

---

## **DIRECTIVOS PARA EL SIGLO XXI**

---

**Domingo Sugranyes**  
Vicepresidente Ejecutivo  
CORPORACIÓN MAPFRE, S.A.

---

**ACCIÓN SOCIAL EMPRESARIAL (ASE)  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS  
(ICAI – ICADE)**

---

**Madrid, 21 de octubre de 2004**

## **DIRECTIVOS PARA EL SIGLO XXI**

**Domingo Sugranyes  
Madrid, 21.10.2004**

En este ciclo de conferencias organizado por Acción Social Empresarial han intervenido personalidades de primer plano del pensamiento económico y empresarial, y han definido un marco intelectual y unas referencias para entender la Responsabilidad Social de la Empresa en el siglo que empieza. No voy a tratar de completar o enmendar lo que se ha dicho. Pretendo cambiar un poco el enfoque hacia la responsabilidad personal del directivo. No son más que unos apuntes subjetivos sobre la actitud moral de los directivos, como sujetos responsables, a nivel individual y colectivo. Lo haré desde la experiencia de un directivo de empresa ya no muy lejano de la jubilación: de lo que pase en la empresa en el siglo XXI tendré una parte sólo muy limitada de culpa o de mérito... . E intentaré hacerlo también como quien pretende adherirse, de la forma más coherente posible, al desestabilizador mensaje de Jesucristo y a las incómodas enseñanzas cristianas en materia socio-económica. Es casi imposible hacer este ejercicio solo, de ahí la necesidad de un foro como ASE, en el que se puedan intercambiar ideas, dificultades y motivos de esperanza.

Mis tesis se resumen en lo siguiente:

- 1 - Los directivos de empresa gozamos de una situación privilegiada en la sociedad, que nos pone en condiciones de tener que asumir objetivos amplios.
- 2 - Las demandas sociales se nos plantean con tremenda fuerza a través de las imágenes de la pobreza y del sufrimiento.

- 3 - Ante ello, los directivos de empresa del siglo XXI están llamados a ampliar radicalmente su percepción, a abrir el horizonte y los criterios de decisión, para asumir retos a la altura de la demanda social.

Hablo de ampliar la mirada y la disponibilidad de los directivos. Las actuaciones serán siempre puntuales y limitadas; la empresa no puede asumir objetivos sociales fuera de lo que es su naturaleza económica y su orientación lucrativa. Pero la solución de muchos problemas del mundo pasa, precisamente, por *más* empresa y *más* mercado, y para ello hacen falta unos directivos audaces, rigurosos en su conducta y generosos.

## 1. Un “grupo” privilegiado

### 1.1. Alta remuneración: ¿reconocimiento social o sistemas de autodefensa corporativa?

Hablo aquí de directivos, no de empresarios; es decir de sueldos, no de acumulación capitalista.

Los directivos de empresa somos, probablemente, el colectivo de trabajadores no independientes mejor remunerado en la sociedad actual: mejor que los altos funcionarios, los jueces, los médicos de la Seguridad Social... No es ningún secreto; los niveles de remuneración de altos directivos se comparan en estadísticas públicas; los informes anuales de las sociedades que cotizan en Bolsa recogen, cada vez con mayor detalle, los importes de remuneración de los altos cargos.

Los hechos económicos no se dan por casualidad. El nivel elevado de remuneración de los directivos refleja probablemente un reconocimiento social implícito del papel de la empresa como célula clave del modelo de vida actual, de nuestros estándares de vida. En teoría, por lo menos, hay que considerar otra hipótesis: esta situación podría deberse también a una ventaja injustificada, a un privilegio mantenido con astucia y solidaridad defensiva por los propios directivos, al que la presión social nos habría de llevar a renunciar algún día (un poco como los diputados de la nobleza francesa renunciaron en la noche del 4 de agosto de 1789, en un tardío intento liberal para limpiar el sistema económico de sus excrecencias injustas, sin liquidar su esencia...) ¿Hay en la jerarquía de remuneración de los altos directivos y sus niveles en cifras absolutas algo perverso, un sistema oculto de defensa propia?

