

---

**DIRECTIVOS RESPONSABLES  
EN LA EDAD DE LA GLOBALIZACIÓN**

---

**I.E.S.E.**  
**Barcelona, 6 de julio de 2001**  
(Texto corregido en agosto 2001)

**Domingo Sugranyes**

## ÍNDICE

|  | <u>Página</u> |
|--|---------------|
| ¿Qué "globalización"? .....  | 1             |
| 1. Gestión rentable y crecimiento. ....  | 3             |
| 2. Profundización personal en un entorno contrario .....   | 5             |
| 3. Participar en el debate sobre doctrina social. ....   | 7             |
| 4. Meditar sobre los criterios de éxito. ....  | 8             |
| 5. Comportamiento ético y ampliación de objetivos.....   | 11            |
| 6. La empresa, factor de igualdad.....   | 13            |
| 7. Objetividad en el asunto de las pensiones y de la<br>seguridad social. ....                         | 14            |
| 8. Promover la actividad internacional con inversión<br>directa. ....                                  | 15            |
| 9. Promover las instituciones de la <i>globalización</i> .....   | 16            |
| 10. Profesionalización y <i>accountability</i> de las ONG de<br>ayuda caritativa y acción social. .... | 17            |
| Conclusión .....   | 18            |

## ¿Qué “globalización”?

Pensando primero en la *globalización* como fenómeno económico y financiero quisiera referirme a dos estudios recientes sobre las fuerzas que pueden conducir a una mayor integración de las economías: el comercio entre naciones, las migraciones de carácter económico y los flujos financieros creados por la inversión transnacional.

Profundizando en estas categorías desde un punto de vista de historia económica, K.H. O'Rourke y J.G. Williamson demuestran con datos cuantitativos cómo la primera *globalización* (desde la segunda mitad del siglo XIX hasta 1914) sirvió para acercar las economías atlánticas y reducir las diferencias de niveles de ingresos entre las poblaciones involucradas – por lo menos aquellas en las que existía un nivel previo de educación adecuado – (1).

Al aplicar criterios de ética social cristiana al fenómeno económico de la *globalización*, los autores de un reciente trabajo presentado a la *Fondazione Centesimus Annus Pro Pontefice* (2) consideran que el juicio debe ser matizado: positivo, en la medida en que la mayor integración de las economías supone mejorar la división internacional del trabajo, llevar cada producción allá dónde existe la mejor combinación coste-calidad, y distribuir el ahorro diversificando el riesgo e incrementando la inversión en economías en vías de desarrollo; negativo, en la medida en que podría ser una amenaza para el empleo o para el nivel de ingresos de los trabajadores menos cualificados de los países de *deslocalización*, o en la medida en que – y aquí entramos en plena polémica – las producciones en países menos desarrollados, realizadas por empresas multinacionales o locales, se basasen en condiciones de trabajo injustas o de explotación. En conjunto, la balanza se inclina por el lado positivo y la reflexión ética lleva, según estos autores, al necesario desarrollo de unas

normas e instituciones supranacionales que pongan la autonomía de los sujetos económicos y de los mercados al servicio de una efectiva promoción del desarrollo humano a nivel global.

Los riesgos de recesión que supone en estos momentos, por ejemplo para los países emergentes productores de material informático entre otros, la caída de las ventas de equipos en Estados Unidos, o los riesgos de crisis financieras relacionados con la deuda externa de algunos grandes países cuasi desarrollados nos hacen especialmente sensibles a una cara negativa de la *globalización*: la difusión amplificada y el contagio de los movimientos coyunturales o de ciertos desequilibrios estructurales a nivel mundial. Pero mirando el movimiento desde la experiencia histórica, no sólo de la primera *globalización*, sino de los años posteriores a 1950, se puede sostener que ésta ha sido una fuerza de progreso y de reducción de las desigualdades entre países; en ese caso, el comportamiento responsable de los directivos consistiría en colaborar en la realización de una mayor integración económica para todos los países, y en la creación de las normas institucionales que garantizaran su éxito.

