuerzas armadas de la UE son inútiles fuera de su territorio nacional. Por ejemplo, aunque el número de carros de combate se ha reducido a la mitad, todavía quedan casi 10.000, muchos más de los necesarios en operaciones de mantenimiento de paz. Y a pesar de su notable incremento (casi un 50%), una de las mayores deficiencias es la falta de aviones de transporte, imprescindibles en casi todo tipo de operaciones, incluidas las de ayuda humanitaria (por ejemplo, tras el tsunami en Asia o en el reciente terremoto de Haití)[25]. Y ello sin mencionar la total ausencia de portaviones de gran tonelaje (de 90.000 toneladas, tipo Nimitz), de los que no existe ninguno. Los seis en funcionamiento actuales (tres británicos más uno francés, otro italiano y otro español) son muy inferiores, al igual que los dos en

24 Edouard Pflimlin, *Vers l'autonomie des capacités militaires de l'Union Européenne?*, 33 Notes de la Fondation Robert Schuman, Mayo 2006

25 Véase un excelente resumen de la situación en *Strenghth in Numbers? Comparing EU Military Capabilities in 2009 with 1999*, ISS Policy Brief, EU Institute for Security Studies, 05, diciembre 2009.

construcción en el Reino Unido (que serán de 65.000 toneladas), cuando los expertos consideran que se necesitarían no menos de tres (uno para el Atlántico, otro para el Mediterráneo y un tercero de reserva).

En resumen, buena parte del no muy generoso gasto en defensa alimenta ejércitos clásicos, westfalianos, preparados para defender el territorio de ataques de vecinos, justo el escenario que la UE parece haber cancelado definitivamente. El gasto militar europeo –se señala con frecuencia–, es más una realidad aritmética que política. Y así, preguntado el presidente del Comité Militar de la UE, general Henri Bentégeat, cuántos soldados tiene a sus ordenes la respuesta fue rotunda: "ninguno". Para añadir más adelante con sinceridad: "la UE puede gestionar crisis importantes, pero no puede hacer la guerra"[26]. Y sin fuerza que la respalde, la renqueante política exterior de la UE es escasamente creíble, como vemos a diario. Sobre todo si se considera que deberíamos correr mucho para no perder posiciones; según el SIPRI en los últimos diez años China aumentó su gasto militar casi un 200%, Rusia un 173%, África del norte un 94%, la India un 44%, versus un 5% de la UE. Comparativamente el nada desdeñable *hardpower* de la UE se erosiona a gran velocidad.

Pero, ¿podemos seguir confiando en el *Big Brother* americano? Dudoso. Acabada la Guerra Fría Europa no es para USA ni un problema, ni tampoco una solución para los problemas que tienen en otros escenarios. Es aconsejable leer el discurso de Robert M. Gates el 10 de junio del 2011 en Bruselas, entonces todavía Secretario de Defensa de USA, una suerte de *farewell to Europe*, de Adiós a Europa, por parte de quien ha sido nuestro principal aliado durante todo el siglo pasado. En el que, tras señalar que "actualmente, tan sólo cinco de los 28 aliados: EEUU, Reino Unido, Francia, Grecia y Albania, superan el acuerdo del 2% del PIB para gastos de defensa", añadía:

"En lo que a Europa respecta, durante la mayor parte de estas seis décadas han sido relativamente pocas las dudas o el debate en Estados Unidos sobre el valor y la necesidad de la alianza transatlántica. Los beneficios de una Europa unida, próspera y libre, tras haber sido devastada dos veces por unas guerras que requirieron la intervención norteamericana, resultaban evidentes. Por lo tanto, para la mayoría de los gobiernos estadounidenses de la Guerra Fría se podían justificar las inversiones de defensa y las costosas bases avanzadas, que constituían aproximadamente el 50% de todo el gasto militar de la OTAN. Pero unas dos décadas después de la caída del Muro de Berlín, la cuota de EEUU para gastos de defensa de la OTAN se ha incrementado ahora en más de un 75%; en un momento en el cual se están considerando en nuestro país recortes presupuestarios y de prestaciones políticamente dolorosos.

---

26 Diario *El País*, 9 de octubre de 2007.

La cruda realidad es que habrá una disminución del apetito y la paciencia en el Congreso de los EEUU –y en el cuerpo político estadounidense salta a la vista– de gastar unos fondos cada vez más preciosos en nombre de unas naciones que, por lo visto, no están dispuestas a dedicar los recursos necesarios o hacer los cambios oportunos para ser unos socios serios y capaces en su propia defensa....

En efecto, si las tendencias actuales de disminución de las capacidades de defensa europea no se paran y se cambian totalmente, los futuros líderes políticos de EEUU –esos para quienes la Guerra Fría no fue la experiencia formativa que ha sido para mí– probablemente no tengan en cuenta que el rendimiento de la inversión de EEUU en la OTAN valga su costo".

¿Qué hará Europa, que haremos nosotros, si el paraguas de seguridad norteamericano, que nos ha protegido en el Este, pero también en Oriente Medio y en Marruecos, e incluso en América Latina, desaparece?

El tercer desafío es, sin lugar a dudas, el mayor: la tormenta desatada en el océano geopolítico con el ascenso de Asia y las nuevas potencias, el principal problema de Europa no es ella sino el mundo.

La demografía es el destino, aseguraba Augusto Comte con buenos argumentos, y la causa final de casi todo. Pues bien, Asia, con 4.100 millones de habitantes, es ya el 60% de la población del mundo y seguirá siéndolo durante buena parte del siglo XXI. Europa, con 733 millones (o la UE con 500), es una pequeña fracción, aproximadamente el 10% de la población del mundo, de modo que hay seis asiáticos por cada europeo. Y en las próximas décadas Europa no sólo no crecerá sino que decrecerá, Asia lo hará moderadamente manteniéndose en el 60%, mientras África doblara su población desde los 900 millones actuales a 1.800 para el año 2050. Para entonces toda Europa será poco más del 7% o 6% de la población mundial, pero recordemos que llegó a ser el 25% entre 1900 y 1940. Y hablamos de cantidad de población, no de calidad, pues la consecuencia del escaso crecimiento es el acelerado envejecimiento, con sus implicaciones sobre gasto sanitario y pensiones, pero también sobre vitalidad e innovación ¿Es posible una sociedad dinámica y emprendedora, con iniciativa, adaptable, si en ella hay dos abuelos por cada nieto?

En todo caso, la consecuencia de esta demografía asimétrica entre Occidente (*The West*) y el Resto (*The Rest*), sumada a la Revolución Económica Mundial, es la emergencia de nuevas potencias económicas, que se doblan de potencias militares y estratégicas. Hablo de gigantes como China o India, países con más de mil millones de habitantes, literalmente "civilizaciones disfrazadas de Estados" (Huntington). Un país "normal" tiene 30, 40, 60 millones de habitantes. Cuando tiene 300 como Estados Unidos es ya otra cosa, que quien conoce Estados Unidos ha podido apreciar. Pero cuando hablamos de 1.000 o 1.300 millones con miles de años de historia propia a sus espaldas, estamos

ante Objetos Políticos No Identificados, cuyo comportamiento es impredecible, pues los gigantes a veces hacen daño sin quererlo.Pero hablo también de otros países más "pequeños" pero enormes si se comparan con los viejos países europeos: Indonesia (228 millones de habitantes), Brasil (casi 200), Pakistán (170), Bangladesh (160), Nigeria (150), Turquía (80). Es la Gran Convergencia del Sur y del Este hacia el Norte y el Oeste, tras la Gran Divergencia (K. Pomerantz) que generó la Revolución Industrial, sólo que ahora el centro de gravedad del mundo vuelve a Asia, donde ha estado durante varios cientos de años, probablemente hasta que a principios del siglo XIX Europa inició la Revolución Industrial.Una evolución mucho más radical que la que significó a finales del XIX la emergencia de las tres grandes potencias que marcarían el siglo pasado: USA, Alemania y Japón. Y cuyo acomodo, no lo olvidemos, costó no menos de dos guerras mundiales.

China es ya la segunda economía del mundo, que puede alcanzar a la de los Estados Unidos en un par de décadas como mucho. La India es la cuarta, Rusia la sexta, Brasil la octava, México la décimo primera, Corea del Sur la décimo segunda (por delante de España, que ha descendido de la posición 8 a la 12 en pocos meses). Indonesia y Turquía están llamando a la puerta en las posiciones 15 y 16. Un crecimiento poderoso que ha puesto en marcha fuerzas productivas inmensas que necesitan recursos de todo orden. China, India, Brasil, son gigantescas aspiradoras de recursos, ya sea petróleo o gas, soja o cobre, acero o agua, de modo que estamos entrando a toda velocidad en escenarios neo-malthusianos en los que la demanda de naturaleza crece más rápido que la oferta, al menos en el corto plazo y dada la tecnología existente (pues no debemos cometer de nuevo el error de Malthus de menospreciar la tecnociencia). Y el poder económico se dobla en poder político y militar. China gana ya más votaciones en Naciones Unidas que Europa, cuando hace un par de décadas era al contrario. Y China o India, con ejércitos que son ya inmensos (de mas de 2,5 millones de hombres el de China), y nuclearizadas, están construyendo aceleradamente Armadas oceánicas para asegurar las rutas de suministro de sus recursos a través del mar del Sur, sin olvidar el control del espacio (India se propone llegar a la Luna). Pero no son los únicos, pues la militarización de un país acelera la de los vecinos, y así, y si la inversión en armamento china ha crecido casi un 200% en la última década y la de India lo ha hecho en un 55%, la de Rusia ha crecido un 83%, la de Arabia Saudí un 63%, la de Corea un 45%, la de Brasil un 30%, y la americana un 80%, por citar algunas. Sólo Europa occidental en su conjunto se mantiene estable en algo menos de 300.000 millones de dólares, menos de la mitad del presupuesto americano.

La economía es un juego de suma positiva, todos podemos ganar. Y el crecimiento económico del Sur y el Este no tiene por qué generar perjuicios en el Viejo Mundo. Pero el poder político y militar se mide en relaciones y comparaciones de fuerza, y es un juego de suma negativa: si uno gana poder es

porque otro lo pierde. Por ello, este cambio significa claramente una perdida de relevancia, de poder, del viejo Occidente y, singularmente, de Europa. Durante más de trescientos años la historia del mundo, la historia de América, de Asia o de África, se ha escrito aquí, en El Escorial o Lisboa, en Londres, Paris, Berlín, más tarde en Washington. Eso ya no es así; Europa se suicidó en dos "guerras civiles" (las dos Guerras Mundiales) y la consiguiente pérdida de sus Imperios coloniales y, de hecho, entre 1945 y 1991, Europa fue territorio colonizado por potencias periféricas, por Estados Unidos o la Unión Soviética, incapaz de controlar su propio destino. Pues bien, la pregunta ahora es si en los próximos siglos Europa será capaz al menos de controlar su propio destino o, como le ocurrió al resto del mundo antes, ese destino se escribirá en Beijing u otro lugar. Lo que los historiadores han llamado la Era de Europa, que comenzó con las grandes navegaciones de altura de los *iberianpioneers* (Toynbee), ha tocado a su fin y el puente de mando de la humanidad se mueve de nuevo hacia el oeste.

Debe destacarse sin embargo que, junto a esta acelerada perdida de centralidad política y económica de Occidente, se ha producido una no menos poderosa occidentalización institucional y cultural, otra Gran Convergencia que afecta ahora, no al *hardware* de la humanidad sino a su *software*, a su cultura inmaterial. Gilles Lipovetsky se pregunta: "eclipse del eurocentrismo, ¿significa des-occidentalización del planeta?". Y responde: "miremos donde miremos, modernizarse es todavía, en cierto modo, occidentalizarse". Y añade que, contra Samuel Huntington, quien afirmaba que "la civilización occidental es única, pero no universal", el sostiene que "es única y universal". Y la causa es una "occidentalización estructural", de la "forma" más que del contenido, que no impide cierto mestizaje, cierto toma y daca, aunque en un marco de "intercambio asimétrico"; lo que hace tiempo yo llamé un "gazpacho civilizatorio".

Y así la globalización ha cabalgado a hombros de tres complejos institucionales, todos ellos producto europeo, dos de ellos ya mencionados. En primer lugar, la forma Estado y, más en concreto, el Estado democrático y de Derecho como forma de organización política hegemónica. Hoy no hay rival alguno a lo que llamamos democracia (la primavera árabe es la mejor prueba de ello), y menos aún al *rule of law*, al Estado de Derecho, aunque su efectividad sea en muchos lugares discutible.

En segundo lugar, la economía de mercado como modo de producción, no ya dominante sino hegemónico, e incluso en estas horas de crisis profunda del capitalismo, es indiscutible no ya en USA o la UE, sino en Rusia o China. Y, en tercer lugar, la ciencia o, para ser más precisos, el complejo de ciencia y técnica, la tecnociencia como forma cultural dominante (y ya lo anunció Veblen en 1900): la ciencia es la forma cultural dominante y hegemónica, y de nuevo no hay legitimidad alternativa al discurso científico, que es lo más próximo a la Verdad que disponemos. Democracia, Mercado y Ciencia, formas institucio-

nales modernas de la política, la economía y la cultura, son hoy la columna vertebral institucional de todo el mundo, no ya sólo del viejo Occidente Europeo. Pero no es esto todo lo que Occidente (la vieja Europa) ha legado al mundo nuevo, lo que vengo llamando el *acquisoccidentale*, que es ya patrimonio de la humanidad. Pensemos en las formas artísticas, ya sea la pintura, la música, el cine, pensemos en la arquitectura o el urbanismo (y por lo tanto en las formas de vida cotidianas), pensemos en el consumo, en la moda, pensemos finalmente en los miles de lenguas nativas que desaparecen aceleradamente, sustituidas casi siempre por lenguas occidentales.

Pondré dos ejemplos. Primero: hoy hay en China más de 40 millones de niños estudiando piano. Es el llamado "efecto Lang Lang", un conocido pianista chino que ha alcanzado un inmenso reconocimiento internacional y en su propio país. Pues bien, ¿qué música tocan esos millones de niños chinos? Por supuesto tocan a Bach, Chopin o Ravel. Segundo: los dos pintores que han ingresado más dinero por sus obras en el año 2011 han sido chinos, cotizando por delante de Picasso o Andy Warhol. Es más, de los 11.000 millones de dólares de ingresos que generó este mercado el año pasado, China representó el 39% de las ventas, un mercado que movió 11.000 millones de dólares. En 2010 su cuota era del 33%. EE.UU., que ocupa el segundo puesto, ha pasado del 30% al 25%. Hablamos de pintura, de cuadros, pintados por chinos, pero la forma-cuadro, como la forma-cine o la forma-rascacielos, son formas occidentales. No caminamos hacia un mundo multicultural, al contrario, eso es la superficie. Hay una acelerada convergencia hacia la cultura occidental, trufada aquí y allá de elementos nativos, de modo similar a como Japón (el primer país oriental que se occidentalizó) o Corea del Sur se han occidentalizado y hoy tienen más en común con Canadá o con Alemania que con el Japón del Shogunato Tokugawa previo a la occidentalizadora Restauración Meiji en 1867. Europa ha perdido la batalla del poder pero ha ganado la batalla de la influencia, y en ese sentido se ha producido una muy relevante (y paradójica) europeización del mundo.

CONCLUSIÓN

El 19 de septiembre de 1946, poco después de acabar el combate, en su famoso discurso de Zúrich, decía Churchill:

"hay un remedio que si se adoptara de una manera general y espontánea, podría cambiar todo el panorama como por ensalmo, y en pocos años podría convertir a Europa, o a la mayor parte de ella, en algo tan libre y feliz como es Suiza hoy en día. ¿Cuál es ese eficaz remedio? Es volver a crear la familia europea".

Pues bien, la "familia" ya se ha creado y Europa es tan "libre y feliz como Suiza". Pero aquel deseo contenía una profunda ironía que hoy vemos con claridad: el de transformarnos en una sociedad de alta calidad pero aislada y ensimismada: ser "la Suiza del mundo". Así nos ven en el resto del mundo, y

cuando se indaga fuera de Europa sobre la UE como eventual potencia mundial, el resultado es descorazonador. Para los habitantes del planeta los Estados Unidos son la gran potencia indiscutible (81%), seguida por China (50%), y ya muy por detrás, y casi empatados, por Rusia[27] (39%), Japón (35%) y la UE y el Reino Unido (empatados en el 34%). Un ranking que no deja de ser sorprendente: ¡la UE no es percibida como más poderosa que el Reino Unido, Japón o Rusia! Pero más interesante es analizar quién otorga a la UE esa mediocre posición, pues mientras que el 81% de los alemanes o el 76% de los ingleses aseguran que la UE es hoy un "poder mundial", sólo piensan lo mismo el 5% de los indios, el 12% de los brasileños, el 13% de los rusos, el 20% de los japoneses, e incluso el 26% de los americanos. Y similares resultados obtenemos si la pregunta es acerca de las potencias del 2020, no de las actuales[28]. Más en concreto, para los chinos la UE no existe como centro político con visión estratégica[29], mientras para los indios la UE es, simplemente, el pasado. Para unos y otros los Estados Unidos son la referencia internacional y la UE ni acaba de estar, ni se la espera. Los europeos estamos convencidos de que somos una potencia mundial pero, desgraciadamente, muchos, al parecer, no se han enterado. Algo hemos debido hacer muy mal para ser así percibidos.

El problema es que Europa no puede no ser un poder mundial efectivo, no puede conformarse con ser "la Suiza del mundo", incluso si ello resultara atractivo, cosa discutible. Como afirma la *Estrategia de Seguridad Europea,* "como unión de 25 Estados –hoy ya 27– con mas de 450 millones de población, produciendo una cuarta parte del PIB mundial, y con una amplia variedad de instrumentos a su disposición, la Unión Europea es inevitablemente un jugador global (*global player)* que debe estar preparada para compartir responsabilidad en la seguridad global y la construcción de un mundo mejor".

Efectivamente, la UE es la primera economía del mundo, pero la más globalizada con el 44% de las exportaciones y el 43% de las importaciones mundiales, muy por delante del segundo (Asia, con el 27% y 25% respectivamente; datos del 2007), comercio disperso por todo el mundo (el mayor importador y exportador, Estados Unidos, cubre sólo el 14% y el 23%, respectivamente), y con un saldo crecientemente negativo. La UE tiene inmensas inversiones directas fuera de su área, sobre todo en Estados Unidos (41%) con cuya economía está inextricablemente unida[30], pero también en el resto del mundo. Su dependencia

---

27

28 Véase el sondeo de opinión pública *Who Rules the World*, Berlín, Octubre 2007, realizado para la Fundación Bertelsmann.

29 Karine Lisbonne-de Vergeron, "Contemporary Chinese Views of Europe", *Royal Institute of International Affairs*, 2007

30 Joseph Quinlan, "Drifting Apart or Growing Together. The Primacy of the Tran-

energética es superior al 50% (sólo un país de la UE, Dinamarca, tiene superávit energético), importando petróleo de Rusia y Oriente Medio, gas de Rusia y norte de África, carbón de África del sur y Australia. Y la propia Comisión estima que para el 2030 importaremos el 75% del petróleo y gas. Tiene fronteras físicas con dos áreas especialmente problemáticas, por una parte Rusia y aliados (que se proyecta sobre los Balcanes y el Cáucaso), y de otra el sur del Mediterráneo, una frontera al mismo tiempo religiosa, cultural, política (la del fundamentalismo islámico) y económica, con una de las mayores desigualdades del mundo, una diferencia casi de 1 a 12 en renta *per cápita* (la de México-Estados Unidos es la mitad)[31]. Además, y por si fuera poco, la población de Oriente Medio y Norte de África, el "patio sur de Europa", ha crecido desde 78 millones en 1950 a nada menos que 307 millones en el año 2000, pero estimaciones conservadoras proyectan un crecimiento de hasta 450 millones en el 2020 y 656 millones en el 2050[32]. De modo que, ya sea buscando mercados, recursos, mano de obra o incluso capital, la UE depende del exterior. Como concluyen Nicole Gnesotto y Giovanni Grevi en su informe *The New Global Puzzle. What World for the EU in 2025?*, "los verdaderos retos para la prosperidad y la estabilidad de Europa están fuera de sus fronteras, desde las tensiones geopolíticas en áreas vecinas al impacto político y económico de nuevos actores emergentes"[33]. El futuro de Europa está fuera de Europa. "La Unión Europea como protagonista mundial", dice la *Estrategia Europea de Seguridad*[34].