Me parece que la respuesta es que no, si bien existen abusos difíciles de aceptar, que deberán corregirse (me refiero a las astronómicas cifras que, de vez en cuando, se publican de algunos altos directivos de Estados Unidos en particular). En general, el nivel de responsabilidad y de dedicación que se nos puede exigir legítimamente, la complejidad creciente de las decisiones a tomar y de los riesgos a asumir van en paralelo con los niveles de remuneración y, en todo caso, justifican cada vez más unas diferencias salariales preexistentes.

Quizás no se deba generalizar. Pero es inevitable que nos planteemos las estructuras de remuneración en términos de justicia realista. Este es uno de los problemas que deberán afrontar abiertamente los directivos de empresa en los próximos años.

### 1.2. Una organización "enfocada"

Además de una remuneración elevada, tenemos la enorme suerte de trabajar en organizaciones bien "enfocadas", ajenas por lo general a influencias o decisiones arbitrarias, independientes en gran medida de la subjetividad política, con unos objetivos claros y un instrumento para medir el éxito relativamente libre de ambigüedades.

En la empresa (espero que muchos de los presentes puedan confirmar esta observación desde su propia experiencia), resulta extraordinariamente satisfactorio ver cómo la gente deja en la puerta sus convicciones políticas y colabora haciendo caso omiso de cualquier tipo de diferencia ideológica.

La empresa es un perfecto ejemplo de institución capaz de unir esfuerzos e individualidades en torno a un objetivo común. También es, en mi opinión, el fenómeno colectivo organizado que más capacidad demuestra para corregir errores, reorganizarse a tiempo, realizar con éxito las transiciones generacionales o las reorientaciones que exige el mercado. Por supuesto, en la vida empresarial se dan muchísimos errores de gestión; se producen continuamente, con más o menos gravedad; pero sólo excepcionalmente, cuando por ceguera empresarial o por rigidez sindical-política se aplazan las decisiones necesarias, esos errores pueden tener consecuencias fatales. Lo normal es que se corrijan a tiempo.

### 1.3. ¿Cómo se llega a formar parte del "grupo"?

"Grupo" privilegiado, socialmente reconocido, que controla un instrumento de una extraordinaria flexibilidad y adecuación a sus fines:

es una suerte extraordinaria trabajar en estas condiciones. ¿Cómo se llega a las posiciones de alta responsabilidad empresarial?

Aquí también, el cuadro es positivo, por lo menos en términos relativos. La empresa es posiblemente el ámbito en el que hay más igualdad de oportunidades para los que destacan por mérito propio, por un conjunto de cualidades de carácter y de inteligencia. A veces pesan los apellidos o los títulos universitarios, pero no más, y probablemente menos que en otros sectores de actividad.

Existen por supuesto caminos protegidos de acceso a la empresa, como por ejemplo las escuelas de administración de empresas y sus *master*, más o menos cotizados en términos de sueldos alcanzados por los antiguos alumnos. Pero incluso este fenómeno, todavía reciente entre nosotros, ya ha empezado a cambiar: las mejores fábricas de MBA ya saben que su título no da derecho a nada por sí solo en las empresas. La tendencia de las directivas europeas sobre formación universitaria va hacia la extensión de una formación universitaria generalista; en efecto, lo que más falta hace no son superingenieros o superMBA, sino personas con cultura general amplia, madurez intelectual y sensibilidad suficientemente educada para afrontar los retos cambiantes de su futura actividad profesional (de forma que tendremos más graduados en filosofía, en historia o en química que acaben trabajando en departamentos de marketing o en bancos de negocios, como en Inglaterra...). Lo que no impide hacer un *master* más adelante, ya con algunos años de experiencia. Evolución positiva, que ayudará a elevar el nivel cultural medio del directivo de empresa, una de sus carencias más evidentes hoy, en mi opinión.

#### **1.4. Privilegios y responsabilidad**

He empezado con estos apuntes optimistas sobre la situación del directivo de empresa. Creo que son rasgos reales que, por el privilegio de hecho (no tanto de derecho) que suponen, entrañan un elevado nivel de responsabilidad. Y esta responsabilidad no puede ser sólo la del estricto deber profesional.