Pero las críticas a *la globalización* y las manifestaciones a veces violentas que vienen acompañando las ceremonias mediáticas de las "cumbres" de jefes de Estado y de Gobiernos parten de una percepción más amplia que la económica, y creo justificado por consiguiente tomar la *edad de la globalización* en un sentido más amplio, tal como se suele usar en la prensa y en los debates de opinión: como una especie de *catchword* por la nueva economía, una mezcla intuitiva de la extensión de nuevas tecnologías, flexibilidad, competencia abierta, *financiarización* y en cierta medida, una forma cómoda de referirse a la versión actual de la ideología y/o de las políticas liberales. De antemano, pido indulgencia

a los que hubieran preferido definiciones más precisas; soy consciente de hablar en un plano en que se mezclan realidades e imágenes.

He ido avanzando paso a paso en esta reflexión en diez puntos, de los que cuatro forman el marco, o definen el terreno inicial, y seis son aspectos de posible aplicación.

Para intentar proponer mi *aggiornamento* de los aspectos clave de la responsabilidad moral de los directivos de empresa, he utilizado algunos trabajos recientes de UNIAPAC, la Unión Internacional de Dirigentes de Empresa, en los que participé con mayor intensidad entre 1997 y 2000, pero mis comentarios no comprometen más que a mi, y me aparto en algunos aspectos de lo que probablemente diría hoy la citada organización como tal. Creo que así debe ser: la responsabilidad moral de la que pretendo hablar no se define en teoría, sino muy enraizada por un lado en la vivencia en la empresa y, por otro lado, en una exigencia ética que encuentra su fuente - sin ser exclusiva en absoluto - en un (siempre imperfecto) intento personal de fe y de vida cristiana.

## **1. Gestión rentable y crecimiento**

El primer deber moral del directivo de empresa es el que dicta la ética profesional: la gestión eficaz de los recursos que se le han encomendado es decir, en primer lugar, la rentabilidad. Tenemos que reivindicar muy alto que el objetivo del beneficio es imprescindible para el desarrollo de la empresa, y por consiguiente irrenunciable moralmente. La encíclica *Centesimus Annus*, que ya tiene diez años, reconocía este papel de la rentabilidad de la empresa, por primera vez quizá con tanta claridad en un documento oficial de la Iglesia (3). Pero como ocurre a menudo en los

textos y en los debates de doctrina social, este reconocimiento va acompañado de una inmediata limitación, como si se estuviese aceptando un mal menor. ¡Qué lástima, para un directivo, trabajar 15 horas diarias por un mal menor! Tocamos aquí un antiguo malentendido que arrastra la reflexión doctrinal desde hace años, sobre todo en los países latinos: una desconfianza hacia el mercado y la disciplina de la rentabilidad, por asimilación - que se da por hecha y no se demuestra - con las conductas abusivas que la avidez humana genera a veces en este sistema (y, probablemente más aún, en otros sistemas económicos). A nadie se le ocurre criticar a los médicos porque trabajan por la salud, y todo el mundo tiene claro que la salud no es un fin en sí misma. El beneficio de la empresa no es el fin último de la actividad, por supuesto. Pero es su motor, sea el que sea su estructura de propiedad.

La responsabilidad profesional básica no es sólo la rentabilidad; como todo gestor al que se le han encargado unos *talentos*, el directivo debe saber actuar para que la empresa crezca de forma sana. Como todo organismo que reúne a personas con capacidad de motivación y de acción, la empresa tiende naturalmente a crecer. La parte más noble de la profesión de directivo consiste, precisamente, en alentar y orientar a los equipos, de forma que el esfuerzo colectivo desemboque y se confirme.

Estas obligaciones morales conllevan la aparición de conflictos. Gestionar de manera rentable supone a menudo ir contra los intereses a corto plazo de algunos, en favor de una necesidad más importante o más general. Crecer significa a veces obligar a colaboradores a trabajar más, aunque no vean claramente la meta. Pero a veces el ciclo se invierte, y se hace imprescindible reducir la actividad para poder volver a incrementarla cuando mejore la coyuntura. Es decir que, a veces, para poder seguir creciendo a medio plazo es necesario reducir empleos y