Y así debe ser, pues mientras Europa camina, quien sabe si a buen paso, el mundo galopa. Europa debe responder, otra vez, a estos desafíos; no tiene alternativa. Bueno, sí, la alternativa es recordar –con Stefan Zweig y su *El mundo de ayer*– el canto del *Julio Cesar* de Shakespeare:

> *El sol de Roma se ha puesto. Nuestro día murió.*
> *Nubes, rocío y peligros, se acercan;*
> *Hemos cumplido nuestra labor.*

(Endnotes)

---

satlantic Economy", *Center for Transatlantic Relations*, Washington, 2003. Actualizado posteriormente en varias ocasiones para el German Marshall Fund

31 Véase Iñigo Moré, *La vida en la frontera* (Marcial Pons, Madrid, 2007).

32 Citado por Anthony H. Cordesman, *The Transatlantic Alliance. Is 2004 the Year of the Greater Middle East?*, CSIS, Washington, Enerodel 2004.

33 Nicole Gnesotto y Giovanni Grevi, *The New Global Puzzle. What World for the EU in 2025?*, Institute for Security Studies, Paris, 2006, p. 209.

34 *Una Europa segura en un mundo mejor; Estrategia Europea de Seguridad*, aprobada el 12 de diciembre del 2003 en pleno conflicto de Irak, una de las acciones diplomáticas más brillantes de Javier Solana.

6ª SESIÓN

1 DE MARZO DE 2012

FERNANDO GONZÁLEZ URBANEJA

DESCONCIERTO DIGITAL DE LAS EMPRESAS INFORMATIVAS

Por una gestión ética
de empresas y organizaciones
FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES

Fernando González Urbaneja

Nacido en Burgos en 1950. Licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid (1967-72) y en periodismo por la Escuela de Periodismo de Madrid (1968-72). Actualmente escribe sobre temas económicos en ABC y políticos en "República.com" y es director del mensual "Consejeros". Es fundador y patrono de la Fundación de la Comisión de Quejas y Deontología de la FAPE.

Autor de los libros *Rumasa* (Planeta 1983) y *Banca y poder, la pasión por ser banquero* (1993 Espasa Calpe).

Adela Cortina recordaba mi experiencia en la Comisión de Reforma de la Televisión pública, que fue bastante amarga. Una rara oportunidad práctica para hacer y no sólo predicar, porque el gobierno fue generoso y nos invitó a que propusiéramos libremente. Pero trabajamos mal, fuimos capturados por el aparato de la televisión, y el informe que salió no fue suficiente para una reforma a fondo y de calidad. Hice un inútil voto discrepante en el que señalaba la discrepancia, pero no la propuesta, estaba en minoría y sólo podía discrepar, sin ir más lejos. La verdad es que nadie me preguntó, ni desde el Gobierno ni desde otras instancias. Fue frustrante. Curiosamente luego se han aplicado las propuestas que yo defendía, pero demasiado tarde, a destiempo, sin contexto.

Defendí que había que tratar de ir al fondo, buscar una especie de punto cero de un nuevo convenio, otra sociedad, otra estructura, otra forma de trabajar. Y dos limitaciones: sin publicidad comercial, sin competencia desleal, aunque con fórmulas de patrocinio y similares. Y con una gestión profesional desde el consejo de administración hacia abajo. Que el consejo no fuera fruto de cuotas de partidos, ni corporativo, con cuota sindical, no se puede ser juez y parte, estar a los dos lados de la mesa negociando el convenio. Como les digo me hicieron caso, parcial, más tarde. Ni publicidad, ni sindicatos en el consejo, pero las cuotas y el partidismo siguen.

Una frustración porque había una oportunidad, la intención del Gobierno era limpia, aunque luego se despreocuparon. No tenían tiempo y sospecho que ni siquiera leyeron el informe. Sostuve desde el primer día en la comisión un trabajo rápido de cuatro semanas y un informe de doce folios con el redactado del proyecto de Ley de reforma, pero la comisión aspiraba a un informe largo con muchos argumentos y anexos. Fue un informe largo que tardó casi un año y con muchos anexos. Las leyes buenas siempre son cortas. La Ley de reforma política que fue angular para saltar del franquismo a la democracia cupo en una página del BOE.

Pero mi trabajo hoy es trasladarles dos reflexiones: primero, ¿cómo nos está trastornando a los periodistas y los medios la nueva revolución tecnológica?; y segundo ¿cuál es el estado de los medios?

Recomiendo aplicar una receta que gira en torno a la propuesta "la ética es rentable", un discurso que repito con muy poco éxito.

Los medios de comunicación son un instrumento en cualquier democracia madura. De alguna forma, cuando algunos colegas de la Universidad hacen trabajos sobre el progreso de las naciones, el desarrollo, su madurez, uno de los indicadores que conviene tener en cuenta es el estado de la justicia, pero también el estado de los medios de comunicación de cualquier sociedad. Las sociedades prosperas son las que cuentan con un mapa de medios maduro, plural, independiente, con más sentido crítico, con auto-regulación. Sin excesos, pero con medios serios, sólidos y severos.

Los monárquicos suelen decir que las mejores democracias utilizan la forma de la monarquía, no voy yo por ese discurso, pero es cierto que las democracias más avanzadas y maduras, las que consiguen sociedades más equilibradas, tienen medios de comunicación de calidad. Es decir, el estado de los medios de comunicación son un buen indicador, un buen termómetro del estado de la sociedad.

Una de las mejores definiciones que he leído sobre el trabajo del periodista aparece en un breve discurso del presidente Obama al poco de ser elegido presidente. Le invitaron al homenaje a Walter Cronkite, director durante muchos años del telediario de más audiencia e influencia de EE.UU, la persona con más credibilidad de los EE.UU. Obama se sumó al homenaje a Cronkite, a pesar de que al día siguiente comparecía en el Capitolio para defender su reforma sanitaria. Lo lógico es que se hubiera disculpado del viaje a Nueva York por razones obvias. Pero fue a New York con un discurso de seis folios para explicar qué es ser periodista. Cronkite, dijo, "explicaba a los ciudadanos de los EE.UU cada noche lo que había pasado ese día que les podía interesar". No creo que se pueda decir mejor o más corto. Explicar lo que ocurre, explicarlo bien, dejando espacio al criterio propio, sin imponer ni ocultar.

El periodismo ha venido haciendo ese trabajo de forma razonable durante el siglo XX, al margen de la milonga de que la prensa es el cuarto poder en las sociedades modernas. El periodismo profesional dirigido al ciudadano, financiado por ciudadanos que compran periódicos o por anunciantes, ha hecho un buen trabajo durante varias décadas, y ha contribuido a crear una opinión pública cultivada.

Ortega estaba perplejo ante la sociedad de masas y trató de explicar cómo era eso, que consecuencias podía tener, atisbó la "opinión pública" cuando estaba naciendo el periodismo profesional. Un periodista catalán, Rafael Mainar, escribió un libro el año 1900, que ha sido reeditado hace poco en España por Círculo de Lectores, titulado *El arte del periodismo*. Lo que escribió Mainar el año 1900 sirve para el 2000 y casi para todo. Razonaba sobre lo que llamó "periodismo industrial", porque se fundaba en una industria, en la rotativa, que duplicaba la capacidad de difusión. Hasta que llegó la rotativa, las viejas imprentas de Gutenberg daban sólo para unas pocas copias. La rotativa multiplicó la difusión y, por tanto, la financiación y la naturaleza y el alcance de los medios y del periodismo. Un público amplio podía garantizar la independencia y hacía posible el periodismo profesional. Por eso el periodismo es una historia de la sociedad de consumo del siglo XX, muy vinculada al periodismo que ha transitado por el siglo muy bien.

Walter Lippmann ha razonado bien sobre la naturaleza de la opinión pública y lo que eso significa en la modulación de las democracias y su tránsito por el siglo XX, a lo largo del cual el periodismo ha creado y se ha dotado de unas reglas del oficio, una *lex artis*, a las que luego me quiero referir. No son muchas,

son sencillas y fáciles de entender. Se explican en medio cuatrimestre, las sabemos los que estamos en esto, pero cada día se dejan más de lado.

El momento en el que todo esto aparece de forma más clara es en los años 70 con la guerra de Vietnam, cuando la sentencia del Tribunal Supremo de los EE.UU. frente a la pretensión del Gobierno de impedir la publicación de los papeles del Pentágono (la verdad de la guerra frente a las mentiras oficiales) establece que los ciudadanos norteamericanos tienen derecho a saber y tienen derecho a que se lo cuenten los periódicos.

En las memorias del director del *Washington Post*, Ben Bradley, que fue el periódico del caso Watergate, explica cómo resistieron las presiones del Presidente Nixon, del secretario de Justicia, pero comenta que tras la dimisión del Presidente decía a sus colaboradores con ironía: "ya somos *stablishment*". Pero ha llovido mucho desde entonces y se han acumulado decepciones.

Frente a la aparición de la radio y luego de la televisión como medios informativos potentes, lo que llamamos "criterio editorial" de los grandes medios serios, ha resistido bien la competencia de los otros soportes. El carácter básico del periodismo ha resistido bien. Una de las historias, de los libros de Gay Talese, cuya lectura les recomiendo, explica la vida interna del *New York Times*, una gran crónica de cómo es ese periódico por dentro y cómo se hace, su historia, que es la del buen periodismo, que asimila las nuevas tecnologías.

Vargas Llosa, que es leal al periodismo que practicó de joven, que entiende y cree en el periodismo, en los primeros párrafos de *Conversaciones en la catedral* escribe: "Cuando se jodió el Perú Zavalita" una frase que nos atormenta ahora con una variante: ¿Cuándo se estropeó lo nuestro? Porque la verdad es que va mal, con tendencia a peor. No propondré el día y la hora de cuando se estropeó, pero si el año. Fue en los ochenta, cuando los medios habían triunfado, eran *stablishment*, cuando los editores, directores, redactores se codeaban con los presidentes y les invitaban a las fiestas. Los medios empezaron a ganar mucho dinero, éste es un negocio donde se ha ganado mucho dinero con poca inversión. Entonces repetían varias palabras mágicas: sinergia y multimedia. Los editores de los periódicos querían hacer televisión y pidieron licencias, y se las dieron, y les fue mal. Para conseguirlas doblegaron las líneas editoriales, y las redacciones, que también fueron cómplices de aquellas pasiones catódicas.

El negocio básico iba bien, pero los colaterales no tanto. Un caso emblemático es el del Grupo PRISA, ilustrativo y ejemplar, también triste porque se trata de una empresa que nace de cero, se convierte en una de las mejores por rentabilidad e influencia, pero que por arrogancia y carencia de sentido crítico se convierte en un pésimo negocio por errores de gestión claros, localizados en el tiempo, que les lleva a no poder pagar sus deudas. Disponen de productos rentables y viables, pero en una prisión de deudas imposibles. Y los demás

grandes grupos editoriales españoles pasan por situaciones similares. Un universo mediático desarticulado.

En otros países las experiencias no han sido tan dramáticas. En Italia, un país complejo, difícil de entender, lleno de matices y barroco, la crisis de los medios llevó a que la gran industria se quedara con los medios, una catástrofe, aunque quizá menor. Ante lo que estamos viendo aquí, casi prefiero que los periódicos sean de Telefónica, del Santander o del BBVA, a no saber bien quién es el dueño. Quizá es menos malo un modelo como el italiano, donde se sabe que uno es de FIAT, otro de la Cofindustria, de Pirelli o de Berlusconi, porque hay más claridad, se entiende mejor y los límites se conocen. En España ahora no sabemos bien quién es quién y eso produce confusión, ambigüedad y descrédito en un negocio en el que la confianza es decisiva.

Y en ese trance nos ha venido Internet y no hemos sabido qué hacer. Por un lado, no hemos sido capaces de innovar. No me explico cómo gente tan lista como los periodistas hayan inventado tan poco en la red. José Antonio Marina decía que no se explicaba cómo siendo tan listos los seres humanos hacemos tantas bobadas. ¿Cómo esta profesión de gente tan lista, que intermediaba e influía en la sociedad, no ha aportado más a la revolución tecnológica?

Ante la eclosión de la red nosotros nos hemos quedado atontados, hemos creado poco. Fíjense que todos esos grandes inventos de almacén o de patio trasero como YouTube, Facebook, Twitter, no han salido del periodismo. Google es el mayor depredador de ingresos por publicidad del planeta, se queda con todo, y lo pierden los medios, que son los sustentadores de los contenidos de Google. Es decir, Google es capaz de ofrecer lo que ofrece a base de quedarse con el talento de los demás.

En los últimos datos de facturación publicitaría de 2011, la televisión se lleva la mitad de los 5.500 millones facturados. Los periódicos están por debajo de mil millones e internet capta casi tanto como los diarios, 900 millones. De esos 900 la mayor parte es para Google. Pero resulta que los datos de Google son secretos, no sabemos lo que Google factura en España, porque en los países que no representan el 10% de su facturación mundial no tiene obligación de dar cuentas. Una sociedad como la actual, se supone trasparente, donde hay que dar cuentas, no sabemos cuánto factura Google en España, que es un dato relevante.

Les decía que el periodismo consiste en explicar lo que ocurre cada día, lo significativo y su contexto. Pondré un ejemplo actual que muestra lo alejados que estamos de esto. Hace pocos días sufrió un derrame cerebral Miguel Boyer. He leído buena parte de las reseñas en los medios sobre el señor Boyer y el dato más relevante que he leído es que está casado con Isabel Preysler, y que Ruiz Mateos no era partidario de Boyer. También dicen algunos que fue vicepresidente del Gobierno, aunque no lo fue. En realidad fue ministro de

Economía y Hacienda, pero no vicepresidente. Precisamente que no fuera vicepresidente determinó que se fuera del Gobierno en su momento. En ningún sitio he visto que fue decisivo en las medidas que el Gobierno socialista tomó en el año 1982 y 1985 para hacer frente a la recesión, para salir de la crisis. Lo más relevante de la personalidad de Miguel Boyer no ha aparecido en ningún medio. Supongo que las personas que han hecho la historia han mirado en Google o en la Wikipedia y han tomado datos agregados de fiabilidad media o baja, lejanos al primer elemento del periodismo profesional: hacer una diligente búsqueda de la verdad. El segundo dice que utilizamos la herramienta de la verificación. El tercero que intentamos separar los hechos de las opiniones, los hechos son sagrados, las opiniones libres, y cuando van separados todo funciona mejor.

El País, en su concepción inicial, fue un diario bastante meditado, con un proyecto serio. Desde el punto de vista periodístico tenía un "libro de estilo", es decir, un código de referencia para trabajar y algunos valores. En el libro de estilo de *El País* dice que las informaciones van con titular en redonda y las opiniones con titular en cursiva. Parece irrelevante, pero no lo es, sirve para entender, para distinguir. Es cierto que en las informaciones se deslizan muchas opiniones, pero eso es problema del artesano y del jefe del artesano, que debe corregir al artesano. La pérdida del respeto al libro de estilo de cada casa, explícito o implícito, ha dañado al periodismo, le ha hecho perder credibilidad, que es el valor que justifica que haya lectores, clientes.

Ante la revolución digital hemos respondido con asombro, ha pasado por delante de nosotros y casi no nos hemos enterado, no hemos sido conscientes de lo que estaba pasando. La red nos ha quitado algo de lo que quizá no éramos conscientes, una ventaja que desaparece, teníamos un monopolio de hecho de la mediación. No existía lo que no salía en los medios. Era una ventaja y un riesgo, nos daba poder. Pero también acomodamiento, falta de tensión y arrogancia.

Los periodistas casi nunca llevan tarjetas de visita, salvo los muy comerciales, son los otros los que tienen el deber de conocer al periodista y si no peor para ellos. Hemos sido muy arrogantes, una profesión arrogante, por su propia naturaleza y por la capacidad de represalia.

El monopolio de la intermediación se ha esfumado, la red es una alternativa sin intermediarios. Podía haber sido una bendición, pues sin monopolio siempre espabilas. La competencia estimula y el monopolio adormece. Pero nos hemos quedado desconcertados. Steve Jobs, poco antes de morir, declaró que la información podía circular por todos los sitios, a todo el mundo, pero que era imprescindible "el criterio editorial de los grandes medios". Esa es la clave, nuestra salvación. En medio de todo el ruido informativo que nos inunda, "el criterio editorial" emerge como valor, pues permite distinguir entre la mercancía creíble y la que no lo es. Con el vino, aunque no se sepa mucho,

se puede distingue entre el bueno y el malo. No ocurre con la información, la averiada, la falsa o insidiosa, se cuela pro las cañerías informativas, como la mala moneda. Y no es fácil separarla. En mi opinión es uno de los problemas del siglo, distinguir, separar lo cierto de lo que no lo es. Dar espacio y preferencia a las buenas explicaciones.

Los medios poco escrupulosos, los que anteponen las emociones, vender e impactar a las reglas de la profesión introducen "mala moneda". Una parte de la información es correcta, pero otra no lo es. El problema es que no están señaladas las partes y todo parece lo mismo. De las declaraciones de Iñaki Urdangarín ante el juez el pasado domingo no está claro cuánto fue lo que dijo y cuanto es inventado. Distinguir y separar es difícil, de manera que surge el descrédito, el recelo y el rechazo.

Podríamos decir que hoy en día pasamos y padecemos por tres crisis simultáneas: La tecnológica, ante la que reaccionamos tarde y de manera confusa. Los diarios ofrecen lo mismo en distintos soportes, lees en la *Tablet* antes de ir a dormir lo que vas a encontrar en el kiosco por la mañana, antes y más barato. Una suscripción papel que costaba 400€ al año la sustituyes por algo más cómodo, anticipado y por 120€. El traslado de mismo producto a dos soportes no es sostenible, hay que cambiar el modelo.

El *New York Times*, que va más avanzado, implora para que el tránsito del mundo anterior en papel al nuevo mundo digital haya margen temporal y financiero para el cambio, para recomponer las fuerzas. En España los grandes medios intentan transformar sus redacciones y el modelo, pero con resultados modestos por ahora.

De manera que la crisis tecnológica ha provocado también una segunda crisis: la crisis de modelo. Hay que seguir en el periodismo, pero hay que hacerlo de otra manera, cambiar las funciones de los soportes. Todos pueden sobrevivir pero con cambios profundos, adaptándose a la nueva situación.

Y para complicar las cosas, las dos crisis coinciden con una tercera: la recesión, que está siendo muy dura. Esta mañana llamé a un colega que está al tanto de las cuentas de los medios, suelo hacerlo los primeros días de cada mes, y me decía que la publicidad va al -20% respecto al año anterior y la difusión sigue cayendo. Van cuatro años de retroceso, entrando en el quinto. Hemos retrocedido a las cifras de 1995 en cuanto a facturación de publicidad, lo cual lleva a las empresas a pérdidas porque se adaptaron con retraso y poco talento, haciendo recortes a tontas y locas, sin diagnóstico y sin proyecto. Una recesión en el peor momento, por tanto, está haciendo que sea insoportable.

La cuestión ahora es, con todo esto, ¿cómo salimos? Propongo una fórmula, aunque sé que nadie me va a hacer el menor caso. Hay que volver a la credibilidad. La ética es rentable y las reglas tradicionales del oficio merecen la pena. Kapuscinski, cuyos libros recomiendo, decía que los cínicos no sirven

para este oficio. Esta idea fue el título de una conferencia suya, que luego transformó en libro. Esta profesión, que gestiona la reputación de los demás, conviene que no admita canallas, que se proteja de ellos. La vuelta a respetar las reglas y evitar la propuesta del consejero delegado de Telecinco, Paolo Vasile, que declaró a un colega (está publicado): *"Las cifras de audiencia son la ética. Respeto muchísimo la libertad de expresión y la libertad de escuchar. Cuando la gente elige un programa, esa es mi ética. A mí no me ha mandado nadie para salvar al género humano. El único mandamiento que tengo son las curvas diarias".* Lo dijo y nadie dijo que era una barbaridad. A mi se me ocurrió criticarle y desde su cadena me acusaron de xenófobo y machista. Cuando se sostienen esas ideas por personas con poder y responsabilidad y no pasa nada quiere decir que pasa mucho.

Cuando Steve Jobs dijo que "necesitamos el criterio editorial más que nunca... cualquier democracia depende de una prensa fuerte y sana" decía algo importante, que me lleva a pensar que los problemas de nuestra profesión no son sólo nuestros, también competen a la sociedad en general, que va a sufrir las consecuencias. Explicar la actual crisis económica y política, que es profunda y muy dura, de sociedades maduras requiere de gente preparada, con mucho oficio y dedicación, sin agobios adicionales, sin acoso.