En el deber profesional reside sin duda la primera responsabilidad moral del directivo: ejercer con la máxima dedicación aquello para lo que estamos contratados. Es decir : mantener la empresa en un camino de crecimiento sano, retribuir correctamente el capital que se nos ha encomendado, perseguir en todo momento la calidad en el servicio al cliente, motivar al personal con metas y un ambiente de abierta colaboración... Esto es imprescindible, nos ocupa casi el 100 por 100 del tiempo disponible y sobre ello se nos juzga. Pero no es suficiente.

La situación privilegiada en la que nos encontramos y las demandas del entorno – me referiré ahora a algunas de ellas – exigen de los directivos de empresa una respuesta más amplia y más generosa.

## **2. Expectativas, temores y realidades**

### **2.1. Oposición descafeinada**

En los años 60-70 del siglo pasado, cuando empezaba mi carrera profesional, se manifestaba en Europa y en Estados Unidos una oposición radical a la empresa y al sistema de producción capitalista. En esa época parecían todavía alternativas reales las economías rusa,

china, cubana, y la oposición a las grandes empresas multinacionales se resumía en eslóganes que nos parecen ahora tremendamente injustos, como *Nestlé kills babies*.

La oposición actual a la empresa ha perdido virulencia, se ha descafeinado. Hoy convendría hablar más bien de pasividad y desinterés ante unas "máquinas de producir bienestar" cuya presencia y vigor se dan por hechos. Las instituciones gubernamentales internacionales, que en otros tiempos daban cobijo a los críticos del sistema de mercado libre en el que se desarrolla la empresa, hoy buscan en él alianzas para el desarrollo, aunque sean principalmente de palabra (véase el *Global Compact* promovido por la ONU). No ignoro el movimiento "antiglobalización", pero sus manifestaciones son minoritarias.

Uno de los pocos sectores en los que se sigue percibiendo una desconfianza severa hacia las empresas es el de las iglesias cristianas y, en especial, determinados sectores de la Iglesia católica, donde una tradicional incompreensión de los hechos económicos (los problemas sociales se ven en términos de distribución y nunca de producción) se combina con una sensibilidad generosa hacia las situaciones de pobreza que nos rodean, donde quiera que miremos.

## 2.2. Hechos que crean temor

Se podría identificar en la actualidad distintos tipos de hechos colectivos que afectan directamente a la vida de las empresas y, por consiguiente, forman parte del marco de expectativas al que se enfrentan los directivos del siglo XXI.

Hablando de situaciones que conocemos directamente, querría citar dos de ellas: la inmigración y los riesgos del proteccionismo.

Vivimos diariamente aspectos del fenómeno de la inmigración, que en España nos afecta desde hace relativamente poco tiempo, pero con enorme fuerza. Evidentemente, es una consecuencia del potente desarrollo de nuestro país en los últimos veinte años y de nuestra pertenencia a la Unión Europea. Como todos los hechos económicos, tiene aspectos extraordinariamente positivos, y también riesgos y posibilidades de abuso y distorsión. Permítaseme una declaración subjetiva a priori: veo en la presencia en las calles de Madrid de tan numerosos rostros maghrebíes, suramericanos y eslavos un magnífico enriquecimiento, una fuente de desarrollo social y cultural para nuestro país; ahora tenemos la oportunidad de ejercer como "crisol de culturas", después de haber contribuido durante decenios a que otros se enriquecieran con nuestra aportación. La imagen de tantas nacionalidades entre las víctimas y entre los involuntarios héroes anónimos del 11 de marzo ilustra con especial fuerza emotiva esta realidad. Partes de la geografía española, Cataluña por ejemplo, se mostraron en los años 60 y 70 del siglo pasado capaces de integrar pragmáticamente a una numerosa población nueva, traída por la inmigración interior. Hoy se plantea un desafío similar en España en general, hacia habitantes procedentes de otras naciones y culturas: no tengo dudas de que el proceso (más o menos correctamente encauzado por legislaciones que van bastante por detrás de los hechos) será en su conjunto positivo. Y la empresa será uno de los lugares clave para el éxito de la integración, no porque haga nada de carácter altruista, sino simplemente porque emplea a inmigrantes y vende productos para inmigrantes.