cerrar centros de trabajo (aunque, naturalmente, se hará antes todo lo posible para buscar soluciones alternativas). Sin arrogancia, debemos reivindicar la posibilidad de “tener razón” en estos aspectos, simplemente porque la necesidad enseña. Gestionar supone corregir errores a tiempo: ésta es la verdadera escuela. Mantener en vida artificial empresas o sectores de empresas que no consiguen (o no conseguirán en un plazo razonable) remunerar debidamente el capital lleva a catástrofes cuyas consecuencias, al final, soportarán todos los sectores de la comunidad, y no sólo el accionista o el directivo. Corregir a tiempo es responsabilidad del directivo, y a veces supone operaciones quirúrgicas. Y en esta *edad de la globalización*, afortunadamente, se está acabando la posibilidad del recurso abusivo al erario público para *salvar* empresas sin futuro.

Todo lo que acabo de comentar es bastante obvio, pero creo que hoy es más necesario que nunca reafirmar el deber moral de rentabilidad, que poco tiene que ver, desde mi punto de vista, con una visión “interesada” o con el enriquecimiento personal.

## **2. Profundización personal en un entorno contrario**

La reflexión ética sobre la actividad de la empresa y de los directivos, naturalmente, no se queda en esas afirmaciones elementales. Hay cien formas de trabajar de forma rentable, y las preguntas éticas no hacen más que empezar. La referencia al mensaje de las Escrituras judeo-cristianas lleva, no lo olvidemos, a una visión ética muy radical de altruismo, desprendimiento y gratuidad. Y, hay que admitirlo, el entorno económico actual exige de los directivos un ritmo de trabajo y una dedicación que son poco compatibles con la meditación autocrítica y la búsqueda espiritual. Incluso en países de arraigada tradición cristiana

como los de la Península Ibérica, por ejemplo, está de moda una estricta separación entre convicción religiosa y actividad profesional, como si la una no tuviera absolutamente nada que decir a la otra. El cristiano directivo de empresa que se afirme como tal no encontrará mucha comprensión en su empresa. Tampoco se le entenderá en su comunidad religiosa, con lo que probablemente seguirá la pendiente: ser cristiano el domingo y directivo de empresa, como cualquier otro, a partir del lunes por la mañana. Puede ser que incluso haya aspectos positivos en esta separación, muy común por ejemplo en los Estados Unidos, frente a situaciones del pasado en las que hubo demasiada ambigüedad entre Iglesia, poder político y poder económico.

Si, a pesar de ello, se quiere intentar construir un puente entre uno y otro campo, el camino empieza en uno mismo, con una profundización y un esfuerzo personal por buscar fuentes de información y de cultura religiosa o filosófica que enriquezcan el planteamiento ético. Que ésto sea labor de pocos no tiene porqué asustar, estamos quizá volviendo a un tiempo de catacumbas... Se ha demostrado que, con el tiempo, un movimiento nacido pequeño y casi oculto consiguió cambiar profundamente la civilización.

Es necesario también que se desarrollen instrumentos de difusión del pensamiento social cristiano eficaces y convincentes. Necesitamos organizaciones que puedan “enmarcar” el esfuerzo individual; en particular, los centros de educación superior, como el muy ilustre que hoy nos convoca, tienen que hacer honor a la inspiración de sus fundadores dando a la reflexión de ética social contenido concreto, fuerza y amplia difusión.



### **3. Participar en el debate sobre doctrina social**

*Centesimus Annus* demuestra un profundo interés por los fenómenos económicos. Estoy convencido que los documentos del Magisterio contienen llamamientos éticos esenciales; nos obligan a cuestionar injusticias y situaciones inaceptables. Además, la enseñanza social cristiana, tal como se expresa en las encíclicas, y también en cartas episcopales católicas y de otras iglesias cristianas, ha demostrado a lo largo del siglo XX una gran capacidad de responder, en cada momento, a los problemas nuevos planteados en la vida económica y social. Ante todo, debemos escucharlos y entender lo que nos están diciendo, aunque no nos guste.