El año pasado en un congreso de periodistas, en Huesca, un congreso limpio con gente normal, a los redactores jefe de economía de *El País* y de *La Vanguardia* les preguntaron: "¿Cómo estáis explicando la crisis?" Y respondieron que bien. Les mostré unas encuestas del profesor Víctor Pérez Díaz, según las cuales los medios han perdido cuatro puntos de credibilidad en el plazo de dos años por sus deficientes explicaciones de la crisis. Y otras encuestas sobre credibilidad detectan caídas constantes de credibilidad de los periodistas desde mediados de los años ochenta, peor que la policía, el ejército, el Rey y más cerca de los sindicatos, los banqueros y los políticos. Los dos directores de economía de los medios más influyentes estaban satisfechos de su trabajo, pero no así sus lectores, que no ven suficientes ni inteligibles los relatos de la prensa acerca de la crisis.

Tenemos un problema de credibilidad y poca gente del oficio está preocupada por ello; menos aún directores y editores. Un buen termómetro son las rectificaciones. La naturaleza de nuestro trabajo es ansiosa. Siempre urgidos por la actualidad queremos explicar por qué ha ocurrido algo antes incluso de conocer su alcance y profundidad. Además, tenemos poca capacidad para investigar, no somos fiscales, no tenemos poder, tenemos que basarnos en las filtraciones, generalmente por bajas pasiones, indicios, intuiciones, lo cual nos lleva a cometer muchos errores. El anterior director del New York Times, Bill Keller, que ha reflexionado sobre el periodismo y sobre el futuro del Times decía que el buen periodista enseña su trabajo. Un buen concepto ese de "enseñar, mostrar, explicar", al que hay que añadir también que el buen periodista rectifica los errores con diligencia, con rapidez y proporcionalidad.

Bill Keller dice: *"Asumir errores y volver a intentarlo, con lealtad a los elementos permanentes del periodismo profesional"*

Un buen indicador indirecto está en las rectificaciones. El defensor del lector de *The Guardian* decía que su diario era el peor del mundo porque es el que más rectificaciones publica de toda Inglaterra. Rectifica por profesionalidad y creo que los que no rectifican son los sospechosos. Verificar en la gran prensa española cómo rectifican es deprimente, lo hacen tarde, con poca diligencia, incluso con espíritu de venganza. A las personas maltratadas injustamente en un medio hay que aconsejarles con pragmatismo que disimulen, ponerse de lado, evitar líos, lo cual es muy mala señal. Vamos mal en rectificaciones y eso daña la credibilidad.

Una de las herramientas fundamentales del periodismo que hay que saber gestionar se llama "fuentes de información", que son determinantes y tienen mucha importancia. Lo que proponía Keller de enseñar nuestro trabajo tiene que ver con las fuentes. No es periodismo contar lo que te cuentan, hay que verificar, tomar distancia y poner en contexto. Hay que explicar, incluso enseñar las fuentes sin dejar de protegerlas. Atribuir sin engañar, advertir de los conflictos de intereses. Gestionar las fuentes es probablemente lo más complejo del oficio.

Informaciones que no tengan fuentes o que no tengan varias fuentes son sospechosas. Unos colegas de una Universidad de Madrid hicieron un trabajo con sus alumnos con diversos informativos de los medios más influyentes enumerando las noticias y sus fuentes, el resultado final fue 0.7 fuentes por información, un resultado inquietante, pues muestra demasiadas informaciones sin fuentes. Peor aún, en muchos la fuente era el origen de la noticia, el que pretendía salir en los medios.

El libro de estilo de *El País*, decía que toda nota de prensa debe ser revisada con sentido crítico. La nota de prensa es la versión que alguien quiere llevar al diario. Por eso se recomendaba que en una nota de prensa, además de una lectura atenta para enterarse bien, conviene buscar lo que oculta, que puede ser lo más interesante.

Me desesperan en las televisiones las cosas fugaces, unas imágenes, un texto y a otra cosa, no se explica nada, no se entiende nada, solo imágenes que se suceden. En el tiempo que hice televisión, que fue poco, dije que la información en televisión la debe hacer gente muy experimentada, madura, que sepa sintetizar. La primera vez que hice una pieza para un telediario escribí un folio y alguien me dijo que no tenía ni idea, pues son sólo 40 segundos. Para hacer diez líneas interesantes hay que saber mucho, y saber hacerlo. Por eso en muchos informativos de la televisión no se entiende casi nada; los que los hacen tampoco. Construir un relato interesante, inteligente y corto es difícil.

Hay otra función del periodismo y de los medios: servir al debate público, local y nacional. En cada ciudad su diario es seña de identidad local, y si no lo es no merece la pena. Tiene que ser un escenario donde el ciudadano ve reflejados sus problemas, donde se debate y se escuchan todas las opiniones. También con algunas cautelas. Aurelio Arteta acaba de escribir un libro, *Tristes tontos tópicos*, donde desmonta por ejemplo eso de que "todas las opiniones son respetables". Hay opiniones que no son nada respetables, hay opiniones abominables, que no deberían disfrutar de espacio neutral. Por ejemplo, con el terrorismo se ha producido una extraña fascinación en los medios, que les proporcionan atención, espacio, titulares por nimiedades. Les tratan como seres excepcionales. La extravagancia, lo raro, lo perverso tiene demasiada presencia, mucho más de lo razonable. En nombre de la libertad de información se cometen demasiados crímenes y encubrimientos; y algunas tonterías. No todas las opiniones son iguales, hay que poner algunos hándicap, algunas no merecen espacio en el debate público.

Una de las tragedias que se han abatido estos últimos veinte años sobre el periodismo es cómo los políticos se han adueñado de los medios para crear su propio espacio y discurso. Empezaron con la propaganda política, a principios de la transición, con la excusa de que las campañas electorales son muy delicadas y que en la televisión pública (que era un monopolio) había que repartir proporcionalmente los espacios de forma mecánica, matemática. Y luego se han ido adueñando de todo el espacio. Y ahora quieren que todos los medios hagan lo mismo. Las últimas campañas electorales han sido catastróficas para los periodistas, convertidos en atrezo o en cuartilleros (los que iban a recoger las cuartillas que los periodistas escribían en el café acabada la función del teatro) de cada partido.

Los periodistas van a Ferraz, a Moncloa o a Génova para recoger lo que entreguen y publicar o editar sin modificar el guion. Para hacer las cosas más fáciles los partidos contratan espacio en el satélite y mandan directamente a las televisiones lo que debe salir. Y luego sale. La cobertura de las sedes de los partidos forma parte de la liturgia diaria. La excusa es que allí se hacen contactos, fuentes. Pero quizá son más charcos que fuentes.

Todos los domingos aparece en todos los telediarios el disco dedicado de los partidos, su minuto, los telediarios dan espacio al PSOE, al PP y alguna migaja a los demás. Sale alguien del PSOE vestido de fin de semana y critica al adversario; y uno del PP hace otro tanto. Y todas las televisiones se prestan a la farsa y les ceden el espacio. Seguramente no les sirve de nada, pero así están las cosas. Notan que mandan y que les obedecen. Y el periodismo a la basura, y la democracia también. Durante la última campaña electoral no hubo ruedas de prensa, ni entrevistas de verdad. La mejor entrevista es la que hizo Jordi Évole a los dos candidatos. Con mezcla de humor y descaro.

Les decía que tenemos que recuperar un nivel ético. Les planteamos a los editores la posibilidad de incorporar a los contratos de trabajo el libro de estilo, el código de identidad de cada medio, en el que conste el criterio editorial, que siempre existe, por leve y ambiguo que sea. Rosamund Thomas, Directora del Centro de Ética Económica y Política de la Universidad de Cambridge, decía en una entrevista publicada en *La Vanguardia* referido a los banqueros: "No esperen que nadie sea ético. Exíjaselo en los contratos". Tiene mucho sentido, también para los periodistas y editores.

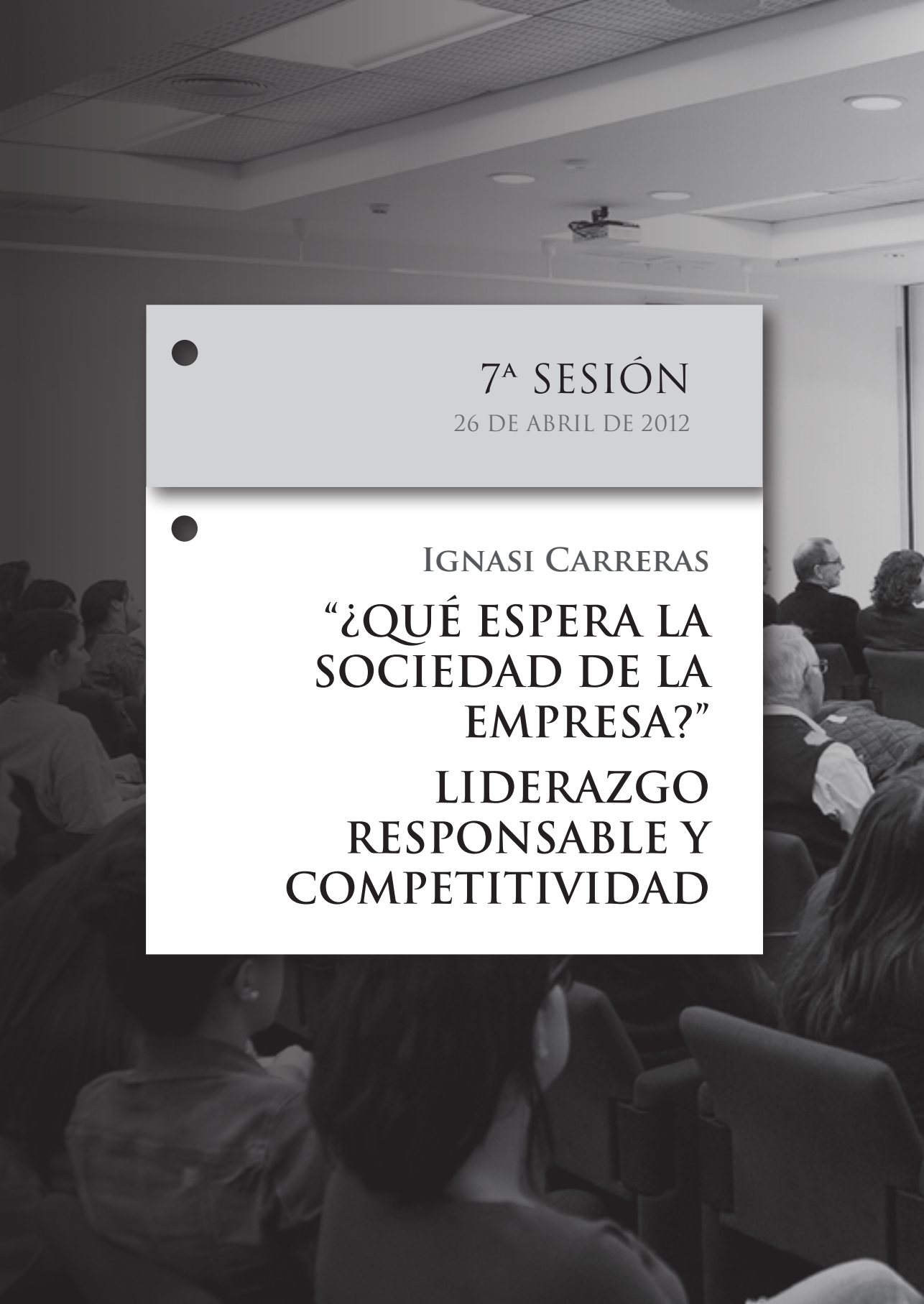
Los periodistas tenemos unos curiosos derechos reconocidos en la Constitución: la clausula de conciencia, que es reclamable cuando el medio pretende ir más lejos de lo que la propia conciencia tolera, y que da derecho a la indemnización de un despido improcedente. Se ha utilizado en muy pocas ocasiones, pero hay alguna sentencia interesante. Tengo noticia de que se ha esgrimido en alguna ocasión y ha obrado efectos disuasorios, pues ningún editor quiere verse señalado por violentar conciencias. Y también el derecho al secreto profesional. Algo tendrá esta profesión cuando merece que la Constitución le dedique esa protección.

Me gustaría acabar recordando a Mario Vargas Llosa, quien ha publicado reflexiones importantes sobre periodismo. Recuerdo dos artículos suyos, fáciles de encontrar. El primero al que me quiero referir es "La cultura del espectáculo", que tomaba como pie unas fotos de la segunda mujer del presidente Carlos Menem. Vargas Llosa construyó un artículo sobre cómo el espectáculo se ha adueñando del periodismo más allá del cotilleo. El problema no es que existan programas tipo *tómbola* y similares, lo preocupante es que la prensa seria, de calidad, se deslice hacia esos territorios con el argumento "es que si no, no vendemos". Cuando los gigantes se debilitan, se debilita lo demás, decía Vargas llosa. Cuando los líderes renuncian a su liderazgo las cosas se relativizan y se complican. Mario Vargas Llosa escribió otro artículo importante titulado "La era del bufón", con el argumento del pastor protestante de una iglesia de Texas que quemaba "coranes" para convertirse en protagonista internacional, que atrajo todas las cámaras. ¿Nos hemos vuelto locos? Suelo decir, en broma, que para que una rueda de presa tenga éxito hay que hacer o decir una machada, algo extravagante, pues sin espectáculo no hay cobertura. El contenido es lo de menos.

La tentación por el espectáculo ha deteriorado las reglas del oficio y la pasión por la extravagancia, lo cual lleva también al deterioro de la credibilidad. Ése es el núcleo del problema. Todavía milito entre quienes confían que nuestra sociedad es madura y exigente y que va a alentar un modelo de medios plural y profesional, que proporcione las explicaciones que necesitamos, a las que se refería Obama en el homenaje a Cronkite. Las nuevas tecnologías van a abrir oportunidades que no imaginamos. José Antonio Marina decía hace

unos días que en la universidad enseñamos lo que no sirve para el futuro y que lo que va a servir todavía no sabemos lo que es.

Mi propuesta es sencilla: volver a las reglas del oficio, a los fundamentos. *The Economist* publicó una portada: *"Volvamos a los principios: Frugal, prepared and honest"*, es decir, austeridad, preparación y honradez. Una buena receta para salir del embrollo. Soy de los que creen que se puede confiar en que saldremos y superaremos esas tres crisis que nos aplastan.



7ª SESIÓN

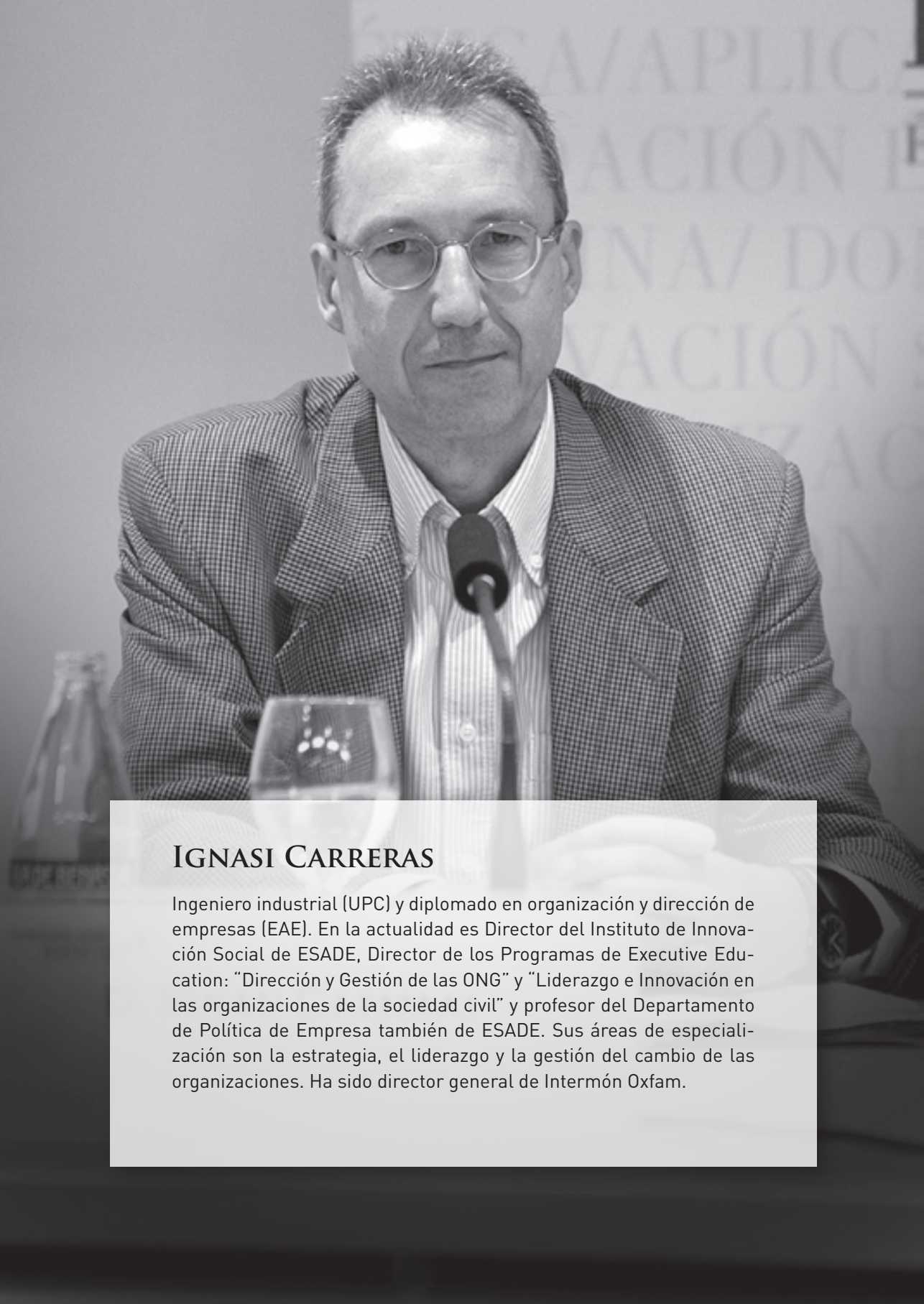
26 DE ABRIL DE 2012

IGNASI CARRERAS

"¿QUÉ ESPERA LA SOCIEDAD DE LA EMPRESA?"

LIDERAZGO RESPONSABLE Y COMPETITIVIDAD

Por una gestión ética
de empresas y organizaciones
FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES
compromiso social.
Bancaja



Ignasi Carreras

Ingeniero industrial (UPC) y diplomado en organización y dirección de empresas (EAE). En la actualidad es Director del Instituto de Innovación Social de ESADE, Director de los Programas de Executive Education: "Dirección y Gestión de las ONG" y "Liderazgo e Innovación en las organizaciones de la sociedad civil" y profesor del Departamento de Política de Empresa también de ESADE. Sus áreas de especialización son la estrategia, el liderazgo y la gestión del cambio de las organizaciones. Ha sido director general de Intermón Oxfam.

La Fundación ÉTNOR me planteó una pregunta para mi conferencia: ¿Qué espera la sociedad de la empresa? Pero ésta es una pregunta que yo no puedo responder. Requiere un estudio sociológico del que no dispongo. Además, ¿Qué es la sociedad? ¿Es la sociedad organizada? ¿La sociedad de España? ¿Es la sociedad mundial? Supongo que si preguntásemos en la calle qué es lo que espera la sociedad de las empresas lo primero que nos dirían es generar empleo; lo segundo que nos dirían es mantener el empleo; algunas personas lo que nos dirían es que paguen impuestos y otras dirían que sean competitivas y que puedan exportar para que puedan mantenerse en un futuro.

Entonces, si nos vamos a una parte de la sociedad, que quizás sea la que conozco más, que son las ONG`S, las entidades no lucrativas, las organizaciones de consumidores, los movimientos sociales, aquellas personas que están más involucradas en transformar la sociedad, supongo que lo que dirían estas personas que esperan es que las empresas sean competitivas y responsables. Y las dos cosas a la vez, porque empresas responsables y que no sean competitivas no sirven, porque no duran ni cuatro días, y las empresas competitivas que no sean responsables tampoco. Sería un error pensar que la responsabilidad por sí sola es la solución para buena parte de la contribución de las empresas a nuestro mundo.

De lo que me gustaría hoy hablar es de empresas que son más parte de la solución que del problema. Como decía Adela, actualmente mi actividad principal está en el Instituto de Innovación Social de ESADE y cuando nosotros hablamos de innovación hablamos de nuevas ideas, nuevas propuestas, nuevas iniciativas, de nuevas soluciones para abordar los retos sociales y medioambientales que tenemos por delante. Alguno de ellos viejos retos para los que no hay respuesta y otros nuevos retos que van apareciendo con el tiempo.