Sin embargo, la inmigración produce temor en muchos de nuestros conciudadanos. Lo mismo ocurre con el supuesto peligro de las importaciones procedentes de países en vías de desarrollo y con la lectura que se hace del fenómeno de la deslocalización de empresas, en busca de costes de mano de obra reducidos. Este problema adquiere aspectos trágicos para aquellos a los que afecta directamente una posible pérdida de empleo, especialmente cuando su situación se debe a la imprevisión de unos empresarios o del Estado-empresario que no han sabido, o no han podido tomar el riesgo de una reorientación industrial cuando las condiciones les permitían todavía hacerlo con menos trauma.

Pero es necesario ver el fenómeno desde más lejos, aunque sólo sea porque España, no hace mucho, se benefició de deslocalizaciones y aprovechó con éxito las capacidades de exportación competitiva que se le abrían en Europa al tener costes de mano de obra más bajos. Toda actitud de tipo proteccionista va directamente en contra de los intereses de los países del tercer mundo, razón moral suficiente para elevarse contra esos reflejos de egoísmo colectivo. Pero si, además, se presta atención a la teoría económica más tradicional, abundantemente soportada por hechos históricos, los frenos al comercio internacional se traducen en menores ganancias, no sólo para el país exportador, sino también para el país importador. La miopía proteccionista es injusta y, además, trae consecuencias económicas y políticas desastrosas. Creo que los directivos de empresa, que tenemos que competir en el mercado a veces muy a nuestro pesar y, al mismo tiempo, conocemos perfectamente las ventajas que la competencia trae al consumidor, somos los que mejor deberíamos entender estas realidades, hacerlas nuestras y darlas a conocer donde podamos.

### 2.3. Asuntos que impiden dormir

Se ha analizado muchas veces la paradoja que significa la abundancia de información visual que nos llega por televisión, que nos hace asistir en directo a dramas propiamente insostenibles, sin darnos ninguna clave para actuar en busca de algún progreso o solución : la mayoría de los espectadores carece de criterios, no ya para actuar, sino para entender o "leer" lo que pasa en esos lugares trágicos, llámense Darfur, Nepal, Haití o Chechenia.

Ante esas situaciones tremendas, vistas pero no vividas, nos defendemos como podemos y buscamos darnos buena conciencia con explicaciones y culpaciones simplistas. Las brutales imágenes del hambre, del sufrimiento de los niños, del terrorismo ciego requieren elaboración, herramientas de análisis y reflexión, sin las cuales nos transformamos en "fundamentalistas" o en derrotados insensibles – y no sé qué es peor.

Este es un campo en el que la empresa tiene mucho que hacer, porque en fin de cuentas no existe forma más eficaz de salir de los callejones de la miseria que la creación de poder de compra y de mercados. Es probable que en el mundo haya empresas que estén explotando injustamente la pobreza desarmada como, por ejemplo, esas multitudes de asiáticos de Filipinas, Indonesia y hasta de Nepal que trabajan en las economías petroleras del Golfo Pérsico, a las que llegan por intermediación de traficantes de esclavos. A la inversa, hay multitud de ejemplos de empresas locales, surgidas de la nada en países subdesarrollados, donde han creado mercado para sus productos. Luego volveré sobre este aspecto, en el que los directivos de empresa del siglo XXI tendrán que ejercer un papel de gran importancia social.

### 3. Responsabilidad social de la empresa

#### 3.1. Empresa ciudadana: ¿respuesta real o creación de imagen?

Los términos de “responsabilidad social corporativa” o “empresa ciudadana” han pasado a formar parte del lenguaje habitual en los informes anuales de las grandes empresas. Los “stakeholders” de distinto tipo (clientes, empleados, entorno municipal o regional de las implantaciones industriales, etc) consideran que tienen derecho a que la actividad de la empresa tenga “subproductos” positivos para ellos. Los analistas de bolsa preguntan sobre los códigos de buen gobierno y las políticas en materia de igualdad de oportunidades... Todo ello forma parte del marco normal de funcionamiento de la empresa y no necesita mayores justificaciones. Tenemos más o menos que aprender y mejorar en cuanto a lo que es “políticamente correcto” y cómo conviene comunicarlo, pero eso es parte de la gestión ordinaria.

La cuestión que aquí me gustaría plantear es si este movimiento de modelos, *ratings* y consultores de responsabilidad social de la empresa responde a algunos de los desafíos más graves que he intentado señalar en esta intervención, o si se quedan al margen de lo esencial.