Pero ésto nos resulta a veces difícil, en la medida en que ciertos documentos de la enseñanza social cristiana puedan estar marcados por una visión estática de la vida económica: como si se tratase sólo de distribuir, y no de producir. Como ejemplo, vuelvo a la discusión, antes esbozada, sobre la economía de mercado. La afirmación de la necesaria liberación de las fuerzas del mercado es vista en la encíclica como una “ideología radical” y “fideísta” (4); para nosotros, tal afirmación pertenece al ámbito de legítima autonomía de la vida económica (como si se tratase de leyes físicas); además, afirmar la necesidad de que las fuerzas del mercado puedan funcionar sin distorsiones no es incompatible con un examen moral del contenido y de las consecuencias del libre juego del mercado. En suma, el mercado distribuye los factores de producción y los rendimientos y, como todo mecanismo, debe poder funcionar, independientemente del *alma* que quieran insuflar los actores a la vida económica. Para nosotros, no hay en todo ello ninguna posición ideológica; es sólo el resultado de la observación objetiva y el fruto de la experiencia.

Para que la visión de la práctica económica esté más presente en el pensamiento cristiano, es necesario que participemos más en el debate los que podemos decir algo al respecto. Tendrá que ser un debate prudente; no siempre podemos arriesgar opiniones concretas públicamente, cuando cualquier declaración de un alto directivo de empresa tiene inmediatas repercusiones (y produce distorsiones) en la prensa y en las Bolsas. Y tendrá que ser un debate en el que sepamos dar y recibir.

#### **4. Meditar sobre los criterios de éxito**

Entremos ahora un poco más en el día a día de la actividad. ¿Cuáles son los criterios del éxito empresarial? En la práctica, si pienso en los criterios que guían nuestras propias decisiones, tienen una gran importancia las opiniones de dos colectivos: el “interno”, es decir los empleados, la red comercial, los compañeros de la alta dirección; y el “externo” más locuaz, el de los analistas de bolsa y los gestores de inversión colectiva, a los que nos dirigimos como a nuestros accionistas, presentes o futuros. En ambos casos, se trata de presentar de forma convincente la realidad actual y el futuro de la empresa, haciendo ver que las orientaciones estratégicas elegidas, que a veces suponen una visión a medio-largo plazo, pueden ser buenas para los *stakeholders* actuales (no siempre comparten decisiones que tienden a apostar por un futuro no inmediato). En cuanto al público más importante, el de los consumidores, para quienes estamos trabajando de verdad y cuyo veredicto (comprar o no comprar) es definitivo, lo sentimos sólo indirectamente, al leer las estadísticas mensuales de volumen de negocio, y al observar con ansiedad, mes tras mes, la andadura de los nuevos productos.

En este contexto ha aumentado significativamente el poder del capital “institucional”, que no es otra cosa que el ahorro de millones de personas canalizado en fondos de inversión o en fondos de pensiones. Desde el punto de vista de la ética social, es un aspecto a subrayar: se trata de hecho de una democratización de la propiedad de las empresas grandes y medianas. Por necesidad, al pasar por el tamiz exigente de la bolsa, su criterio casi único es la creación de valor económico para el accionista. Pero el juicio del mercado, en términos de anticipaciones y de valores descontados, dista mucho de ser simplista. Resulta fácil quejarse de la extrema juventud de los analistas de bancos de inversión y su pretensión a saber, mejor que los propios gestores, lo que debería hacer cada empresa ; pero el juicio del mercado, a veces el “castigo” del mercado suelen transmitir unos mensajes valiosos para la supervivencia de la empresa. Cuando menos, detectan toda complacencia o rutina antieconómicas, y eso por si sólo puede ayudar a evitar graves errores en la gestión.

Recientemente está teniendo auge la idea de unos fondos institucionales gestionados en función de principios éticos. Se ha anunciado el lanzamiento de unos índices *SRI (Socially Responsible Investments)* por FTSE, una sociedad controlada por el *Financial Times* y la Bolsa de Londres. Los criterios de inclusión en estos índices se refieren al medio ambiente, los derechos humanos, las políticas sociales y las relaciones con los *stakeholders*. Según el periódico, no más de la mitad de las sociedades que forman parte del índice *FTSE* reunirían condiciones para los índices *SRI* (5). La necesidad de adoptar unos criterios objetivos e incluso “auditables” hace que su contenido sea quizás convencional y teórico. He intentado responder a algún cuestionario creado para este tipo de clasificación; el ejercicio es poco satisfactorio, porque las preguntas no reflejan, o sólo parcialmente, el contenido real de las

políticas de una empresa española actual con clara visión de responsabilidad social. Pero estamos sólo al principio de este movimiento que, en mi opinión, debemos promover y facilitar.