Es necesario que las empresas sean contribuyentes netos a estos retos. No hay ninguno de los retos que tenemos por delante, cambio climático, hambre en el mundo, conseguir empleo para todas las personas, luchar contra la discriminación de las mujeres, donde sólo un actor, como son los gobiernos, las administraciones públicas, las empresas, los organismos internacionales, las ong por sí solas puedan hacer mucho. Se requiere la contribución de todos los actores para poder avanzar y entre todos estos actores las empresas tienen un rol determinante. Un rol determinante en dos ámbitos. Primero, en hacer lo que están haciendo de una manera distinta y, segundo, para hacer actuaciones que no hacen y que podrían contribuir a este tipo de retos; el cómo y el qué, las dos cosas son fundamentales.

Pero realmente lo que le tenemos que exigir a las empresas es que, por lo menos, haciendo lo que están haciendo, lo hagan de una forma distinta para que eso que hacen "qué" pueda contribuir a mejorar la sociedad.

La Unión Europea, el pasado mes de octubre, planteó una nueva definición de responsabilidad social que es "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad". A partir de esta idea, me gustaría centrarme en tres cosas:

1ª Cómo ha evolucionado la responsabilidad de las empresas

2ª Cómo la responsabilidad de las empresas se puede ligar con su competitividad

3ª Cómo en un momento como el que estamos viviendo ahora el liderazgo es fundamental para que se pueda aunar responsabilidad con competitividad.

LA EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Cuando la Unión Europea planteaba esta nueva definición de la responsabilidad de las empresas la planteaba desde dos perspectivas:

- Identificar, prevenir y mitigar sus posibles impactos adversos, que es en lo que se ha puesto mucho énfasis desde el punto de vista de la responsabilidad en los últimos años.
- Desde la perspectiva, en la que creo que hay más campo de futuro, que teme que ver cómo las empresas pueden contribuir a la creación de valor no sólo para los accionistas, sino para otros grupos de interés. Y, de esta manera, contribuir a abordar esos retos sociales y medioambientales que estaba comentando antes.

Cuando hablamos de responsabilidad venimos de un pasado, y en este pasado hay diferentes etapas. Una persona que hablaba de responsabilidad era Milton Friedman, Catedrático de economía en la Universidad de Chicago, un gurú de lo que eran las economías neo-liberales de la época de Reagan y de Thatcher. Lo que venía a decir es que la única responsabilidad, o la principal responsabilidad de la empresa, es aumentar los beneficios y hacerlo en un marco de competencia libre, abierta, sin engaños ni fraudes. Esto es lo que plantean algunos, pero eso fue cambiando, en parte, por las propias dificultades de las empresas.

En los años setenta y ochenta vimos terribles desastres medioambientales, algunos de ellos afectando a los océanos, otros afectando directamente a personas, como es el caso de la India donde murieron veinticinco mil personas por un escape tóxico de la empresa Union Carbide. Eso generó que algunas empresas empezarán a plantear cómo realmente cambiar una parte de sus operaciones relacionadas con el medio ambiente.

Los años noventa fueron los años de la globalización, de la deslocalización, de la producción de muchas empresas en países en vías de desarrollo. Se empe-

zó a hablar de trabajo infantil, de crisis de derechos humanos y muchas ONG, no sólo de medioambiente, sino especialmente de cooperación al desarrollo, empezaron a actuar y a incidir en empresas.

Todo esto fue evolucionando e hizo que en el año 2005 una revista como *The Economist,* que había sido crítica con la responsabilidad porque entendía que era una pérdida de tiempo, dijera lo siguiente: "El momento por la responsabilidad social de la empresa ha ganado la batalla de las ideas". En unos años pasaron de oponerse a sumarse al movimiento de la RSE.

La RSE fue avanzando y en esta década pasada ha crecido la conciencia, especialmente entre los ciudadanos, pero también de las empresas y de algunos gobiernos de la necesidad de luchar contra el cambio climático. Y ha avanzado mucho esta conciencia, entre otras cosas, porque ha habido un auge del ciberactivismo, y las empresas son muy sensibles a estos movimientos. Hace treinta o cuarenta años las dos terceras parte del valor de las empresas eran tangibles, ahora son intangibles, y entre los intangibles el valor de la marca es fundamental. Por eso empresas con marcas iconos no pueden permitirse actuaciones negativas desde el punto de vista social o medioambiental, que con el ciberactivismo tienen mucha más visibilidad y respuesta ciudadana.

Todo esto ha hecho que, por ejemplo, una empresa que estos días está muy en el candelero, como es Repsol, ya en el año 2008 se plantease ser líder en transparencia y responsabilidad como una de su cinco prioridades de su plan estratégico. Otra cosa es que avanzase o no suficientemente en este sentido. Repsol es una compañía que tiene un pasado realmente complejo desde el punto de vista de la responsabilidad, y especialmente YPF. En muchos países de América Latina ha hecho un trabajo bastante consistente, muy presionado por algunas ONG, como es el caso de Intermon Oxfam, para evolucionar positivamente el nivel de su responsabilidad. Y estos esfuerzos no siempre son bien valorados por todos, como está pasando en estos momentos en Argentina.

En relación a lo planteado por Milton Friedman, que la única responsabilidad de la empresa es crear beneficios para los accionistas en un marco de libre competencia, *The Economist* hacía una encuesta en enero de 2011 en la que preguntaba a públicos informados y a líderes de opinión sobre si estaban de acuerdo con la afirmación de que la responsabilidad de la empresa era generar beneficios. Hay una gran variedad de opiniones, pero lo que es interesante es que España es el país, de los muchos que salen en esta lista, que más en desacuerdo está con esta afirmación. Somos el país en el que más personas pensamos que la responsabilidad es algo más que generar beneficios. Esperamos mucho más de la responsabilidad de las empresas.

Una empresa que también recibió muchas críticas por parte de las ONG es Nike. Alguno de ustedes seguro que dejó de comprar zapatillas de esta marca hace algunos años a raíz de ser acusada de utilizar en su producción trabajo

infantil. Nike tiene un modelo de negocio en el que son buenísimos en el diseño, en la comercialización, en la distribución y en la venta de sus productos, pero tienen el 100% de su producción externalizada, y esto les comportó que en esa cadena de aprovisionamiento hubieran muchas deficiencias y muchas violaciones. Estando yo en Intermón Oxfam, y coincidiendo con los Juegos Olímpicos de Sidney en 2000, las ONG hicimos una campaña al respecto. Esto hizo que tanto las ventas de Nike como sus beneficios bajaran. Tampoco era la peor empresa del sector de artículos deportivos. Nike y Adidas eran las menos malas de un sector con muchas incidencias en aspectos como derechos laborales y medio ambiente. Pero eran las empresas iconos, las empresas referentes, y entendíamos que si estas empresas cambiaban cambiaría el sector. Y de hecho cambiaron, les costó pero cambiaron. Primero plantearon su voluntad de cambiar y su presidente Phil Knight empezó a hacer discursos bonitos, que no siempre se hacían realidad. Les exigimos que pasaran de las palabras a la acción, y así lo hicieron. Hoy Nike se ha transformado y es una empresa líder en temas de responsabilidad y de sostenibilidad.

En el año 2010, Hannah Jones, vicepresidenta de sostenibilidad e innovación de Nike reconocía que gracias a la crisis que tuvo la empresa en relación con las ONG, organizaciones de consumidores, con los propios clientes, con personas que no estaban de acuerdo con esa manera de hacer de Nike "ahora son una mejor empresa".

Nike se transformó y para conseguirlo hizo cosas muy interesantes. Su informe de responsabilidad es un referente. Ya hace muchos años estableció un comité de personas relevantes de ONG, sindicatos, organizaciones empresariales, organizaciones de consumidores, etc., con los cuales discute sistemáticamente sus políticas de responsabilidad. Se concentró en su principal problema, que era la cadena de aprovisionamiento. Fue la primera compañía en hacer pública sus casi setecientas empresas a las cuales compraba sus productos. Nike tiene una fuerza laboral propia de unas treinta mil personas, pero subcontrata la producción a empresas que contratan a ochocientas cincuenta mil personas. Si Nike realiza una buena actuación en esos países donde compra, paga adecuadamente, cumple los derechos laborales la inversión de Nike en esos países genera desarrollo. Si, por el contrario, Nike actuase sin una buena RSE lo que estaría generando es más explotación y más pobreza.

Nike cambió, y para cambiar lo que planteó fue un sistema de clasificación de sus proveedores de acuerdo a unas categorías establecidas, realizó una serie de auditorías y especialmente, realizó unos programas de acompañamiento de estos proveedores para que pudiese ir mejorando en los estándares y en los niveles de cumplimiento de los criterios con estas categorías. Es un sistema progresivo, cada año Nike plantea unos referentes donde hay una serie de empresas que lo cumplen y se les da una serie de apoyos para que esas empre-

sas puedan seguir avanzando. Esto que ha hecho Nike es relevante y es bueno decirlo, pero sigue teniendo problemas. Yo creo que ahora es más parte de la solución que del problema, mientras que hace muchos años era un problema para el desarrollo y un problema para muchos países donde estaba operando.

Igual que Nike, otras empresas como Mango, Inditex, Cortefiel, El Corte Inglés han cambiado. Cuando teníamos relaciones con ellas hace unos años nos decían que no tenían impactos negativos en los países donde habían deslocalizado su producción. Esto ha cambiado. Lo reconocieron y se pusieron a trabajar para mejorar.

A veces me dicen que ser responsable es caro, pero para muchas empresas no ser responsable es a largo plazo mucho más caro. Esto cuesta entenderlo, pero luego veremos que ser responsable no sólo puede no ser caro, sino que, además, puede ser rentable o bastante rentable.

Recapitulando, venimos de una responsabilidad en la que el factor de cambio principalmente ha sido el reconocimiento por su parte de algunos comportamientos contrarios a los derechos fundamentales o al medio ambiente. Esa voluntad de cambio se ha plasmado en empresas mucho mejores, más responsables y más competitivas también. También ha habido otro grupo de empresas que han cambiado no porque hayan recibido denuncias, sino porque han tenido liderazgos que han creído en la RSE desde el principio y han avanzado en ella sin que nadie les obligase ni les presionase.

¿CÓMO HEMOS LLEGADO A LA CRISIS ECONÓMICA Y CÓMO HA AVANZADO LA RSE?

Justo antes de la crisis, *The Economist* hizo otra encuesta a finales de 2007 y preguntó a más de un millar de directivos/as de todo el mundo qué importancia daban a la RSE. El 56% de los que respondieron la encuesta decían que para sus compañías la RSE era importante o muy importante. Tres años antes, en el año 2004, la respuesta había sido del 34%. Y ante la pregunta, ¿cuán importante creen que será la RSE para sus compañías en el 2010?, el 70% decía que sería importante o muy importante.

Llegamos a la crisis con una RSE que cotizaba al alza. Pero la crisis ha puesto a todo el mundo en su lugar: aquellas compañías que habían incorporado la RSE en sus valores y en su estrategia normalmente han seguido con la RSE y aquellas compañías que se aproximaban a la RSE desde una perspectiva muy comunicativa, muy de marketing, muy de humo, han dejado las cosas, porque normalmente la incoherencia se vuelve contra ti. La crisis también ha comportado que muchas compañías, especialmente PYMES, que no habían abordado la RSE la han dejado de abordar porque no están para estas cosas.

Al mismo tiempo, ha ido creciendo el interés y la presión de los ciudadanos y consumidores en temas relacionados con la discapacidad, el medio ambiente, etc. Y en algunos aspectos también se ha incrementado la regulación pública.

En otra encuesta realizada por el MIT y Boston Consulting Group que se hizo en el invierno de 2011 se preguntaba a muchas compañías los cambios que habían habido en su compromiso en relación con la sostenibilidad. Aclaro que sostenibilidad en Europa la relacionamos tanto con medio ambiente como con temas sociales, mientras que en EE.UU. se relaciona más con temas medioambientales, con lo cual la respuesta puede estar un poco mezclada. Los resultados de la encuesta constatan que durante 2008 y 2009, la época de crisis más aguda en algunos países, el 25% de los que respondieron había aumentado su compromiso con la sostenibilidad, un 24% la había disminuido y el 34% estaba igual. En cambio, en 2010 el 59% había incrementado el compromiso y en 2011 el 69%. Esto nos viene a decir que en época de crisis la RSE aguanta el tipo con suficiente entereza, sufre y se recortan aspectos de la misma, pero también se recorta en muchos ámbitos.

A lo que sí que ha ayudado la crisis es a clarificar lo que es realmente la RSE. No es un ejercicio de relaciones públicas ni tampoco es dar dinero para causas loables que den buena imagen. Una parte de la RSE es hacer acción social, es hacer filantropía, esa es la parte que seguramente las ONG agradecemos más, porque representa recursos, pero es la parte menos nuclear para las compañías, porque es la parte más externa a la propia misión de las mismas. Como os decía antes, lo interesante es que la compañía, haciendo lo que tiene que hacer, lo haga de una manera adecuada.

También se ha reducido el patrocinio y la acción social empresarial. Hasta el año 2007 las empresas del IBEX dedicaban como promedio un 1% de sus beneficios netos a la acción social. Es evidente que los beneficios netos de las empresas del IBEX de 2007 se han reducido sustancialmente durante los últimos años y la acción social también se ha reducido. En 2007 las Cajas de Ahorro dedicaban entre el 20% y el 30% de sus beneficios a la acción social, ahora los beneficios de muchas Cajas de Ahorro se han reducido notablemente o han desaparecido.

Un aspecto positivo es que se ha reforzado la comprensión de la RSE como una transformación del modelo de empresa. Ello comporta incorporar la RSE en los valores, en las políticas de RR.HH., en la cadena de aprovisionamiento, en las relaciones con los clientes, con la comunidad local, con los gobiernos y con el medio ambiente.

Pero, realmente, lo que ha hecho transformar a las compañías es la introducción y aplicación de un modelo de gestión responsable.

¿Cómo es este modelo?

1º. Dialoga con los grupos de interés. Hay muchas compañías que escogen grupos de interés que les son cercanos e incluso a algunos de ellos les dan dinero, pero otras compañías, como es el caso de Nike, escogen grupos de interés muy diversos con personas muy críticas. Luego comentaré el caso de Meliá, en el que participo.

2º. Reciben de los grupos de interés cuáles son sus expectativas, ven las mejores prácticas del sector, plantean un análisis de riesgos y de oportunidades, establecen un plan director donde se incorporan elementos para mitigar los riesgos e impactos negativos y, en algunos casos, si son compañías avanzadas ven cómo contribuir con impactos positivos. Tratan de medir el éxito y, a partir de ahí, responden y rinden cuentas a los grupos de interés y vuelven a cerrar el bucle.

Ésta es una sistemática que funciona. Lo que tenemos que esperar la sociedad de las compañías es que realmente le den la misma importancia a la RSE que le dan a otros ámbitos, que tengan un buen modelo de gestión responsable y lo apliquen de una manera muy profesional y muy comprometida.

Un aspecto fundamental es la determinación de los aspectos más relevantes para cada compañía a nivel de RSE. Repsol inicialmente planteó un plan director de RSE con una serie de propuestas. Después de unos años planteó un segundo plan director, con unas diez medidas, de las cuales las cuatro primeras son: comportamiento ético, respeto a los derechos humanos, compromiso con nuestra gente e incremento de la seguridad. Os tengo que decir que entre lo que planteó Repsol hace cinco años y estas medidas hay una diferencia sustancial. Estas últimas responden más a lo que piensan los grupos de interés.

La primera medida es fundamental: una compañía petrolera, un sector de actividad al que se asocian muchos casos de corrupción, si no hay un comportamiento ético y un código de conducta que la compañía esté dispuesta a que se cumpla realmente no avanza en RSE.

El segundo, el respeto a los derechos humanos, tiene que ver mucho con los derechos de las comunidades indígenas, que muchas veces reciben todos los impactos negativos de lo que es una explotación petrolífera y ninguno de los beneficios positivos que recibe el país de la explotación de este petróleo.

La sociedad lo que espera es que las compañías cuando dicen que quieren luchar contra la corrupción tengan políticas adecuadas, las hagan cumplir y se tomen medidas cuando no se actúa de acuerdo a lo que se ha planteado.

RESPONSABILIDAD LIGADA A LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

La RSE ha avanzado sobre todo en aquellas compañías que han sabido integrarla dentro de sus valores y de su estrategia.

En un estudio realizado por IBM sobre la evolución de la RSE en las empresas afirmaban que la RSE estaría cada vez más ligada a la competitividad. Algunas compañías primero cumplen con la legalidad en cualquier parte del mundo, luego intentan darle a su acción social una visión mucho más estratégica. Establecen un sistema de valores, de conductas y de autorregulación con auditorías. Después pasan a medidas más de eficiencia, y en estas medidas es donde realmente empiezan a tener algunas ventajas que no sólo son para la sociedad, sino que son para la propia compañía.

Lo primero que tienen algunas compañías a nivel de eficiencia es ahorro energético. El ahorro es fundamental para la responsabilidad, porque se traduce en menos emisiones de CO^2, pero también es fundamental para la compañía porque es menos coste. Luego hay algunas compañías que dan un salto más allá. Veamos algunos ejemplos.

- Hay una compañía de alfombras y moquetas, Interface Flor, líder mundial en su sector, que se dio cuenta que si cambiaba el diseño de las moquetas podía evitar desperdiciar cantidad de pequeñas piezas en todos los recodos. Gracias a esto consiguió ser una compañía responsable y más eficiente, ya que estaba reduciendo el uso de materias primas y estaba ahorrando costes a la compañía.
- Hay compañías que han visto que pueden utilizar sus residuos, por ejemplo, PepsiCo, que tiene entre sus marcas las patatas Lays. Ellos aprovechan el vapor de sus freidoras de patatas para producir electricidad. Las mondas de las patatas, que antes pagaba por depositarlas en un vertedero, ahora las vende a otra empresa en Hon Kong que las utiliza para producir chubasqueros. De este modo, las mondas de patatas, que era un residuo orgánico, ahora es un producto que puedes vender y que otros pueden aprovechar.
- Ferrovial incorporó en su sistema de recogida de residuos con contenedores chips para saber qué nivel de ocupación tenía cada uno de los contenedores y programar semanalmente las rutas según las necesidades de cada contenedor. Esto le supuso un ahorro energético muy importante a la vez que mejoró su eficiencia. No sólo consigue tener menos gasto en combustible, sino también ser más competitiva cuando se presenta a concursos de la administración pública. Puede ofertar sus licitaciones para conseguir los contratos a un precio más barato.

La eficiencia es un elemento fundamental que transforma la visión de las compañías con respecto a la responsabilidad. Pero quizás lo más complicado de ver, y lo más interesante, es cuando las compañías pueden aprovechar la responsabilidad como plataforma de crecimiento, por ejemplo porque pueden ligarla con la innovación y esto les permite desarrollar nuevos productos que responden a las nuevas demandas sociales y medioambientales.

Se da la circunstancia que compañías que son muy competitivas también acostumbran a ser responsables. No sabemos qué es antes, ¿ser muy competitivos para ser responsable o el ser responsable te hace ser más competitivo? Lo que sí que sabemos es que hay una interrelación entre una cosa y la otra. La responsabilidad mejora tu reputación y ésta reputación, como hemos comentado antes, es un intangible fundamental que te permite proteger tu marca, te permite que tu gente se sienta mucho más a gusto con la compañía, y se refuerza el sentimiento de la pertenencia y la capacidad para atraer y retener talento. Además, si eres capaz de ligar responsabilidad con innovación te permite desarrollar nuevos productos y acceder a nuevos mercados.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO RESPONSABLE

Necesitamos líderes con nuevas perspectivas. Estamos acostumbrados a ver la responsabilidad como un gasto, y los líderes responsables son los que ven en ella mucho más de inversión que de gasto. La RSE es una apuesta de futuro. Tienes que invertir, pero de alguna manera, al cabo de un tiempo, tienes tus beneficios. Estos líderes responsables tienen cinco características que me gustaría comentar:

- Son capaces de tener una visión que permite unir lo económico, lo social y lo medioambiental.
- Son líderes auténticos. No creo que sólo los líderes responsables tengan que ser auténticos, cualquier líder tiene que ser auténtico, pero más en estos temas.
- Promueven cambios.
- Saben combinar la consecución de victorias a corto y largo plazo.
- Rinden cuentas, porque son trasparentes.