Los cuestionarios de las agencias de *rating* de responsabilidad social son bastante desalentadores. Presentan una sistematización por hechos externos – típica de un enfoque norteamericano – y sirven poco para retratar la realidad de una empresa desde el punto de vista ético. El que usemos o no papel reciclado no define el perfil ético de nuestra empresa, con todos los respetos por las preocupaciones ecologistas y la necesidad de proteger los bosques! Por utilizar una analogía: apagar las luces cada noche es insignificante con respecto a la necesaria reducción de costes en una empresa, que sólo se puede conseguir de verdad mediante el

establecimiento de estructuras organizativas eficientes. De forma análoga, creo que actuar sobre el perfil ético de una empresa es algo profundo, lento y difícil, que no se consigue con fórmulas de consultores. Los temas de la empresa ciudadana son necesarios, sin duda, pero no son una respuesta en profundidad a los desafíos que nos ocupan.

La clave se encuentra más bien en el concepto de “cultura de empresa”, que tiene todo que ver con la actitud moral de los altos directivos, por su importancia en una estructura jerárquica y por su valor como ejemplo.

### 3.2. Tolerancia cero de la corrupción

En este contexto creo que puede ser clave la posición de la alta dirección frente a los fraudes, los pagos injustificados y la corrupción. La única actitud que debería admitirse es la prohibición absoluta, la “tolerancia cero” en todos los niveles, desde los pequeños fraudes de papel y lápices hasta la compra de mercados o de favores políticos, los balances falsificados o la manipulación de las *stock options*. Para establecer la tolerancia cero hace falta, naturalmente, unas herramientas de control y auditoría eficaces; pero antes aún hace falta una “cultura de empresa” inspirada en el ejemplo de la cúpula directiva.

Me gustaría citar el trabajo de la organización *Transparency International*, fundada en 1990 por un ex alto funcionario del Banco Mundial, Peter Eigen. Lo que conozco de esta organización proviene de su página en Internet y de artículos de prensa, no he tenido con ellos ningún contacto directo, pero me ha parecido una iniciativa ejemplar que ataca directamente, desde dentro y con conocimiento de causa, uno de los males más tremendos de nuestra época.

Lo más conocido de *Transparency International* son los índices de percepción de la corrupción, que establecen un *ranking* de países y sectores de actividad en función del nivel de corrupción en los sectores públicos y la política, tal como lo perciben hombres de negocio, ambientes académicos y analistas de riesgo: España aparece en el *ranking* de países en el puesto 23, junto con Francia, y con la nota 6,9, frente al mejor (Finlandia, 9,7). Otro índice más reciente desarrollado por *TI* es el *Bribe Payers Index* que mide la propensión de los principales países exportadores a realizar pagos de corrupción fuera de su país, es decir que da una indicación sobre las intervenciones corruptas del mundo industrializado en los países en vías de desarrollo. Estas publicaciones se complementan con muchas actividades de formación y difusión a través de los “capítulos” nacionales afiliados a *TI*.

En resumen, esta organización no denuncia casos individuales de corrupción, tareas que es más propia de periodistas y de la justicia. En cambio tiene el propósito de comprender y dar a conocer en su principio y en sus modalidades “los dos rostros de la corrupción: quien corrompe y quien consiente ser corrompido”. Dando acceso a un amplio público a estos estudios, *TI* espera contribuir a luchar contra el monumental desvío de recursos financieros que supone la corrupción a nivel mundial, un pozo en el que se pierde una parte sustancial de las –por otro lado insuficientes– ayudas al desarrollo.

### 3.3. La empresa por los más pobres

Otro campo que me parece rico de incalculables mejoras sociales posibles es el papel de la empresa en la solución de las situaciones de pobreza endémica; para desarrollar todo el potencial de la empresa en la lucha contra la pobreza, hace falta por parte de los directivos un cambio

de actitud, una apertura a nuevas posibilidades de negocio y a nuevos mercados.