Otro factor importante que modifica los criterios de éxito de la empresa son las motivaciones éticas que, en determinadas cuestiones, puede adoptar el colectivo de los consumidores, movido por sus organizaciones. Recordemos, hace años, la campaña, sin duda muy injusta, dirigida contra la empresa Nestlé por los supuestos efectos sociales negativos de la leche en polvo en economías subdesarrolladas. Más reciente ha sido el debate en torno a las medicinas contra el virus *HIV* y su precio en Sudáfrica. No hay duda, éstos y otros ejemplos muestran la emergencia de nuevas fuerzas moralizadoras de la actividad económica en los países ricos. Estos movimientos a veces pueden equivocarse: por ejemplo, cuando denuncian los productos importados de países en vías de desarrollo con el motivo de que las “multinacionales” explotan el trabajo infantil. La explotación de los niños es odiosa, por supuesto, pero el proteccionismo de los países ricos hace estragos aún mucho más graves en los países pobres; comparto la opinión de quienes ven en estas denuncias un caso de proteccionismo disfrazado con motivaciones éticas, que no tiene en cuenta la realidad de las economías en cuestión ni el poder modernizador de la empresa que cuenta con inversión extranjera (6).

Es indudable que están cambiando los criterios de éxito impuestos por el entorno. Y el directivo ¿dispone de algún margen de decisión que signifique responsabilidad? La respuesta es positiva, e intentaré indicar en qué consiste ese margen.

## **5. Comportamiento ético y ampliación de objetivos**

En primer lugar, el directivo debe tener una actitud estrictamente ejemplar en las cosas pequeñas, rechazando el fraude de “baja intensidad” que a veces se instala como comportamiento normal. La exigencia ética en la vida diaria se funda en un rechazo absoluto de toda actuación fraudulenta o corrupta, por pequeña que sea. Sólo así habrá fuerza para aplicar los mismos principios en cosas grandes.

El principio de absoluto respeto de las normas legales es otro aspecto que depende básicamente de la actitud de los directivos en una empresa. No creo, desde luego, que el sistema de empresa y de libre mercado fomente las actuaciones ilegales; bien al contrario, no puede prosperar sin un entorno legislativo coherente. Las excepciones y los abusos existen – posiblemente menos que en otros sistemas económicos más centralizados. Hay ejemplos, es verdad, en que determinadas empresas multinacionales han permitido cierta laxitud, tolerando en países de implantación comportamientos que no se hubieran admitido en el país de origen. En materia de prácticas corruptas para “comprar” mercados o decisiones administrativas favorables, la raíz del mal está probablemente en determinadas estructuras políticas ineficaces, pero el ejemplo dado en esta materia por grandes empresas fuera de su país de origen no siempre ha sido convincente. Hacen falta códigos de conducta empresariales o profesionales que ayuden a erradicar tales prácticas.

Son inaceptables las corruptelas cuando su finalidad es ayudar a la empresa; mucho más aún cuando su finalidad es el enriquecimiento personal. Deben incluirse en este rechazo las prácticas especulativas

basadas en la utilización de información privilegiada en bolsa; la normativa legal las sanciona cada vez más duramente pero, en definitiva, deben estar prohibidas por el código ético personal de los directivos.