VISIÓN INTEGRADA DE LO ECONÓMICO LO SOCIAL Y LO MEDIOAMBIENTAL

Lo primero es que son personas que saben unir, como comentaba, esta visión económica, social y medioambiental. Voy a poner unos ejemplos más relacionados con el medio ambiente, porque creo que estamos en la década del cambio climático. Los que estamos relacionados con las ONG, y

especialmente con las ONG de cooperación al desarrollo, vemos los efectos del cambio climático. Desde que empecé a cooperar a través de Intermón Oxfam en el año 88 he ido constatando cómo en África el régimen de lluvias se ha reducido y las sequías son mucho más pronunciadas. Esto está afectando muy seriamente al 70% de la población, que vive de la agricultura. No producen el cambio climático pero sufren todas las consecuencias del mismo, consecuencias que también sufriremos nosotros dentro de unos años.

EE.UU. y China son los que más CO^2 producen y son los más reacios a encontrar un acuerdo a nivel global. Yo creo que la solución contra el cambio climático saldrá más de los ciudadanos y de las empresas que de los gobiernos. Es lamentable, pero ésta va a ser la situación. Lafarge, la principal cementera del mundo, emite el doble de CO^2 que Suiza. Si conseguimos que muchas empresas como Lafarge reduzcan en un 30% sus emisiones de CO^2 a lo mejor vamos más rápidos que si esperamos a que se consiga un segundo protocolo de Kioto. Si incidimos en las empresas y en los ciudadanos para cambiar a los gobiernos les dará vergüenza no hacer nada.

Las empresas tienen que pasar de un planteamiento donde intentan reducir sus externalidades, sus impactos negativos, a un planteamiento donde además pueden generar valor económico por ser empresas verdes. Este planteamiento quiere decir, por una parte, ser capaces de producir productos verdes y, por otra, ser organizaciones verdes. Ambos aspectos son fundamentales.

Veamos también algunos ejemplos. La empresa Procter & Gamble se planteó cómo incidir menos en el medio ambiente. El impacto de los productos de empresas como Procter & Gamble, Unilever, etc., no es tanto en la producción o en el transporte del producto, sino en el uso del producto por parte de los ciudadanos. Si cogéis el detergente para lavadoras, en el caso de EE.UU., calentar el agua para lavar con detergentes convencionales representaba el 5% del consumo eléctrico del país. Procter & Gamble se planteó a principios de la década del 2000 desarrollar un detergente que lavara muy bien con temperaturas mucho más bajas. Sacaron este tipo de detergentes que realmente eran buenos a 30º y que permitían ahorros energéticos de entre el 20% y el 40%, dependiendo de la temperatura ambiente del agua. La cuota de mercado de estos detergentes ha ido aumentado desde el año 2002 hasta la actualidad.

Lo que es interesante es el efecto de ser el primero. Procter & Gamble, que se planteó cómo incidir menos en el medio ambiente, se dio cuenta de que tenía un producto que podía ser estrella. Todos sabemos que los productos cuando los lanzas tienen una curva de aprendizaje donde se tarda de dos a tres años en poderlo desarrollar y, por tanto, en poderlo imitar. Es lo que se llama la ventaja competitiva de ser el "first mover". Cuando se propone a los departamentos de innovación cómo pueden contribuir para que la empresa sea más responsable, estás desarrollando realmente aspectos que pueden ser de mucho interés para la competitividad de la compañía.

NECESITAMOS LIDERAZGO Y LÍDERES AUTÉNTICOS

Hay un autor muy interesante, Bill George, que ha trabajado mucho sobre los temas de liderazgo y el liderazgo auténtico. Lo que viene a decir es que uno no confía en personas que no son auténticas, y el liderazgo sobre todo es confiar. Si un líder es auténtico tiene mucho más potencial para que sus propuestas sean asumidas por mucha gente e impulsadas con más fuerza. Necesitamos líderes auténticos, con pasión por la misión, que practiquen los valores, que sean capaces de combinar corazón y razón para conseguir resultados, que saben quiénes son y que están dispuestos a crecer como personas y como líderes.

La responsabilidad de las empresas no avanzará si es sólo el reto de algunos pocos muy convencidos, ya sea porque estén en los departamentos de responsabilidad social o porque sean personas más comprometidas. Es necesario que aquellos que asumen el liderazgo de la compañía lo hagan propio y desarrollen muchos líderes que lo puedan asumir. Desde un liderazgo auténtico es mucho más fácil hacer de la responsabilidad un propósito común.

Es verdad que también depende de cómo lo vea la sociedad. Si la sociedad valora a las empresas responsables, las compañías avanzarán mucho más en RSE. Si, por el contrario, la sociedad no valora los productos verdes o no valora que las compañías hagan las cosas correctamente, las compañías dirán que para qué lo van a hacer. Lo que es difícil es generar la demanda social. Cuando hay una cierta demanda social las empresas responden más y así es como se va avanzando.

Yo siempre pongo como ejemplo de líder responsable a Josep Santacreu, de la empresa DKV, que sé que ha venido al seminario de ÉTNOR. ¿Cuándo se conoce que un líder es auténtico? Desde mi punto de vista, cuando introduce la RSE en aquello que es nuclear para el negocio. Él ha impulsado muchos aspectos de la RSE: acción social, medio ambiente, colaborar con ONG, pero hay dos elementos que han sido especialmente avanzados. Uno de ellos fue la puesta en marcha de un *Call Center* donde trabajan principalmente personas con discapacidad, que funciona muy bien y es sostenible. La segunda acción que puso en marcha tenía que ver con la idea de que si realmente querían ser responsables tenían que ir a sus pólizas de seguros. DKV ha incorporado dentro su pólizas cuestiones como que cuando cumples setenta años no te quitan de la póliza, que cuando nace en tu familia un niño o una niña que tiene síndrome de Down se le incorpora como uno más dentro de la póliza, que cuando tienes un niño o una niña adoptada también se le incorpora a la póliza. Realmente este tipo de personas tienen gastos muchos más elevados que el resto. DKV con su RSE ha ido a aquello que es sustancial, han escuchado a sus grupos de interés y han trabajado en estos aspectos que demuestran si una organización tiene un equipo de liderazgo sostenible. Por su parte, el equipo directivo de DKV ha sabido capitalizar su apuesta por la RSE consiguiendo que la compañía sea más atractiva para clientes y trabajadores.

PROMOVER CAMBIOS EXTERNOS E INTERNOS

Antes comentaba que soy miembro del Comité Asesor de sostenibilidad de Sol Meliá. En él estamos una serie de personas del ámbito académico y de las ONG, sindicatos y consumidores. De lo que te das cuenta es que plantear los planes de RSE tiene su complejidad, pero ésta es poca en relación a conseguir que los planes se hagan realidad y den buenos resultados. De los planes de cambio de cualquier compañía sólo 1/3 son totalmente satisfactorios. Una de las razones de fracaso es cuando los cambios no acaban de incorporarse dentro de la cultura de las compañías. Para que un plan de cambio se incorpore dentro de la cultura de la compañía normalmente necesita que pase por dos mandatos de líderes diferentes.

Cambios externos y cambios internos para los que es bueno que la gente reciba formación, recursos, etc., para llegar al destino. Muchas veces requiere cambiar la forma de actuar y que haya reconocimiento para los que actúan de forma distinta. Son muy pocas las compañías que en su sistema de retribución variable incorporan que esos *bonus* estén relacionados con temas de responsabilidad.

Danone ya hace unos cinco o seis años ligó para sus mil doscientos principales directivos del mundo un tercio de su *bonus* a cuestiones relacionadas con la responsabilidad: el consumo de agua y de energía, la formación de equipos, la seguridad laboral, etc. En Meliá prácticamente el 90% de los directores y personal de equipos que tienen gente a su cargo tienen un 5% de su *bonus* relacionado con la responsabilidad.

Hablar de responsabilidad pero luego no pagar de acuerdo a lo que está relacionado con la responsabilidad da que pensar si es o no es importante para la compañía. Cuando las dos variables se relacionan estamos fomentando el cambio hacía empresas responsables.

VICTORIAS A CORTO PLAZO Y A LARGO PLAZO

Los líderes responsables tienen una visión y un plan a largo plazo para la RSE, al tiempo que consiguen victorias a corto plazo.

Buena parte de las compañías lo que hacen es trabajar en victorias de corto plazo, relacionadas con el ahorro energético, los residuos, etc. Lo que cuesta mucho más es trabajar en temas a largo plazo. Esto lo vemos muy claramente en el sector del automóvil. Las compañías americanas no han cambiado hasta que no ha llegado la crisis. Hacían coches cada vez más grandes y que consumían mucho hasta que se dieron cuenta de que esa no era la solución y se han tenido que reinventar, sobre todo cuando han sido intervenidas. En cambio, Toyota empezó a fabricar coches híbridos y actualmente es líder en el sector.

El sector del automóvil contribuye al 12% de la emisión de CO^2 de la Unión Europea.

La Unión Europea ha puesto en marcha los incentivos para reducir dichas emisiones. En primer lugar, estableció una métrica de gramos de CO^2 por kilómetro. Durante muchos años cuando comprábamos nuestro automóvil nos hemos acostumbrado a comparar el consumo de combustible: los litros por cada 100km. Dentro de unos años todo el mundo sabrá lo que son los gramos de CO^2 por kilómetro.

La segunda medida que ha puesto en marcha la Unión Europea está relacionada con la reducción de la emisión promedio de CO^2 del portafolio de vehículos de cada fabricante. Esto es lo que está generando cambios importantes. Lo que ha planteado la Unión Europea es que para el año 2013 el promedio de emisión de CO^2 del portafolio de vehículos de cualquier marca tiene que emitir como máximo 130 gramos de CO^2 por kilómetro; y en el año 2020 menos de 95 gramos de CO^2 por kilómetro.

Además, en algunos países han puesto tasas nacionales o locales. Es decir, los vehículos que emitan más pagarán más impuestos. También en ciertas ciudades los coches que emiten menos pueden ir por el centro y no los que emiten más.

Las empresas que tienen un enfoque de largo plazo para la RSE están mejor preparadas para adaptarse y aprovechar los cambios regulatorios.

Algunas de las empresas que también están haciendo esta apuesta saben combinar victorias a largo y corto plazo. Son empresas pequeñas como, por ejemplo, Novell, una empresa familiar del sector de la hostelería que produce café principalmente para vender al sector hostelero. Esta empresa ha puesto en marcha una serie de pequeñas iniciativas: lanzar un café responsable, ser la primera empresa española que ha certificado una parte de su café como café de comercio justo, ha ayudado a las ONG a promover el comercio justo, etc. Tiene políticas realmente avanzadas y esto le ha permitido diferenciarse. Es una empresa pequeña que ha sabido desarrollar un nicho de mercado donde es bien vista por parte de sus clientes.

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Un último aspecto del liderazgo responsable tiene que ver con la transparencia. Han de ser líderes y compañías muy transparentes y que sepan rendir cuentas. La transparencia no es fácil. Un ejemplo lo tenemos en el titular de esta noticia aparecida en los medios de comunicación: "Inditex afirma que 118 proveedores suspenden el código de conducta de la firma". Con este titular se puede pensar que Inditex lo hace muy mal, pero no es así. De hecho, cada vez lo hace mejor porque ha clasificado a sus proveedores y de los más de mil

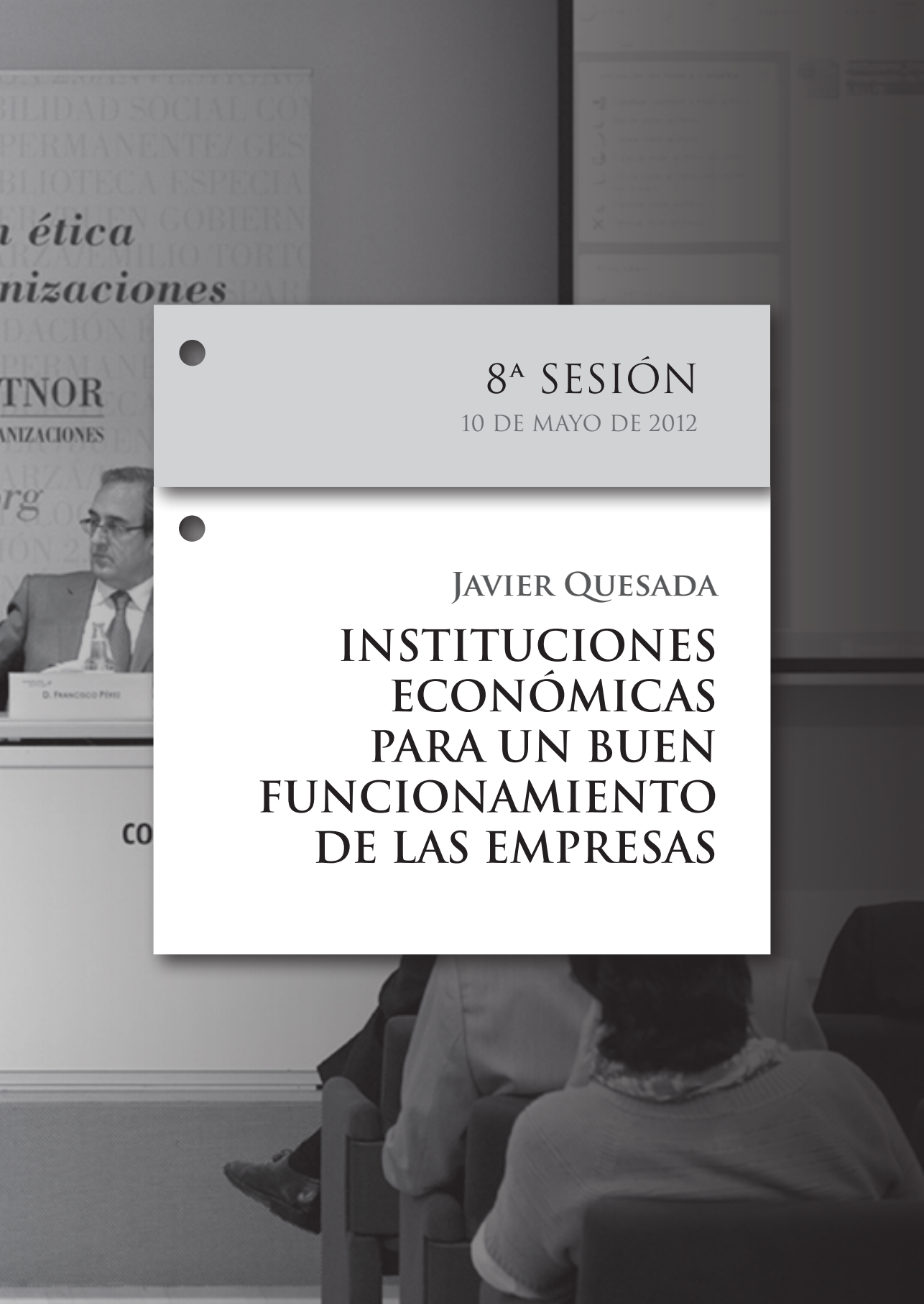
proveedores que tiene ciento dieciocho no cumplen, pero quinientos sesenta y uno están en la máxima categoría, cuatrocientos uno están en la segunda, etc. Es necesario ser empresas transparentes para tener una buena relación con tus grupos de interés y para poder avanzar en la responsabilidad.

Como os decía, yo soy miembro de la junta directiva del Global Reporting Iniciative y estamos observando que el grupo de empresas que hacen informes de responsabilidad se ha incrementado. En Europa en el año 2006 eran unas 200 empresas y, actualmente, son casi 1.000. En el mundo hay 72.000 empresas multinacionales y millones de empresa, y más de dos mil hacen informe de responsabilidad, que son muy pocas. Por eso hemos cambiado de táctica, incidiendo más en la Unión Europea. Esperamos que antes de 2015 la Unión Europea apruebe una directiva de *Report or Explain,* que va a exigir que las principales empresas hagan informes de responsabilidad o expliquen porque no lo hacen. El cambio va a ser sustancial, pero no va a ser suficiente. El futuro pasa por el reporte integrado y en 2020 esperamos que buena parte de las compañías hagan reportes integrados. Eso será sustancial, porque la misma auditora que tendrá que auditar los informes económico-financieros tendrá que auditar el componente social, medioambiental y de gobierno de la compañía, lo cual dará mucha más credibilidad.

En conclusión, lo que tenemos que esperar la sociedad de las empresas es que sean competitivas. Que en un contexto de crisis aporten valor añadido, que se internacionalicen y sean fuentes de generación de empleo. Pero que todo ello lo sepan hacer de una manera responsable y puedan aprovechar la responsabilidad social para desarrollar sus ventajas competitivas.

El objetivo es tener más empresas responsables y competitivas. Empresas que puedan contribuir a un futuro mucho mejor para todos.

Por una gestión
de empresas y orga
FUNDACIÓN É
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORG
www.etnor.o
D. Javier Quesada
D. Enrique Bilinguer
romiso social
Bancaja

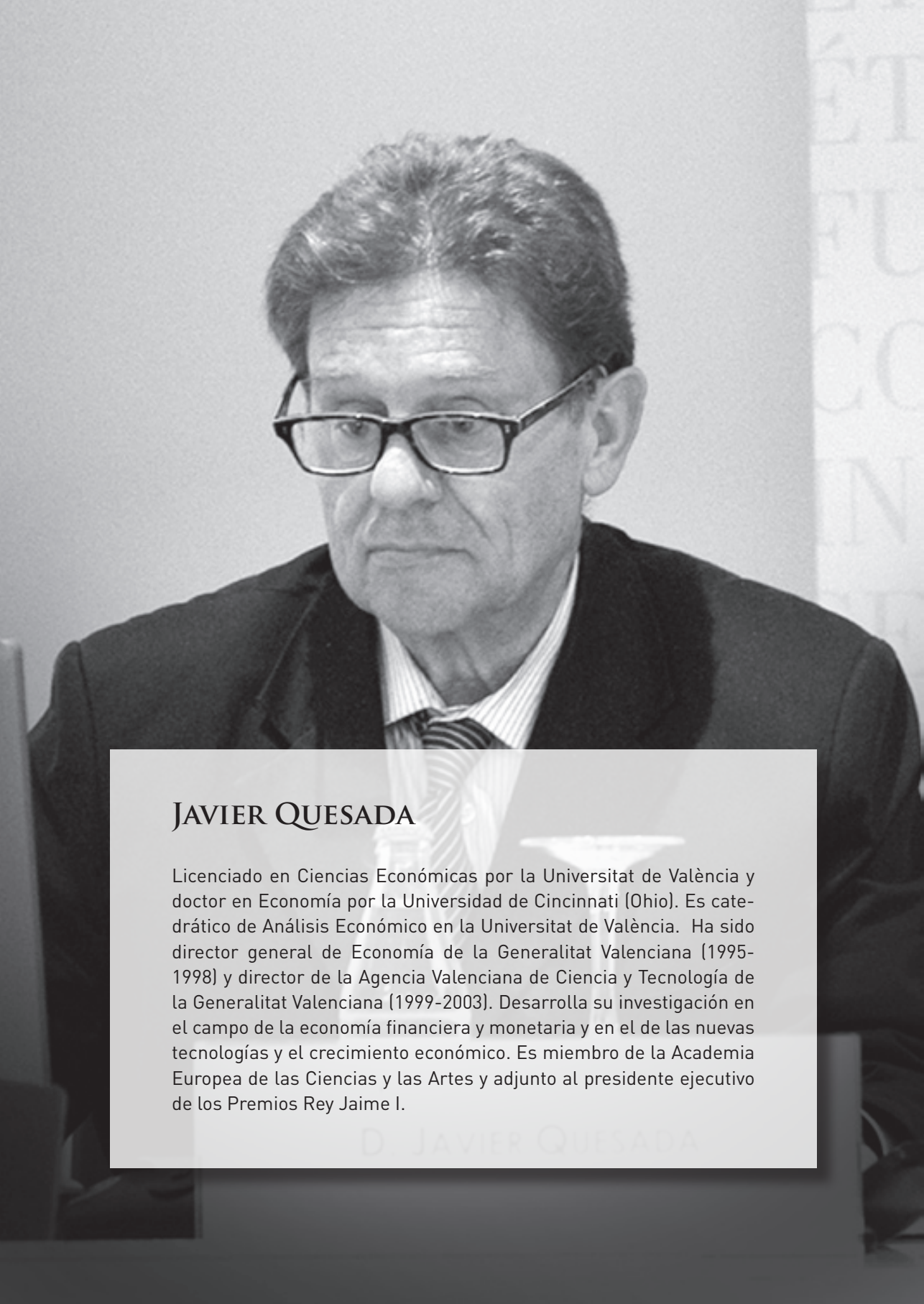


8ª SESIÓN

10 DE MAYO DE 2012

JAVIER QUESADA

INSTITUCIONES ECONÓMICAS PARA UN BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS



Javier Quesada

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universitat de València y doctor en Economía por la Universidad de Cincinnati (Ohio). Es catedrático de Análisis Económico en la Universitat de València. Ha sido director general de Economía de la Generalitat Valenciana (1995-1998) y director de la Agencia Valenciana de Ciencia y Tecnología de la Generalitat Valenciana (1999-2003). Desarrolla su investigación en el campo de la economía financiera y monetaria y en el de las nuevas tecnologías y el crecimiento económico. Es miembro de la Academia Europea de las Ciencias y las Artes y adjunto al presidente ejecutivo de los Premios Rey Jaime I.