No hay ninguna empresa que invierta en un entorno menos desarrollado por motivos altruistas: iría en contra de su naturaleza y de sus fines propios, que no son los de una institución benéfica. Pero la inversión empresarial directa en zonas subdesarrolladas cumple una función positiva desde una perspectiva de ética social, porque supone para esa empresa involucrarse en el “riesgo-país” del lugar de implantación, y puede aportarle numerosos elementos favorables para su desarrollo (formación de directivos, difusión de tecnologías, alimento a una red de proveedores locales, empleo competitivo, productos de calidad...).

Querría citar al respecto un libro reciente, que aporta argumentos sólidos y múltiples ejemplos en apoyo de esta tesis: *The fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty through Profits*, de C.K. Prahalad, un conocido autor de libros de *management* vinculado a la *University of Michigan Business School*. Su proposición de partida es la siguiente: “si dejamos de ver a los pobres como víctimas o como un lastre, y empezamos a reconocerlos como capaces de reaccionar y crear, y como consumidores conscientes del valor de las cosas, se abrirá ante nosotros todo un nuevo mundo de oportunidades”. En el mundo hay 4.000 millones de personas con menos de 2 USD por día: esta es la base de la pirámide, y es más de dos tercios de la población mundial. Las grandes empresas mundiales suelen ignorar este mercado: porque la base de la pirámide, supuestamente, no puede pagar por sus productos; porque a los pobres no les interesan los productos de tecnología; porque ese mercado no es clave para el futuro de las empresas.... Prahalad demuestra que estas razones están basadas en prejuicios y en percepciones erróneas.

Por ejemplo: muchos habitantes pobres de grandes ciudades del mundo subdesarrollado de hecho están pagando sobrepagos por todo, desde el arroz hasta el crédito, que resultan de monopolios locales, malos accesos, mala distribución, altos costes de intermediación. Las grandes empresas del sector privado tienen medios para desbloquear estos “sobrepagos de pobreza”, abaratar los productos y servicios prestados y liberar el correspondiente poder de compra. Otro ejemplo: al contrario de lo que se dice habitualmente, los consumidores de la base de la pirámide están muy dispuestos a aceptar tecnologías avanzadas; Prahalad cita el caso de pescadores tradicionales de Kerala (India) que al final del día subastan su captura por teléfono móvil...

El autor define una serie de criterios para los productos y servicios dirigidos a consumidores pobres: relación calidad-precio; soluciones técnicas híbridas entre lo tradicional y lo más nuevo; transportabilidad; reciclaje; funcionalidad en entornos hostiles... Y así propone, en 100 páginas, un verdadero tratado de las oportunidades que se ofrecen a las empresas en el tercer mundo, para y con los pobres.

#### **4. Cristianos directivos de empresa**

He intentado indicar algunos de los desafíos morales que se plantean a los directivos de empresa, en estos inicios del siglo XXI, cuando quieran reflexionar sobre su responsabilidad social. Para el que quiera continuar esta reflexión como cristiano, creo que, en pocas palabras, es “más de lo mismo”.

Se habla mucho de sociedad laica. Sea cual sea el sentido de esta expresión, creo que se puede considerar la empresa como una sociedad laica. En el mundo empresarial de nuestro país, la referencia a la fe cristiana aparece ahora como algo extraño, casi incorrecto, respetable quizá, pero que pertenece estrictamente a la esfera privada de cada individuo. Como en todo, hay ventajas en esta situación: si queremos hacer planteamientos confesionales, los tendremos que apoyar en una reflexión y un compromiso conscientes y por voluntad propia; fuera de las paredes de la parroquia y quizá de las escuelas católicas, la institución y la costumbre nos ayudan poco; para ser cristianos nos tendremos que valer de nuestro propio compromiso de adultos, y buscar apoyos en grupos que sepan situarse en este exigente camino.

Ser adultos en materia religiosa significa, por ejemplo, que no podemos satisfacernos con la práctica religiosa del domingo y vivir el resto del tiempo como si lo dicho o escuchado en la liturgia no tuviera ningún significado en la vida "real". ¿Qué significa ser cristiano en el entorno laico de la actividad empresarial?