Podría continuar esta enumeración de aspectos elementales de ética profesional, cada uno puede hacerlo para sí. Quisiera ahora introducir otra dimensión de la responsabilidad ética del directivo en la empresa actual : sin esperar a verse obligado a ello por el entorno, corresponde al directivo responsable buscar cómo enriquecer los objetivos de su empresa, de forma que responda mejor a un mayor espectro de necesidades de la sociedad. No se trata, por supuesto, de volver a un paternalismo empresarial que pretendiera hacerse cargo de todos los problemas sociales y educativos de sus empleados o de la comunidad. Al contrario, es más importante hoy el respeto a la libertad de empleados y consumidores, el respeto real a su vida propia, que el “resolverles” sus problemas. Más bien me refiero a la propia actividad de producción o de servicio de la empresa; se trata de enriquecer los objetivos que se toman en cuenta al diseñar un producto o una actividad. El movimiento de la “calidad total” va un poco en este sentido. No hay mejor forma de motivar a los colaboradores que proponerles unos objetivos de calidad ambiciosos y amplios. Producir un producto de mejor calidad, mejorar su impacto ambiental, defender los intereses del consumidor, incluso a veces en contra de las decisiones de la propia estructura de la empresa (el *ombudsman* en las industrias de servicios), en casos de duda decidir a favor del cliente... Son ejemplos de lo que podríamos llamar la ampliación de los objetivos - sin salir de la objetividad y límites propios de la actividad empresarial, que no es una institución benéfica.

## 6. La empresa, factor de igualdad

Allí donde se ha desarrollado la empresa moderna se ha difundido una cultura de igualdad, al mismo tiempo que se han incrementado de forma espectacular los niveles de vida. En la época de la *globalización* se producen nuevas desigualdades, no ya entre grupos sociales sino a veces dentro de lo que venía considerándose “clase media”. Mientras tanto se mantienen, incluso en los países más avanzados y, desde luego, en los puntos de choque geográfico entre niveles diferentes de desarrollo, unos fenómenos de profunda ruptura y extrema desigualdad, o “exclusión” social. Son hechos que impresionan por su proximidad espectacular, pero a veces hacen perder de vista la tendencia larga, en que la empresa actúa como una fuerza que acerca y eleva los niveles de vida.

Estas nuevas diferencias que se están produciendo en los países ricos entre sectores “modernos” y sectores “tradicionales” de actividad nos debe sin embargo llevar a reflexionar: ¿debe ponerse un límite a las diferencias salariales en una empresa? ¿Cómo conjugar la necesidad de motivar individualmente el esfuerzo de cada uno con la percepción de justicia equitativa? ¿Qué puedo hacer yo, en concreto, para mejorar la igualdad de acceso de mujeres y hombres a los puestos de responsabilidad y de alta remuneración?

La igualdad de oportunidades puede ser un objetivo en si misma; la igualdad de condiciones económicas no lo es. Pero reconozcamos que nos resulta tremendamente fácil cerrar los ojos ante desigualdades bastante escandalosas. La atención a los pobres, tema esencial de la enseñanza social cristiana, debe llevarnos a mirar estas situaciones de frente. Hasta en los casos extremos de niveles desiguales, creo que las empresas pueden tener un papel integrador. Hace unos años, en un

seminario de aseguradores que tenía lugar en Sicilia con participantes de todo el Mediterráneo, recuerdo un debate – que en si mismo era un acontecimiento - entre aseguradores de Israel y de los países colindantes. Dejando de lado cualquier diferencia religiosa o cultural (y sabemos que son grandes en la zona), se analizaron allí las diferencias cuantitativas sorprendentemente altas entre el sector de seguros de un país avanzado, Israel, y sus vecinos subdesarrollados; se produjo un entendimiento espontáneo, casi inconfesable, entre profesionales de países enemigos pero de una misma actividad, y pudimos soñar un momento con un mercado único del Próximo Oriente, con la activísima economía israelí como locomotora de desarrollo compartido... La actividad empresarial, como factor de paz y de acercamiento.

## **7. Objetividad en el asunto de las pensiones y de la seguridad social**

Uno de los problemas más agudos del momento socio-económico en Europa es el futuro de la seguridad social y de las pensiones. Es una cuestión en la que es difícil hablar con objetividad, porque mueve pasiones y prejuicios. Para preparar un encuentro sobre este tema en 1998 en Madrid, UNIAPAC intentó estimar para los principales países de Europa y América Latina la deuda latente no financiada de los sistemas públicos de pensiones(7). Las conclusiones eran estremecedoras para países como España, Francia o Italia, que unen una tendencia demográfica negativa a un sistema de reparto excesivamente generoso: y, de hecho, regresivo puesto que se distribuye por igual a los que han tenido capacidad de ahorro propio y no necesitan pensión estatal, como a los que no tienen otros recursos. El peso implícito y creciente que supone la financiación de los sistemas de reparto de las pensiones para nuestras economías y para las empresas (obstáculo a la creación de