El propósito de esta conferencia es trasladaros una reflexión personal, desde la óptica de un economista, sobre cuáles son las relaciones entre la empresa y las instituciones económicas de la sociedad que se encuentran en su entorno, su importancia y su futuro: quiero plantear si durante, y previsiblemente después de la actual crisis, su papel será mayor o menor del que han desplegado hasta la fecha. Por qué es importante para la empresa un buen funcionamiento de las instituciones económicas con las que mantiene relación.

Quiero destacar que estoy seguro de que existen otros ángulos y aproximaciones al problema, que no voy a abordar, ya que prefiero concentrarme en un campo que me resulta más familiar y no aventurarme a improvisar en terrenos que me son mucho más desconocidos, aun cuando pudieran ser mucho más importantes.

Voy a desarrollar dos ideas:

- En primer lugar, que las relaciones entre empresas e instituciones no sólo son importantes en la actualidad, sino que van a serlo más en el futuro próximo. En número y en intensidad, esto es, en cantidad y calidad.
- En segundo lugar, que la relación ha evolucionado a lo largo de los últimos años y que continuará haciéndolo por múltiples razones que apuntaré a continuación.

A mi parecer, unas y otras, empresas e instituciones, deberán estrechar lazos, aumentar su entendimiento, mejorar su cooperación y beneficiarse de su complementariedad, sin cruzar las líneas de lo que es propio de cada una de ellas.

Lo que sucede es que detrás de la actual gran recesión parece atisbarse un conjunto de cambios en lo social y económico que modificarán el trazado de esa línea que separa el ámbito estrictamente empresarial de su entorno inmediato ocupado por el mundo institucional.

Evidentemente, un foro como este Seminario ejemplifica bien el objeto de mi exposición. Nos encontramos en una institución a la que pertenecemos, además de personas físicas, representantes de empresas y de instituciones. Sin embargo, a pesar de que en nuestra actividad propia nos relacionamos con otros profesionales, con compañeros de profesión, clientes o proveedores, empresas del grupo o empresas rivales en los mercados, en esta institución nos reunimos para abordar temas relacionados con la ética de los negocios, la responsabilidad social corporativa, o el futuro de la sociedad española.

Entrando en materia y aunque sea algo redundante en esta sala, quizá convenga comenzar por mi parte por decir qué entiendo -desde mi perfil de economista- por empresa y por institución: la empresa es una organización social con un proyecto de naturaleza económica. La institución es, de igual modo, una organización social con un proyecto de naturaleza diferente y diversa: las

hay de naturaleza económica, social, cultural, política o deportiva. Entre el entramado institucional incluyo a las administraciones públicas.

De modo que empresas e instituciones comparten muchos aspectos organizativos pero les distingue esencialmente la naturaleza de sus objetivos, y para conseguir éstos se necesitan las unas a las otras.

El ámbito de la empresa es esencialmente el ámbito privado, relacionado con otras empresas a través del mercado, con presencia de elementos de rivalidad, competencia, interés comercial y el beneficio (hoy tan ausente). En contraste, las instituciones se sitúan en el ámbito público, donde los elementos que predominan hacen referencia a la cooperación, el interés general, las transferencias y no tanto los intercambios, las relaciones basadas en la generosidad, el patrocinio o el mecenazgo.

Ejemplos concretos de instituciones económicas son el Banco de España, las Comisiones del Mercado de las Telecomunicaciones, la Comisión Nacional de Energía, de la Competencia, del Mercado de Valores, los Consejos Económicos y Sociales, el Consorcio de Compensación de Seguros, la Dirección General, la Fábrica de Moneda y Timbre, Muface, la Seguridad Social, las Cámaras de Comercio, el Ministerio de Economía y Competitividad, el Mercado Bursátil, la Oficina de Patentes y Marcas y un largo etcétera. He preferido no hacer referencia a ninguna de ellas para hacerlo a todas a la vez.

En cuanto a la delimitación de lo que constituye el perímetro de la empresa, los trabajos de Coase, Williamson y Elinor Olstrom, tres economistas galardonados con el Premio Nobel de Economía, nos conducen a pensar que tal perímetro constituye una frontera cambiante con las circunstancias.

Según estos autores, las empresas tratan de reducir al máximo lo que denominan "costes de transacción", esto es, los costes de organizar una actividad que quiera realizarse, en función de si compensa acometerla en casa con los recursos humanos y materiales de la empresa, contratarla con un proveedor (externalizarla) o simplemente adquirirla en el mercado. Por ejemplo, si una empresa desarrolla un producto informático en su propio departamento, lo contrata con un proveedor de servicios o lo compra en el Corte Inglés, constituiría un ejemplo de las diferentes alternativas para trazar el perímetro empresarial.

En realidad, este proceso de delimitación de la frontera de la empresa que la adapta a los tiempos o que incluso le permite anticiparse al futuro, tiene mucho que ver con el que establece un marco de relación cambiante y creciente con las instituciones. La empresa depende cada vez más de las decisiones e iniciativas que se adoptan en el entorno institucional y, a la inversa, las instituciones son cada día más conscientes del insustituible papel de las empresas como auténticos pilares de la estructura económica de un país. Podríamos sintetizar que, "ni empresas sin instituciones, ni instituciones sin empresas".

Ninguna de estas opciones tendría viabilidad. Y tampoco ayuda que unas sean fuertes y otras débiles en profesionalidad, excelencia o credibilidad, porque el resultado termina ajustándose al mínimo de las dos partes.

El desarrollo de la actual crisis ha acentuado esta interrelación empresa/institución porque ha trascendido al ámbito estrictamente empresarial, impactando directamente sobre las instituciones. No se trata de una crisis energética o tecnológica como las de los años 70 y 80 del siglo pasado. Se trata de una gran recesión que ha salpicado, y de qué manera, al entramado institucional. Los bancos centrales y su grado de profesionalidad e independencia, los Tesoros de las principales naciones del mundo, las más prestigiosas instituciones artísticas, científicas, tecnológicas o deportivas, se han visto obligadas a refundarse, reubicarse y refinanciarse de otra forma porque las heredadas del pasado –de hace apenas 5 años– ya no sirven.

La frontera entre empresa e institución también es una delimitación cambiante. En principio, un banco es una empresa de naturaleza financiera, pero un banco grande (demasiado grande para que quiebre o *too big to fail*) se convierte en una institución porque se le atribuye una consideración de bien público cuya desaparición sería más costosa que la ayuda a su continuidad. No sólo el FGD está detrás: si éste no responde está el Tesoro con el dinero de todos los contribuyentes.

Cuando en 2008 Irlanda extendió la garantía al 100% de los depósitos bancarios convirtió a los 3 grandes bancos en 3 grandes instituciones sobre cuya garantía pública los mercados se mostraban absolutamente escépticos. Y quien dice un banco dice un fondo de inversión.

Cuando en 1998 el fondo LTCM en cuya gestión cooperaban dos de los galardonados con el Premio Nobel de Economía, Merton y Scholes, se fue a pique por la quiebra rusa, que generó una inesperada repatriación de fondos a refugiarse en el dólar, también se consideró que debiera rescatarse, esta vez, con la colaboración forzada de las principales entidades bancarias dirigidas y presionadas por las autoridades monetarias (la Reserva Federal) y fiscales de los EEUU.

Se me ocurren 3 razones por las que se van a intensificar las relaciones entre empresas e instituciones.

1. EL ENTORNO Y SU REGULACIÓN

La primera de ellas es, de las tres, la más inmediata y relevante. Se trata del conjunto de normas legales y administrativas que apodamos "regulación" que constituye el entorno de la empresa. Es diseñado y gestionado por las AAPP, un conjunto de instituciones que configuran y vigilan el marco de actuación de las empresas.

La actividad empresarial se despliega en un entorno que incorpora múltiples restricciones:

- Un marco jurídico que incluye aspectos de todas las ramas del derecho: civil, penal, mercantil, administrativo, laboral, financiero o medio ambiental, por citar algunas de ellas.
- Además, este ordenamiento jurídico se desarrolla en diferentes planos y ámbitos geográficos: desde el Gobierno local, hasta el internacional pasando por la normativa regional o autonómica, la nacional y la europea.
- Todo ello plantea conflictos entre el ámbito empresarial y las instituciones que definen las reglas de juego, con los problemas que se desprenden de circunstancias como las siguientes:
    - La transposición de normativa europea con endurecimiento incluido en cada estadio.
    - Las particularidades regionales y los conflictos originados por la ruptura de la unidad de mercado
    - Diferente grado de exigencia de una misma normativa
    - Competencia desleal de terceros países
    - Inseguridad jurídica (cuando se trata de interpretar una norma mal redactada...)
    - El solapamiento de competencias entre Administraciones Públicas.
- Por otra parte, la normativa trata de definir el mismo terreno de juego para todas las empresas, cada vez más abierto y homogéneo, con reglas idénticas para todos los países, aunque no siempre se consigue y, en algunos casos, ni se pretende.
- Un ejemplo de ampliación de este terreno común a un número mayor de participantes es la presencia de nuevos países en la UE, que compiten cada día mejor y que han comenzado su periodo de transición y convergencia similar al que experimentó España a lo largo de los últimos 25 años.

Veamos algunos indicadores de la relación empresa/instituciones de naturaleza económica para ver la situación española en el panorama internacional.

El Banco Mundial proporciona un conjunto de indicadores sobre lo amigable que es el entorno institucional para el desarrollo de los negocios. El total de países es 183 y España ocupa en 2012 el puesto 44. Ha mejorado una posición en el último año.

- Con respecto a la relación entre empresas y administraciones públicas creo que la empresa debería ser más escuchada en público (y no sólo en privado) cuando se desarrolla la normativa que le afecta más de cerca, (a través de las asociaciones sectoriales, confederaciones o patronales).

- En el día a día de la gestión, la relación empresa/instituciones, administrador/administrado no siempre alcanza el equilibrio deseable. Unas veces porque la Administración carece del personal técnico profesional capaz de hacer frente a los intereses de las empresas cuando entran en conflicto con el interés general, otras porque la relación no se basa en criterios estrictamente profesionales sino en el campo de las influencias de otra naturaleza o incluso de la corrupción, que hoy vemos aflorar por doquier. La tan "denostada" política (que los anglosajones denominan *politics*) no debería confundirse con la política entendida como *policy*. Es una lástima que en español la misma palabra tenga dos acepciones tan diferentes. De hecho tiene 12 definiciones en el diccionario de la Real Academia lo que induce a confusión.

    - La 8ª es: Actividad de quienes rigen o aspiran a regir los asuntos públicos.
    - La 11ª dice: Arte o traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado.

  Entre empresas e instituciones predomina la primera definición cuando debiera hacerlo la segunda.

  Podemos tomar ejemplo de otros países: es frecuente en los Estados Unidos que, además de los grupos de interés o *lobbies*, se otorgue participación directa a las empresas a través de comparecencias directas y públicas cuando tiene que discutirse una nueva norma en la Cámara de Representantes o en el Senado, sean del Gobierno Federal o de los 50 Estados.

- Por otra parte, el papel de la empresa –y del empresario– en muchas instituciones debería crecer, no sólo a través de sus representantes legales o *lobbies*, sino directamente con una presencia discreta pero activa y útil en sus órganos de gobierno.
- En el ámbito de la cultura, en la que incluyo a la ciencia, el papel de la empresa debería ser mayor y más visible. La tradición norteamericana de benefactores y mecenas de las artes y las ciencias –en la que muchos multimillonarios donan buena parte de su fortuna a fines sociales y culturales- tiene mucho menor arraigo en nuestra sociedad y deberíamos copiar más o mejor los incentivos sociales, económicos y fiscales para facilitar la interacción entre la provisión de servicios públicos y la contribución privada a su financiación. La siempre deseada e inacabada reforma de la Ley de Mecenazgo debería dar cabida al desarrollo de este tipo de colaboración. Los sistemas de cofinanciación de iniciativas a través de acciones en las que se invita a la colaboración económica de la ciudadanía son muy prácticos a la hora de calibrar el interés que despiertan.

- Lo dicho para la cultura sirve igualmente para la asistencia social, en la que la interacción entre empresa e instituciones tiene un campo ilimitado para la colaboración. No sólo se trata de dinero, que también. La presencia de empresas o empresarios en los consejos directivos de las instituciones prestando atención, tiempo e interés por cualquier proyecto, fortalece a las dos partes, a la empresa y a la institución pública o privada que desarrolla una acción social concreta.

2. COMPLEJIDAD DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La segunda razón por la que considero que la intensidad de la relación institución/empresa va a ser creciente es la complejidad creciente de la actividad empresarial.

Aunque el refrán dice, que "el más tonto hace relojes". Hoy esto no es posible. A diferencia de ser negociante, ser empresario y hacer empresa ha crecido en complejidad y no se encuentra al alcance de todos.

Esto se intensifica con el proceso de globalización. El caso de Apple es un buen ejemplo. Algunos datos de los costes de producción del iPhone son interesantes:

- 30,1% sobre ventas beneficios. *El margen de beneficios en España no supera el 5% sobre ventas en 2010.*
- 30,9% materiales y componentes (procedentes de todo el mundo)
- 17,6% subcontratas
    - Corea del Sur 6,8%
    - Sin identificar 5,4%
    - EEUU 2,4%
    - Japón 1,4%
    - Taiwan 1,4%
    - UE 0,2%
- 15% distribución y venta al por menor
- 6,6% coste laboral (¡!)
    - Sin identificar 5%
    - China 1,6%

Lo que vemos es que lo que atrae de montarlos en China no es el bajo coste laboral, sino los 30 años de experiencia empresarial en *clústeres* de electrónica. La verdadera innovación se realiza en California.

Aún así, los crecientes costes laborales en China desplazan algunas factorías textiles hacia Bangladesh, Camboya, Indonesia y Vietnam, y ya piensan en Myanmar para el futuro.

Esto afecta al contenido del producto o servicio, a su distribución, contratos de suministro, registro o licencia de patentes, permisos, servicios postventa y responsabilidades contraídas.

La actividad empresarial se puede iniciar con vocación, pero se tiene que reforzar con conocimiento y criterio, y eso hace que cada día sea más difícil y complejo el desarrollo empresarial.

Se abre, pues, un espacio para la cooperación no sólo con otras empresas o despachos profesionales, sino con instituciones especializadas en materias concretas y específicas: universidades, centros de investigación, centros tecnológicos, etc., capaces de proporcionar el conocimiento necesario que difícilmente puede existir en el seno de las empresas.

De hecho, para determinadas actividades las instituciones son insustituibles. Eso sí, desde éstas se debería facilitar un marco de cooperación e intercambio a través de diversas formas, como la investigación bajo contrato, para responder a la necesidad de la empresa y de paso ayudar a su financiación. En los tiempos que corren esta cooperación puede salvar y fortalecer tanto a las instituciones como a las empresas. Además, esta relación ha de ser de confianza y a largo plazo.

La economía española produce de manera creciente actividades basadas en el conocimiento y para ello utiliza cada vez más activos intangibles. A diferencia de los activos tangibles, como el capital físico, que se producen y comercian en el propio ámbito empresarial, la mayor parte de este capital intangible se produce y desarrolla en el ámbito de las instituciones científicas y educativas, de ahí que se derive una mayor intensidad en su relación.

Es una pena que los intangibles todavía no hayan sido estimados para España, aunque algunas valoraciones aproximadas los sitúan entre el 60-75% de los activos empresariales.

En este sentido, la consideración de input intermedio del gasto en I+D+i o de gasto en inversión tiene una importancia fundamental para recoger su impacto positivo en la economía. Lo que no se mide no existe y si no se entiende que el stock de conocimiento eleva de manera permanente la capacidad de crecer, difícilmente se puede diseñar una política apropiada.

Los intangibles se alimentan de inversiones en tecnologías de la información y el conocimiento, bases de datos y contenidos informativos, competencias

económicas adquiridas a través de la educación y la formación recibida en el puesto de trabajo, las inversiones en marca y en la estructura organizativa y la propiedad innovadora I+D+i, patentes y *copyrights*, diseño e ingenierías.

En el caso de EE.UU. la inversión en intangibles ya representa el 11,7% del PIB, y el 7,6% en Japón. En el Reino Unido la inversión en intangibles ya sobrepasa en un 20% a la inversión en capital tangible o convencional, cuando hace 40 años apenas llegaba a menos de la mitad, concretamente al 40%. La Economía del Conocimiento o Economía Basada en el Conocimiento ya representaba el 45% del PIB británico y creciendo.

La definición de economía basada en el conocimiento de la OCDE incluye:

- Las manufacturas de niveles de tecnología altos y medio altos.
- Los servicios empresariales, de alta tecnología y financieros.
- La educación.
- La atención sanitaria.

En EEUU, Reino Unido, Suecia y Japón se ha comprobado que la inversión en capital intangible eleva la productividad del trabajo así como la productividad total de los factores.

Dentro del capital intangible, por ejemplo, en los EE.UU. contribuye más la I+D y en el Reino Unido el diseño y la formación específica de los trabajadores recibida en la empresa.

Los activos intangibles pueden explicar por qué los valores de mercado de las empresas son superiores a los valores en libros, aunque quizá esto no sea así en este momento.

En el concepto de Intangibles entre la innovación empresarial una parte se considera innovación blanda: cambios estéticos que afectan a nuestra percepción sensorial o intelectual pero que no alteran su funcionalidad. Pues bien, este tipo de innovación, que abunda en los sectores tradicionales, emplea 7 veces más que la I+D convencional y es el tipo de innovación que más se entiende desde el mundo de la empresa.

Los nuevos sectores de demanda creciente en el campo de la biomedicina, la farmacología, la química fina, los servicios avanzados, exigen empresas de primer nivel y la pregunta es ¿estamos preparados desde el ámbito empresarial para desarrollar estas tareas? ¿No es la escasez -que no la ausencia- de buenas empresas en buena medida el talón de Aquiles de la economía española? Yo creo que es así y que con más y mejores empresas que traigan de la mano un acceso a nuevos mercados de alta calidad la situación sería bien distinta.

La economía innovadora es como un estuario en el que confluyen a la corriente principal afluentes que proceden de la ciencia, la tecnología, la educación, las

habilidades de sus gentes, la cultura innovadora, el capital humano y el emprendedurismo. Se ponen todos estos ingredientes en una coctelera, se agita con hielo, se sirve y ya tenemos un sistema avanzado de innovación con empresas e instituciones integradas en proyectos comunes. Estamos en el siglo XXI.

Por todo esto interesa descubrir los motores, los elementos capacitadores y los que retrasan o impiden el desarrollo de la innovación. De esa forma se podrían diseñar políticas adecuadas a los objetivos elegidos.

Para concluir con esta segunda parte, quisiera citarles que algunos autores norteamericanos piensan que los empresarios son a la economía lo que los Marines a las Fuerzas Armadas: que llega un momento en que alguien tiene que lanzarse a ganar la orilla, es lo que les toca.

Valdría la pena responderse a algunas cuestiones: *¿Qué tipo de empresario tenemos? ¿El que sabe su oficio y conoce lo básico de muchos campos y cuenta con liderazgo, valentía y respeto? Siempre me he preguntado ¿por qué quienes tanto critican a los empresarios no lo intentan y predican con el ejemplo? En principio nada les impide probar. Comprobarán que no es nada fácil y reconocerán la vocación que exige. (¿Por qué decimos, como con los políticos, que no nos los merecemos y no decimos lo mismo de nuestros abogados o de nuestros médicos?)*

3. INTERRELACIÓN ENTRE LO MACRO Y LO MICRO

La tercera razón por la que espero una mayor interrelación entre la empresa y las instituciones económicas es el creciente condicionamiento que el mundo macro ejerce sobre el mundo micro. De otro modo, las empresas, como con la marea, suben y bajan con el ciclo macroeconómico, pero cuando como en Fukushima llegó la gran ola se llevó por delante no sólo a quienes no habían tomado precauciones sino a quienes no habían incurrido en ningún riesgo.

La *actual crisis* constituye un ejemplo evidente de la relación creciente entre el entorno empresarial y las instituciones, desde el Banco Central Europeo hasta el Ministerio de Economía, pasando por los Parlamentos de los diferentes países o regiones. Hoy en día no es imaginable que una empresa de un mínimo de entidad no esté al corriente de la coyuntura financiera porque ésta le implica directa e indirectamente.