empleos) es considerable. A este diagnóstico se han aportado luego algunos matices: por un lado, el ya imparable (y bienvenido) incremento de la inmigración de trabajadores en Europa; por otro lado, las dudas legítimas (aunque sin duda pasajeras) que provocan en los ahorradores los altibajos de las bolsas y su efecto en las pensiones por capitalización. No es el momento de entrar en detalle en esta cuestión compleja (en la que siempre hay que tener en cuenta las necesidades de los grupos más pobres, que no tienen la posibilidad de un ahorro propio). Sí en cambio de reafirmar el deber de los directivos de analizarla con objetividad y de ayudar a la búsqueda de soluciones audaces en la reforma. Lo mismo puede decirse de la reforma de la seguridad social en lo que se refiere al sistema de salud. Los movimientos europeos de directivos de empresa cristianos afiliados a UNIAPAC han tenido en este campo una contribución histórica importante a la que es necesario dar continuidad en los problemas de hoy (8).

## **8. Promover la actividad internacional con inversión directa**

Otra área de responsabilidad ética del directivo en la época de la *globalización* reside en el necesario desarrollo internacional de su actividad empresarial. Cualquier empresa, en cualquier nivel de dimensión, debe plantearse una estrategia internacional, sin la cual corre el riesgo de quedar arrinconada en una pequeña “provincia” del mercado global. Creo que hay un valor ético positivo en plantear este desarrollo internacional, no sólo como una política comercial, sino como un proyecto de inversión directa en países de economía emergente, o de condiciones comparativamente más atrasadas. Pueden existir potentes razones económicas para ello: producir a menor coste para exportar, por ejemplo. Cuando comparamos el valor ético de estrategias alternativas,

estamos hablando de varios caminos posibles desde el punto de vista empresarial, es decir desde el punto de vista del crecimiento y de la rentabilidad. No se trata de puro altruismo, sino de más o menos contenido social entre varias estrategias económicamente posibles. Veo un valor positivo en la inversión directa en zonas de menor desarrollo relativo, porque es la forma natural que tiene una empresa de transferir conocimientos y cultura, y de colaborar (en el sentido de mayor igualdad de oportunidades) al desarrollo mundial. La inversión directa supone un compromiso firme con el país de acogida, del que se asume plenamente los riesgos y las posibilidades.

## **9. Promover las instituciones de la globalización**

El directivo de empresa no puede considerarse ajeno al debate público sobre unas instituciones que permitan que la *globalización* continúe y se canalice de forma positiva para el desarrollo de los pueblos. Me limito a citar algunos temas - habría muchos más si se quisiera hacer un inventario exhaustivo:

- En materia de migraciones, participar al establecimiento de políticas que permitan a los países desarrollados contratar en condiciones de seguridad jurídica y social a trabajadores que, con sus familias, vendrán inevitablemente de zonas subdesarrolladas del mundo a reforzar una situación demográfica decadente.
- En aspectos de política comercial, luchar por el desarme de las barreras arancelarias proteccionistas. Me refiero por ejemplo al reciente llamamiento de dos profesores de economía internacional, J. Bhagwati y A. Panagariya, por un movimiento liderado por las iglesias

contra el proteccionismo de los países ricos, similar al que se movilizó con motivo del Jubileo 2000 por el perdón de la deuda externa de los países más pobres (9).

- En aspectos financieros, promover las normas prudenciales internacionales que permitan en todos los países evitar la repetición de situaciones de extremo endeudamiento público o privado y/o de crisis aguda de morosidad bancaria.
- La promulgación de códigos de conducta económicos internacionales, por ejemplo contra la corrupción, en la línea que siguen desde hace varios años la Cámara de Comercio Internacional y otros organismos.
- Todas las iniciativas que favorezcan, en los países desarrollados, una actitud abierta al cambio profesional ante las inevitables transformaciones estructurales y personales que conlleva la *globalización*.