Cualquier empresa española se encuentra afectada por la *ralentización general* de la actividad. La atonía inversora, la moral baja, la elevadísima tasa de desempleo, etc., les mantiene atentas a cualquier noticia que atrase o adelante la esperada recuperación.

Las *agencias de rating*, mezcla de empresas e instituciones, a quien nadie prestaba excesiva atención hasta hace 5 años, se han convertido en el martirio de gobiernos, bancos centrales y, por ende, empresas no financieras que ven amenazado, encarecido o recortado su acceso a la financiación.

El programa de reformas del Gobierno de España en materia laboral, financiera, educativa, sanitaria, afecta de forma directa o indirecta a la empresa y no la deja indiferente.

El coste para el contribuyente de las crisis bancarias y financieras incluye a las empresas. El rescate de las cajas de ahorro estadounidenses que quebraron por motivos parecidos a los que han hecho que desaparezcan del panorama español sobrepasó en su día la cifra de 200.000 millones de dólares.

Cuando, como consecuencia del respaldo explícito de los Gobiernos al sistema financiero, la crisis bancaria se tornó en crisis de la deuda soberana, los mercados internacionales integraron las partidas del balance del sistema bancario con las del Tesoro y utilizaron desde entonces el balance conjunto del sistema.

Las ventajas de pertenecer al club del euro han desparecido porque a la hora de endeudarse se ha introducido una brecha que hoy llamamos prima de riesgo y que antes de la llegada del euro llamábamos riesgo de tipo de cambio. Como suele ocurrir, el mercado encuentra la forma de diferenciar lo que le parece distinto, aun cuando las instituciones se empeñen en presentarlo como idéntico bajo un mismo envoltorio.

En un libro reciente (Traders, Guns & Money) Satyajit Das describe cómo en los años 90 los americanos y europeos descubrieron los países en vías de desarrollo del Sudeste Asiático. En la fase primera, dice, se multiplicaron las inversiones extranjeras basadas en la deslocalización de las fábricas productivas. Las autoridades locales desregularon siguiendo las instrucciones del Banco Mundial y se privatizaron las empresas públicas. En la fase segunda mejoró el nivel de vida de los más afortunados y el resto algo menos. Se desarrolló una clase media que compra en Wall Mart y va a cenar al McDonald's. Los bancos locales prestan en grandes cantidades, los bancos extranjeros también prestan a los bancos locales porque piensan que el gobierno los sostendrá. Los inversores se lanzan, los precios suben.

En la tercera fase los costes suben y hacen que la economía pierda competitividad. La caravana capitalista se marcha a otro sitio. Todo está sobrevalorado. Los políticos hablan de que hay que subir en la escalera del valor añadido. Lanzan iniciativas ambiciosas, el edificio más alto del mundo, el más largo, un nuevo puerto sin acceso al mar, puentes sobre ríos entre ciudades que no existen, etc. En 1997 todo colapsó. Se había terminado el milagro asiático. En julio de 1997 el baht de Tailandia se devaluó un 50% y pasó a flotar con el resto de monedas. La música se detuvo y las monedas de Corea del Sur, Malasia y Filipinas sufrieron ataques violentos. Para saber la magnitud del desequilibrio y del ajuste, les quiero recordar que la rupia de Indonesia se devaluó un 80% con respecto al dólar.

Por eso, algunos dicen que si llegas a un país y ves cómo recogen en limusina a los inversores extranjeros con sus banqueros, para llevarlos desde el aero-

puerto a un hotel de 5 estrellas, es el momento de vender todos los activos y abandonar el país.

Esta historia resulta muy familiar y hace pensar que lo que le sucede a España ha sucedido también en muchos otros países. Repasaré rápidamente algunos ejemplos:

- La quiebra argentina de 2002 alcanzó los 140.000 millones de dólares de deuda externa. Su producción descendió un 2% en 2001 y 10% en 2002, con el desempleo situado en el 20%.
- El descubrimiento del gas en Holanda en los 70 y de petróleo en Finlandia en los 80 provocaron burbujas inmobiliarias con consecuencias graves en ambos países.
- La privatización de los derechos de pesca en Islandia inició un proceso desbocado en el que la deuda alcanzó el 850% del PIB y en el que la propiedad sobre activos exteriores creció más de 50 veces.
- Irlanda, a pesar de que según se cuenta si te declaras en quiebra sales en el periódico y te pasas 12 años en observación, sin poder pedir un préstamo de más de 650 euros, poseer activos por más de 3.100 o viajar al extranjero sin permiso y debes devolver al acreedor una parte de lo que ganas hasta saldar la deuda, vio triplicarse los precios de la vivienda y con un índice de propiedad del 87% transmitió una sensación de euforia colectiva que terminó por arruinar el país.
- En 1982 la crisis de la deuda externa de México de 80.000 millones de dólares representó un golpe para la banca estadounidense, que tenía la tercera parte de la misma, y que dio lugar a un rescate combinado entre el FMI y acuerdos bilaterales, produciendo además un gran impacto sobre los principales acreedores.
- Uruguay y Argentina al final de los ochenta y en 2001, Brasil en el 83, Venezuela mediados de los 70, Turquía en 2001 o Rusia en el 98, las crisis del sudeste asiático, etc. Todas son crisis institucionales que afectaron a las empresas financieras y no financieras sin que éstas necesariamente se lo buscaran.
- Entre 1720 y 1975 Rogoff y Reinhart cuentan 29 crisis financieras, lo que sale a una cada 8 años. Es decir, mucho más frecuentes de lo que nos imaginamos.
- El último ejemplo que más nos afecta es el del origen de nuestra actual crisis. El sobreendeudamiento privado y más tarde público a que dio lugar la etapa de sobre-expansión como consecuencia de la política monetaria del BCE y su brusco frenazo, con la gran recesión ha provocado problemas de solvencia en los sistemas bancarios y en algunos Gobiernos que vienen entremezclados con crisis de liquidez.

> Unos y otros, los problemas de solvencia y liquidez afectan a la empresa de manera directa. Los mercados apostaron contra el sobreendeudamiento y acertaron. Ahora apuestan por la incapacidad de los Gobiernos para contener su déficit frente a la creciente presión de sus administrados. Algunos apuestan por el final del euro tal y como lo conocemos actualmente y puede que acierten.

Decía Krugman en *El País* de hace dos semanas que, aunque no ve marcha atrás en la creación del área monetaria europea, sí ve necesario que la gestión de la política monetaria se parezca más a la que lleva a cabo la Reserva Federal y pide que se estimule mucho más la demanda para que el crecimiento y algo más de inflación amortigüen el problema del déficit.

La Unión Monetaria, que creíamos que había funcionado bien durante la etapa de expansión desde su creación hasta 2007, iba acumulando desequilibrios crecientes en materia de comercio exterior y de crecimiento económico que han estallado en el momento de la crisis. Para que no vuelva a ocurrir lo que ha sucedido habrá que arbitrar medidas institucionales que apoyen a las empresas para no sufrir el deterioro que representa pertenecer a un país castigado por su desequilibrio financiero y presupuestario.

Estamos inmersos en un proceso de repliegue crediticio o de desapalancamiento financiero. En este proceso, el futuro de muchas empresas condiciona el de otras tantas instituciones, como, por ejemplo, los bancos. Ante este conjunto de elementos que la crisis ha puesto encima de la mesa la empresa y las instituciones deben reinventarse para abordar una nueva etapa del capitalismo contemporáneo con una relación más estrecha.

CONCLUSIONES

Después de algunos años de euforia económica regional, nacional e internacional estamos asistiendo al comienzo de una nueva etapa. Atrás quedan buena parte de los impactos favorables de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la integración europea, el crédito ilimitado y barato.

La empresa española da muestras de debilidad en algunos aspectos que hoy son cruciales. Su dimensión reducida, su especialización productiva, su dificultad para el manejo de la complejidad que entraña la organización de la actividad en el capitalismo del siglo XXI. Todo ello induce a una mayor relación con las instituciones de todo tipo. En mi opinión la empresa necesita más ayuda (no subvenciones) de las instituciones que nunca. Debe reconocer que fuera de su perímetro existen otras organizaciones que tienen cada día más que ver con su futuro y que pueden proporcionarle grandes oportunidades de éxito empresarial.

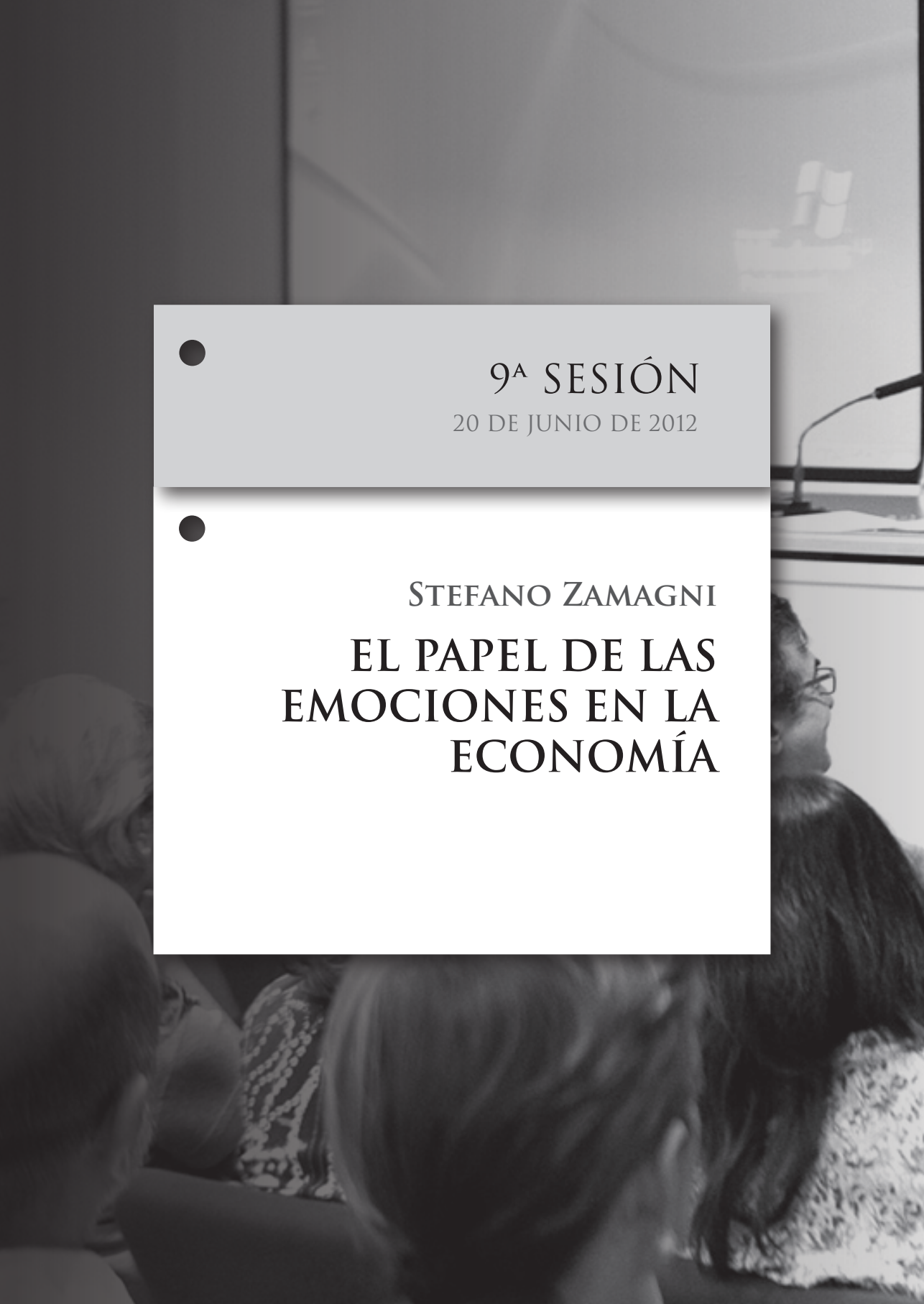
Como en toda relación social, se comienza por combinar la información con el instinto, se invierte en confianza, confidencialidad y lealtad, se somete a una primera prueba práctica, un ensayo de colaboración con beneficio mutuo; si se tiene éxito se explota y si se fracasa se vuelve a intentar.

La crisis ha hecho más patente que nunca el papel decisivo de las instituciones para garantizar la estabilidad macroeconómica en la que las empresas despliegan su actividad: estabilidad de precios, del sistema financiero y bancario, de los presupuestos públicos, estabilidad social, equilibrio distributivo, etc. Todos estos elementos son cruciales para los objetivos de la empresa.

En suma, la empresa debe inculcar en las instituciones su visión práctica, su sentido de la eficiencia, su aceptación de las reglas del mercado que decide inexorablemente sobre el éxito de un proyecto, su rigor en la financiación y en la rendición de cuentas.

Las instituciones pueden aportar a las empresas su sentido del interés general, el salto del dividendo económico al dividendo social, la gobernanza basada en los *stakeholders* y no solo en los *shareholders.*

Por eso estoy convencido de que en la interacción hay una posibilidad real de hibridación y de capacidad de ejercer influencias positivas de una sobre otra.



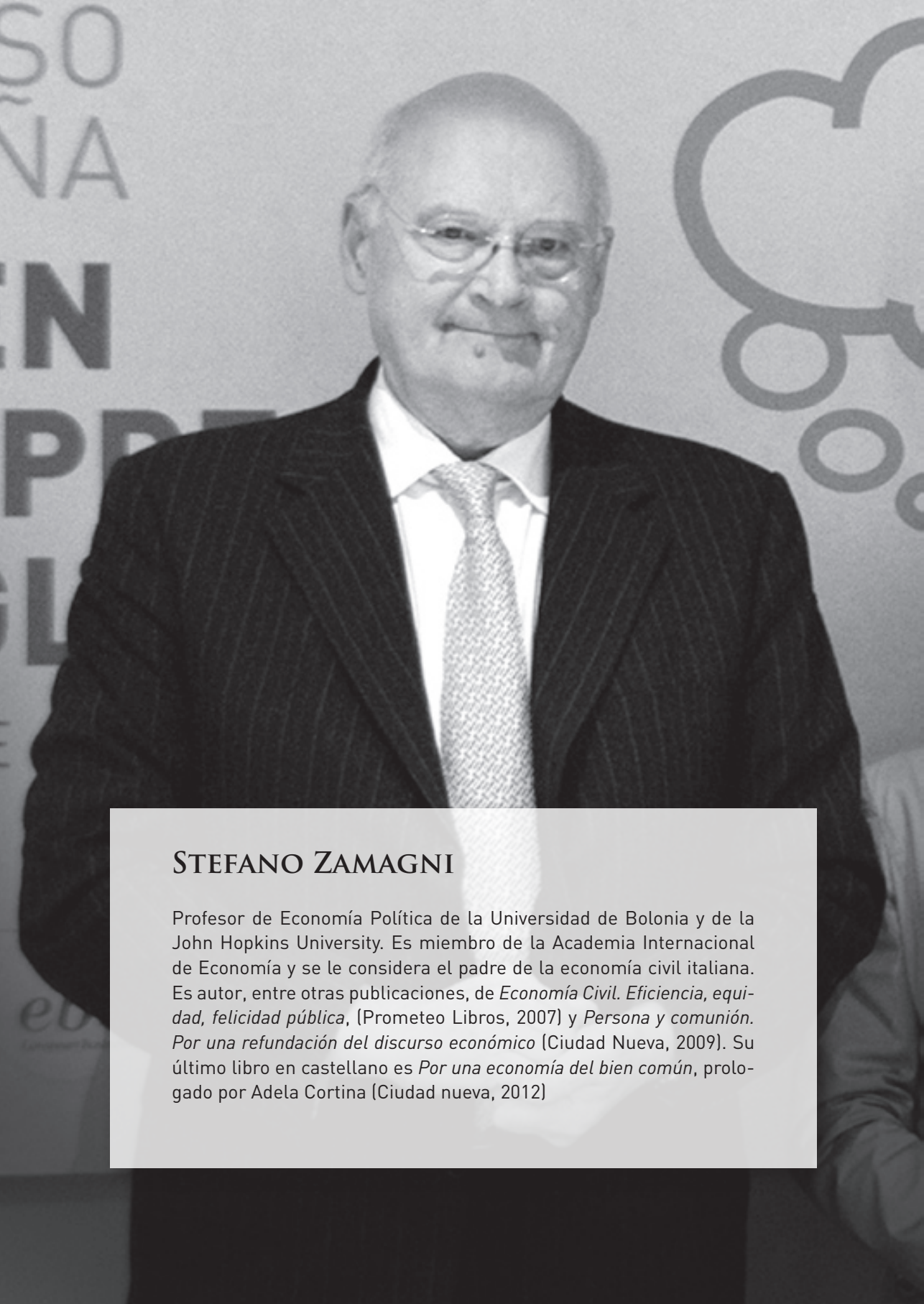
9ª SESIÓN

20 DE JUNIO DE 2012

STEFANO ZAMAGNI

EL PAPEL DE LAS EMOCIONES EN LA ECONOMÍA

EBEN-ESPAÑA
LA IMAGEN
DE LA EMPRESA
EN EL SIGLO XXI
VALENCIA, 20 AL 22 DE JUNIO DE 2012
FUNDACIÓN
eben
romiso social
Bancaja



Stefano Zamagni

Profesor de Economía Política de la Universidad de Bolonia y de la John Hopkins University. Es miembro de la Academia Internacional de Economía y se le considera el padre de la economía civil italiana. Es autor, entre otras publicaciones, de *Economía Civil. Eficiencia, equidad, felicidad pública*, (Prometeo Libros, 2007) y *Persona y comunión. Por una refundación del discurso económico* (Ciudad Nueva, 2009). Su último libro en castellano es *Por una economía del bien común*, prologado por Adela Cortina (Ciudad nueva, 2012)

1. RELACIÓN ENTRE DEMOCRACIA Y MERCADO

¿Qué es más importante la democracia o el mercado? Entendiendo por mercado la economía, el desarrollo económico. Recientemente la *National Bureau of Economic Research* ha publicado una investigación empírica donde se demuestra que la democracia produce efectos positivos sobre las reformas económicas y también sobre el desarrollo. Aunque, sin embargo, no funciona así a la inversa. Esta relación aparece ya desde el tiempo de Aristóteles, pues tanto él como Sócrates afirmaron que la democracia es un factor determinante para el desarrollo, pero era una propuesta teórica, filosófica. Ahora, por primera vez, gracias a este estudio, tenemos la evidencia empírica de este nexo causal. Aunque no voy a discutir ahora este punto, los que conocen la literatura económica saben que es cierto.

Sin embargo, por los conocimientos que tengo, hasta el momento no se había estudiado la relación entre democracia y empresa, una relación problemática que contiene la siguiente paradoja: La empresa es la institución más importante del mercado, pero, tal y como está organizada hasta ahora, con algunas excepciones, no es democrática. ¿Cómo puede un mercado que tiene instituciones empresariales que no son democráticas adelantarse y desarrollarse?

Fue por esta razón por la cual el americano Gary Hamel organizó en 2009 un encuentro con los representantes de las más importantes *Business Schools* de EE.UU. y de Europa con el objetivo de dilucidar por qué ha sucedido la crisis. Hamel concluía el encuentro con las siguientes palabras:

> *Nosotros llamamos a esta crisis una crisis financiera y económica, pero su propia naturaleza es la de ser una crisis de management. La economía de los EE.UU. está disminuyendo porque las empresas americanas y el sentimiento legendario empresarial de los americanos están bajando.*

Cuando en abril de 2009 leí esto no podía creerlo, porque ésta es la conclusión de los treinta y cinco hombres que más saben a nivel mundial de estos temas. También estuvo en este encuentro Michael Porter, que afirma que el origen de la crisis económica y financiera de hoy es la crisis de la empresa. Esto es interesante porque me ayuda a argumentar el siguiente tema.

2. LA CRISIS DE LA EMPRESA "TAYLORISTA"

En 1911 el ingeniero Taylor publicó su famoso libro *The Principies of Scientific Management.* El principio básico del Taylorismo era el principio de jerarquía. Cuando Taylor publicó su libro la globalización no existía, ni tampoco la tercera revolución industrial, la revolución tecnológica. La cuestión hoy es que

todavía hay empresas de tipo Tayloristas, es decir, jerárquicas y no democráticas, aunque vemos que hoy en día este modelo de empresa no funciona.

¿Por qué no funciona? Tengo tres respuestas.