#### **10. Profesionalización y “accountability” en las ONG de ayuda caritativa y de acción social**

Por último quisiera sólo mencionar otra área en que puede ejercerse, en mi opinión, la responsabilidad ética de los directivos. En la *edad de la globalización* faltan cada vez más lo que podríamos llamar *instituciones de compasión* como las que en el pasado – e incluso en nuestra juventud – ayudaban a resolver con humanidad los problemas de individuos y de familias inadaptadas o minusválidas. La mayoría de estas instituciones eran fundaciones religiosas, hoy con falta de jóvenes y de medios. Cada uno, de una forma u otra, podemos prestar algún tipo de servicio a las organizaciones de ayuda caritativa que, quizás, puedan sustituir a las

viejas órdenes hospitalarias. En momentos de máxima actividad profesional quizá no podamos hacer mucho más que contribuir financieramente como empresa y personalmente. En otros momentos podremos aportar también tiempo y experiencia.

Estas ONG están en pleno desarrollo en nuestro entorno. Algunas tienen como objeto la reflexión y la formación; otras, las más conocidas, colaboran directamente en el lanzamiento y en la financiación de proyectos de desarrollo o en acciones caritativas cercanas. Sería absurdo pretender que se les aplique sin más las disciplinas de gestión de la empresa; ellas sí son organizaciones sin fin de lucro y, por consiguiente, necesitan de una escala de medida y valoración de su eficacia que no sea el beneficio. Pero la experiencia de la empresa en términos de profesionalización y de *accountability* puede ser útil, también en el mundo de la ONG. Una información más clara e independiente sobre su actuación ayudará a su credibilidad y a la continuidad de su financiación.

## **Conclusión**

Con todos los riesgos de superficialidad que ello entraña, tratándose de temas tan amplios en tan breve espacio, he intentado establecer una especie de catálogo de los deberes éticos de un directivo de empresa, inmerso en la cultura de la *globalización*. Repito para concluir mis diez puntos, que someto a vuestra consideración y crítica:

1. El primer deber ético es gestionar de forma rentable y crecer.
2. El enfoque ético debe nutrirse en un esfuerzo de profundización personal.
3. Debemos participar activamente en el debate sobre doctrina social.

4. Debemos meditar sobre los criterios de éxito empresarial y valorar los que nos impone el entorno.
5. Rechazar cualquier actuación fraudulenta o ilegal, y ampliar positivamente los objetivos de la actividad empresarial.
6. Promover la capacidad integradora de la empresa en el entorno social.
7. Promover planteamientos objetivos y radicales en la reforma de la protección social.
8. Fomentar la actividad empresarial internacional mediante inversión directa.
9. Promover las instituciones que garanticen el futuro y el buen éxito de la globalización económica.
10. Colaborar en la profesionalización y una mayor *accountability* de las ONG de ayuda y acción social.

- (1) Kevin H. O'Rourke and Jeffrey G. Williamson, *Globalization and History. The Evolution of a Nineteenth-Century Atlantic Economy*. The MIT Press, 1999.
- (2) Alberto Quadrio Curzio et al. *Riflessioni sulla globalizzazione finanziaria: rischi, problemi e prospettive*. Fondazione Centesimus Annus Pro Pontefice, Città del Vaticano, 2000.
- (3) Carta Encíclica *Centesimus Annus*. En el Centenario de la *Rerum Novarum*, 1991, número 35.
- (4) Ibid. Número 42.
- (5) *Financial Times* 28.02.2001 "FTSE Launches regional indices for ethical funds".
- (6) Ver la opinión de Jagdish Bhagwati, Profesor de la Universidad de Columbia, en entrevista publicada por *El País (Negocios)* domingo 11.03.2001.
- (7) UNIAPAC. *La question des retraites en Europe et en Amérique Latine: appel aux entrepreneurs responsables*. Cahiers Socio-Economiques No. 11, 1998 (2, place des Barricades, B-1000 Bruxelles, Bélgica).
- (8) Por ejemplo, en Alemania, el grupo católico afiliado a UNIAPAC, BKU, fue uno de los principales inspiradores de la "economía social de mercado" en los años 50 y ha publicado recientemente un conjunto de propuestas para reformar los seguros de desempleo y de enfermedad.
- (9) *Financial Times*, 30.03.2001 "The truth about protectionism".