La primera es que el modelo jerárquico de la empresa fue inventado cuando las economías de escala eran dominantes. En 1932 Bernd and Mistt afirmaban que para llegar a una economía de escala las empresas tenían que estar organizadas como un ejército. ¿Cuál es la novedad de hoy? Que el conocimiento, como sabemos, es el factor estratégico del desarrollo de una empresa y para disfrutar del conocimiento el modelo jerárquico no funciona por la propia naturaleza del conocimiento: ser un bien común y no un bien privado o público.

Hace poco fallecía Leonor Ostrom, premio Nobel de economía, aunque no era economista. Ella fue la primera persona en hablar del conocimiento como un bien común, lo que significa que tenemos la necesidad de organizar la empresa de una manera en la que el conocimiento pase de uno al otro.

El concepto que hoy se usa en América es el concepto de "capital conectivo", *The connective capital* en inglés. Y está demostrado que el capital conectivo es el factor de éxito más importante en la situación actual. Para obtener este capital conectivo es necesario que la organización interna de la empresa lo favorezca, y esto no es posible en una estructura jerárquica, porque no hay posibilidad de comunicación fluida entre rangos inferiores y superiores. Benckler en un escrito muy interesante, *Commons Based Peer Production* (Benkler, 2005), afirmaba que si la organización de la empresa no permite la circulación libre del conocimiento entre los miembros de la misma no se generará creatividad e innovación. Ésta es la primera razón por la cual muchas empresas fracasan, no por la competencia de China como afirman muchos, aunque algunas veces sea verdad, sino porque son empresas viejas, obstinadas en tener una organización de tipo jerárquico y vertical.

La segunda razón por la que estas empresas no funcionan tiene que ver con los incentivos. La falta de organización interna de la empresa de tipo democrático ha sido compensada con la técnica de los incentivos, fruto de la invención de Michael C. Jensen. Si se quiere mantener una organización vertical y al mismo tiempo progresar, tienes que dar incentivos a las personas para obtener resultados. Éste ha sido un caso en el que los economistas académicos han sido muy irresponsables, porque la teoría de los incentivos es errónea y el propio Michael Jensen, una persona honesta intelectualmente, ha admitido recientemente que se equivocaba, porque el incentivo opera únicamente sobre las motivaciones extrínsecas.

Como sabemos, hay dos tipos de motivaciones: las intrínsecas y las extrínsecas. La motivación extrínseca tiene que ver, por ejemplo, con ir a trabajar para ganar dinero. Las motivaciones intrínsecas, sin embargo, se corresponden con el concepto de vocación. Por lo tanto, si en una empresa eres el jefe

y la quieres organizar por un sistema de incentivos, ¿qué ocurrirá? Que vas a recompensar a los trabajadores que tienen motivaciones extrínsecas, porque los incentivos son monetarios, y las personas que tienen motivaciones intrínsecas quedaran marginadas.

Cuando hablo con algunos empresarios les digo que por qué no razonan esto. No entienden que la novedad, la creatividad, no va a venir de los que tienen motivaciones extrínsecas en la empresa, porque si yo tengo una motivación extrínseca para producir un nuevo modelo o una nueva inversión, tú tienes que pagarme, y si no me pagas no te lo voy a dar.

Esta teoría de incentivos ha tenido consecuencias nefastas:

1. En primer lugar, los incentivos producen una inflación y crean el fenómeno que se conoce como *crowding out*, desplazamiento, por lo que al final, en la empresa, sólo quedan las personas que tienen motivaciones extrínsecas. Así lo afirma también la teoría del *Homo Economicus* que afirma que sólo con motivaciones extrínsecas la empresa no se desarrolla.

2. La segunda consecuencia es que el esquema de incentivos ha creado la mentalidad del corto plazo, *short term* en inglés, lo cual es increíble porque las empresas son instituciones a largo plazo. Como sabéis, la idea de *corporation* americana viene de la palabra cuerpo, y el modelo americano de *corporation* viene de los modelos de los monasterios Benedictinos, los primeros empresarios que se organizaron según las reglas de Benedicto hace mucho tiempo, de tal manera que fue imitado por los americanos. ¿Qué significa esto? Que la empresa tiene que durar en el tiempo. Un grupo de personas no crean una empresa para durar sólo unos años, sino para siempre, aunque haya alguna limitación natural. Y la técnica de los incentivos ha modificado esto. Se dice hoy que la empresa es para el corto plazo, lo cual significa que la empresa se ha convertido en una *commodity*, ya no es una asociación. Si mañana me interesa vender mi empresa la venderé en la bolsa, y puedo comprar otra, pero en mi decisión sólo tengo que tener en cuenta la diferencia entre el precio de venta y el de compra.

3. La tercera consecuencia es que el esquema de incentivos es bueno para realizar la coordinación tecnológica, pero no para realizar la coordinación estratégica de una empresa. Donde hay división del trabajo tenemos la necesidad de realizar una coordinación, la cual puede ser de dos tipos: tecnológica o estratégica. En la coordinación tecnológica no es necesario que yo conozca tus sentimientos ni emociones. El ejemplo más frecuente es una cadena de montaje. En una cadena de montaje no es necesario que yo te conozca porque cada uno tiene claro que parte del proceso tiene que realizar, y la coordinación está sujeta a un jefe, que normalmente es un ingeniero, como lo fue Taylor.

Esto fue bueno en el pasado, pero hoy la coordinación es estratégica, lo que significa que cada uno de nosotros, si trabajamos en la misma empresa, tenemos que saber el sistema motivacional del otro.

Ésta es la razón por la cual Schelling, un economista americano muy importante que obtuvo el premio Nobel hace muchos años, escribió *La estrategia del conflicto*, un libro fundamental que debería enseñarse en los cursos de estrategia. Schelling había definido la coordinación estratégica como "un encuentro de mentes", una bonita definición. No es un encuentro de cuerpos o de personas, sino de mentes, lo que significa que tengo que conocer cuál es tu personalidad y tu motivación interior, si eres un tipo pro-social o antisocial, etc. Ésta es la razón por la cual, hoy en día, la coordinación de las mentes es muy importante y también más difícil, porque la coordinación tecnológica sólo requiere tener un ingeniero con temperamento que esté en su despacho controlando los tiempos.

Pero el problema de hoy es coordinar personas. Muchos piensan que las personas son como las máquinas, y no es así, porque nosotros tenemos cerebro, pero también tenemos corazón. Y no se puede coordinar si no se tiene en cuenta el sistema de motivaciones, los sentimientos, las emociones, etc. Ésta es la tercera razón por la cual la teoría de los incentivos ha destruido una tradición de pensamiento de los estudios empresariales en los últimos cuarenta o cincuenta años. Por eso es interesante que esto cambie. En unos años todos los libros educativos en esta materia tendrán que escribirse de nuevo porque estarán obsoletos, porque hablarán de algo que no es capaz de resolver el conflicto.

Finalmente, la tercera razón por la cual se habla de empresa democrática, o mejor, de democracia dentro de la empresa, es el fundamento ético de la responsabilidad social de la empresa. No sé si han leído un *paper* muy interesante de Matthew J. Kotchen y Jon Jungbien Moon, publicado en julio del año pasado, cuyo título es *Corporate Social Responsibility for Irresponsibility*, y que en español significa *La responsabilidad social de la empresa para la irresponsabilidad*. Este trabajo empírico ha durado quince años y ha sido elaborado por un equipo de investigadores que han indagado en tres mil empresas americanas y canadienses. La conclusión a la que han llegado es la siguiente: Las empresas practican la responsabilidad social empresarial no porque crean en ella, sino porque no quieren modificar el gobierno interior, no quieren modificar su estructura de poder, y para enmascarar esto practican la responsabilidad social.

3. LA NECESIDAD DE UNA ETICIDAD CIVIL EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La conclusión de estos autores al respecto es que el concepto y sobre todo la práctica de la responsabilidad social empresarial tienen que modificarse completamente. No se puede seguir con la manera de actuar de los últimos treinta años. ¿Por qué? Porque no hay un fundamento ético, no se puede practicar la responsabilidad social sólo porque es conveniente, porque el día que no te convenga no lo vas a practicar, y esto no es un razonamiento inteligente. Al menos que uno diga que es un instrumentalista en el sentido utilitarista, pero entonces tiene que decirlo.

Por otro lado, vemos empresas que ponen en práctica la responsabilidad social para responder a la demanda de una "política privada" por parte de los consumidores y ciudadanos. La expresión *private politics*, en oposición a la política pública, hace referencia a la cuestión de que muchos ciudadanos no creen en la capacidad del Estado para realizar proyectos o reformas, y por ello exigen a las empresas que asuman una "política privada" y hagan lo que no hace el Gobierno o en general la política.

El problema es, ante este panorama, ¿hasta dónde tenemos que implementar el nivel de eticidad de la responsabilidad social de la empresa? Y la respuesta es: al nivel del comportamiento individual. Durante mucho tiempo se ha considerado la idea de que si cada empresa se comporta bien y sigue las reglas al final el resultado es bueno. Y éste es, sin embargo, uno de los grandes errores de los economistas, porque no es verdad. O mejor dicho, esta proposición es verdad bajo una condición: que el mercado sea perfecto. Y el mercado es perfecto cuando no hay bienes públicos, externalidades pecuniarias y, sobre todo, cuando no hay oligopolio.

Si estas condiciones se aplican y cada uno de nosotros se comporta bien, el resultado final es óptimo, pero si estas condiciones no existen, y como he dicho no pueden existir porque la información es siempre asimétrica y siempre hay externalidades pecuniarias, el nivel de eticidad tiene que llegar a las reglas del juego, al nivel institucional. Porque un mercado es una institución que para funcionar requiere reglas del juego.

Y la cuestión es ¿quién fija esas reglas del juego? Pues sólo los que participan en el mercado. Remontándonos históricamente, como recordareis, al final del Medievo y al inicio de la modernidad fue creada la *Lex Mercatoria*, la ley de los mercados. ¿Y quién creó la *Lex Mercatoria*? ¿El Estado? ¡No! Fueron los empresarios, que se reunieron y dijeron que antes de jugar tenían que fijar unas reglas del juego.

Hoy en día estamos en una situación similar, en la transición de la modernidad a la post-modernidad tenemos la necesidad de una nueva *Lex Mercatoria*

de las empresas, y el comportamiento individual no es suficiente, es necesario pero no suficiente. Es necesario que las instituciones fijen esas reglas del juego, y no los empresarios.

La nueva manera de interpretar la responsabilidad social de la empresa es la de ocuparse de la modificación de esas reglas del juego económico. Un ejemplo muy concreto de lo que no hay que hacer es las reglas de Basilea III, que no están funcionando bien. ¿Por qué? ¿Sabéis quién las está fijando? Pues los siete grandes bancos especulativos y oligopolistas que se reúnen en Ámsterdam regularmente y que pretenden fijar unas reglas para todos los bancos del mundo. Si se leen atentamente se observa que si no se cambian se va producir un fracaso a nivel mundial, porque son reglas que están fijadas sólo para beneficiar los intereses de estos siete grandes bancos, y van en contra de los bancos regionales, o lo que es lo mismo, las cajas de ahorro, los bancos cooperativos, etc.

Luego se producen las crisis, pero es porque los mercados financieros se basan en reglas que van en contra del interés y del bien común. Otro ejemplo de esto es la abolición de la *Ley Glass-Steagall*, promovida por dos senadores americanos que hace mucho tiempo establecieron la regla de que los bancos no podían utilizar el dinero de los clientes para hacer especulación. Había que tener separado el dinero para la especulación del dinero para la transacción comercial. En 1999 el Presidente Clinton abolió la ley, y ahora tenemos una crisis financiera. Una decisión que fue tomada por Clinton porque los siete grandes bancos, "las siete hermanas", decidieron hacer esto. Obama ha recuperado esta idea en la que ha llamado la *Regla Volcker,* en referencia a quien fue jefe de la Reserva Federal en los 80, Paul Volcker, y ahora uno de los asesores más influyentes de la Casa Blanca, y que se ha comparado con la antigua *Ley Glass-Steagall.*

Hoy en día el desafío de los empresarios que quieren aplicar la responsabilidad social de la empresa es el de intervenir al nivel de lo que a mí me gusta llamar *eticidad civil*. Civil viene del latín *cívitas*, y es diferente de la palabra griega *polis*. A mí me gusta más la palabra *cívitas* porque *polis* se refiere a un modelo de sociedad exclusiva: las mujeres, los que no tenían la capacidad de leer y escribir o los esclavos no podían entrar en ella, por lo que la *polis* sólo admitía al 20 o 25% de la población. El modelo de la c*ívitas* romana fue, por el contrario, un modelo inclusivo: todo el mundo podía ser ciudadano romano aunque naciera aquí o allá. Esta es la razón por la cual, como está escrito, Roma fue católica antes que cristiana. *Católico* significa universal, y en este sentido el modelo de la *cívitas* es un modelo universal que incluye a todo el mundo sin exclusión.

Es por esto que me gusta hablar de *eticidad civil*, una eticidad que tiene como mira la inclusión de todo el mundo, sin crear distinciones ni discriminaciones de ningún tipo.

4. LA IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL FAMILIAR

Otro ejemplo de lo que entiendo por *eticidad civil* es aquel tipo de responsabilidad social de la empresa que fue creado en EE.UU. hace unos años y que se llama "responsabilidad familiar de la empresa". El problema al que intenta dar respuesta es el siguiente: ¿Cómo hacer una compatibilización -yo prefiero usar la palabra armonización– entre los tiempos de vida familiar y laboral? Hay excepciones, afortunadamente, pero la mayoría de las empresas van en contra de las familias. Si tuviera tiempo demostraría, y no afirmaría, que la organización de la empresa es tal que va a obligar lo que un profesor famoso de derecho, Guido Calabresi, fundador de la Escuela de Filosofía del Derecho de Yale, llamó *tragic choices*, una elección trágica. El *tragic choice* es cuando una persona está obligada a elegir entre dos valores. No podemos aceptar esto, porque el trabajo es un valor, la empresa es un valor, y la familia también lo es. No se puede organizar una empresa sin pensar en la familia, hay que pensar en la familia porque los trabajadores tienen una familia. El empresario no puede decir que sólo está interesado en lo que pasa en su empresa. ¡Sólo una persona irresponsable puede hablar de esta manera!

Es en este sentido en el que hablo del nivel de *eticidad civil*. La empresa hoy en día no puede pensar sólo en sí misma. Si una persona dice que no cree en la familia y que quiere destruir la familia, puede ser coherente con lo que dice pero tiene que decir que es contrario a la familia. Hay libros que dicen que la familia es un residuo del pasado, que tenemos que destruirla porque no tiene sentido. Aquí en este país hace ya algún tiempo algunos pensaban de esta manera, y fueron coherentes. Pero sin embargo hay otras personas que van en contra de sí mismos, porque dicen que están a favor de las familias y en la organización de la empresa obligan a sus trabajadores, y en particular a las mujeres, a que elijan que si quieren trabajar tienen que olvidar a la familia o que si quieren estar con la familia tienen que olvidar su carrera. Esto no es aceptable, esto es inmoral porque va en contra del principio de libertad, y cuando se está en contra del principio de libertad no hay desarrollo, porque si se destruye la libertad de elección se destruye la confianza.

Algunos expertos americanos, como es el caso de Michael Porter, tal y como ha publicado en un artículo en la *Harvard Business Review* en febrero de 2011, admiten que la organización de las empresas tiene que cambiar. Porter introduce por primera vez el concepto de *shared value,* que significa valor compartido. El fin de la empresa no es la maximización de las ganancias a corto plazo, afirma Porter, sino la maximización del valor compartido. Y después especifica que el valor compartido es el valor de los *stakeholders*, el valor de las familias, etc. No hay nada de original en este planteamiento, pero lo original es que está escrito por Michael Porter. No es una idea que tenemos

un grupo de investigadores en Europa, sino que es algo reconocido en EE.UU. Tal y como he dicho antes, hace un mes fue publicado por la *National Bureau of Economic Research* un libro titulado *Shared Capitalism*, que va en la línea de esta idea. Entonces, si los americanos, que son pragmáticos, han entendido lo que he dicho anteriormente, significa algo, significa que no son cosas abstractas, sino cosas concretas.

5. CONCLUSIÓN. LOS ONCE CAMELLOS

La conclusión de todo lo dicho es que tenemos que reinventar el *management*, tenemos que considerar que vivimos en una época diferente al pasado. El tiempo pasa y la evolución social es la que es, y por eso no podemos mantener un *management* como el del pasado. El *management* no es una técnica, es un arte. Si fuera una técnica todo el mundo sería capaz de llevarla a cabo. Pero la palabra arte, artista, artesano tienen la misma raíz del griego, *areté,* que significa virtud.

El nuevo *management*, el nuevo empresario, tiene que ser un ser humano virtuoso, que significa artista. Y esto, concretamente ¿Qué significa? Para responder a esto voy a hacerlo con una metáfora que no es muy conocida, pero que se escucha en algunos congresos de filosofía moral, y que es la metáfora de los once camellos basada en una historia árabe.

> *Un camellero viejo próximo a la muerte decide escribir un testamento. El camellero tenía tres hijos, y decidió al primero darle la mitad de toda su riqueza; al segundo darle un cuarto, y al tercero darle un sexto. El camellero fallece, y los hijos abren el testamento y ven la riqueza que poseía el padre, que consistía en once camellos. Pero once no es un número divisible por dos. Así los tres hermanos comenzaron a litigar sobre la herencia, porque once dividido entre dos daba 5´5. A lo que el primer hermano apostilló que él quería seis camellos. Pero los otros dos hermanos no asentían. Estuvieron discutiendo y discutiendo, y en un momento dado apareció otro camellero y preguntó que porqué discutían los hermanos. Al conocer la situación, el camellero les dijo que le daba su camello, y así tendrían 12 camellos para repartir. Con ello el camellero hizo una acción de gratuidad. ¿Y qué ocurrió entonces? Pues que los doce camellos divididos por dos eran seis, y dividido por cuatro, tres, y dividido por seis, dos, y sumándolos todos…once. Y sobraba pues un camello. El camello del camellero. Así, los hermanos se repartieron sus camellos, y el viejo camellero obtuvo de nuevo su camello.*

En literatura de filosofía moral a esto se le llama "el caso del extranjero perfecto", lo que quiere decir que hay situaciones donde las reglas de la justicia no garantizan la paz. ¿Cuántas guerras hubo en nombre de la justicia? El

primer mensaje de esta historia es que un acto de donación como gratuidad puede resolver una situación de conflicto. El segundo mensaje es más interesante: el viejo camellero pudo recuperar de nuevo su camello sin perder nada, lo que significa que el principio de donación como gratuidad no crea pobreza. Como cuenta la historia, se obtuvo paz y se recuperó finalmente el camello.

Esta historia nos ayuda a interpretar lo que significa concebir al empresario como un artista y como una persona que practica la virtud. La donación es una virtud, y hay que comprender que hay situaciones en nuestra empresa en las que los que practican este tipo de mentalidad obtienen resultados, porque éste es el secreto último del principio de reciprocidad: si se entrega una donación la persona que lo recibe se transforma.

Ésta es la razón por la cual tenemos siempre que distinguir *hacer* y *actuar*. *Hacer* es una actividad que transforma el objeto. *Actuar* es una actividad que transforma además al sujeto. Cuando realizamos una acción no somos los mismos que antes. Los animales no hacen acciones, sólo llevan a cabo cosas. Es la distinción en latín entre el *homo faber* y el *homo agens*. Las personas cuando hacemos algo en la empresa de un tipo o de otro lo modificamos nosotros mismos. Ésta es la razón por la cual el principio de donación como gratuidad es tan importante.

Hay un pasaje de Charles Dickens que se llama Martin Chuzzlewit. En este romance, Dickens escribe la regla de oro del mundo de los negocios y es la siguiente: "Hacer a los demás lo que no queremos que nos hagan a nosotros". Dickens escribió esto para indicar la consecuencia perversa de un modo de organizar la empresa. Hoy en día tenemos la capacidad de hacer de modo diferente. Ésta es la razón por la cual la idea del fundamento ético de la responsabilidad social empresarial es un argumento fundamental, y también esta es la razón por la que me complemento con vuestra Fundación ÉTNOR en el trabajo que está haciendo desde hace muchos años y por la cultura que se está expandiendo.

Patrocinador principal

compromiso social. Bancaja

Patrocinadores

BANCO DE VALENCIA

Deloitte.

GRUPO ASCES
ASOCIACIÓN PARA LA COOPERACIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL

LIBERTAS 7

Jose A. Noguera
ABOGADOS

FEMEVAL

CASA PONS

CLEOP

IBM

INMERCO marketing

FEDERACIÓ VALENCIANA
FEVECTA
D'EMPRESES COOPERATIVES DE TREBALL ASSOCIAT

Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de la Comunidad Valenciana