Como ya he señalado anteriormente, lo que oímos el domingo en la iglesia no suele sernos de mucha ayuda para contestar esta pregunta. La vida económica no forma parte habitual del campo de reflexión de los predicadores: no suelen buscar valores positivos, desde un punto de vista cristiano, en la actividad empresarial. Más bien al contrario: toda actividad económica les parece como un poco sospechosa desde el punto de vista moral. Hay bastante ideología anticapitalista en lo que se oye en las iglesias. Los textos de la enseñanza social cristiana, especialmente desde la encíclica *Centesimus Annus*, nos hablan de un reconocimiento de la empresa y de la economía de mercado; pero este mensaje no siempre se ha recogido en la estructura de la Iglesia.

Afortunadamente, no hay nada menos ideológico que los Evangelios. Me gusta citar como ejemplo la paradójica, irónica y provocadora historia del administrador infiel, que se leía hace algunos domingos en misa (Lucas 16, 1-15). Es la historia de aquel hombre que, amenazado de despido, reacciona con celeridad y se compra la amistad de los deudores de su patrón, perdonándoles parte de sus deudas de manera fraudulenta. Historia en la que se respira una conmovedora familiaridad con la vida económica del tiempo, una astucia para entender los vericuetos de la actividad financiera y el valor relativo de los conceptos económicos. Este texto poco tiene que ver con una crítica de la actividad económica (a la que invita sin embargo a continuación el texto de Lucas, quizá mezclando palabras pronunciadas por Jesús en momentos distintos, al decir que “no podéis servir a Dios y al dinero”). Volvamos a la lectura de la parábola, cuya extraordinaria frescura e “impertinencia” son como garantías de su autenticidad: su sentido profundo tiene que ver con la salvación y el compromiso total que requiere su búsqueda. Pero también podemos leer otras ideas: hemos recibido al nacer y a lo largo de nuestra historia cantidad de bienes de los que somos administradores, que no nos pertenecen; nacemos deudores (como decíamos en el antiguo Padre Nuestro) y no se nos exige la devolución de la deuda. Lo único que podemos hacer es, nosotros también, “perdonar deudas” haciendo el bien con aquello que se nos ha encomendado. Veo en esta historia una fuente de profunda reflexión sobre el compromiso del directivo de empresa con unos objetivos de responsabilidad social que estén a la altura de los problemas del mundo.

En torno a nosotros se habla de descristianización, de caída de la práctica religiosa. En realidad, estamos asistiendo, bien al contrario, al nacimiento de nuevas formas de vida cristiana, como respuesta a los problemas del momento. Hay muchas comunidades nuevas, muchos movimientos que van congregando a minorías activas (frente al decaído

cristianismo de mayorías). Sólo quiero citar a uno de estos movimientos, que he tenido la suerte de conocer un poquito más de cerca: la Comunidad de Sant' Egidio, fundada en 1968 por Andrea Riccardi. Es hoy una organización de alcance mundial, basada en tres pilares: la oración en común; la actuación con los pobres; el diálogo entre las religiones por la paz. Inspirados en la Jornada Mundial de las religiones por la paz convocada por el Papa Juan Pablo II en Asís en 1986, los de Sant' Egidio organizan cada año un encuentro entre representantes de todas las religiones; el último se acaba de celebrar en Milán sobre *Religiones y culturas. La valentía de un nuevo humanismo*. La Comunidad ha adquirido una gran autoridad internacional como promotora de conversaciones en situaciones de guerra; su realización más espectacular fue conseguir un acuerdo de paz civil en Mozambique. Aquí en Madrid, la Comunidad de Sant' Egidio, que se reúne cada semana en una pequeña iglesia del centro para una liturgia cuidada y llena de sentido, organizó hace poco un significativo acto interreligioso de oración y homenaje a las víctimas del 11 de marzo en la estación de Atocha. Cito esto simplemente para ilustrar dónde se apoya mi confianza en el futuro: en la mejor tradición de S. Francisco de Asís, unas iniciativas audaces que toman las formas de la época y, asociando a todas las buenas voluntades sin excluir a nadie, sin imposiciones ideológicas, con profundas raíces de oración y liturgia comunitarias, consiguen dar un sentido actualísimo al mensaje evangélico.

Algo así es el modelo que quiero imaginar para las asociaciones de cristianos directivos de empresa, como es ASE y, al nivel internacional, UNIAPAC: unas asociaciones abiertas a todos, con un gran contenido espiritual y, al mismo tiempo, un compromiso resueltamente realista con los temas del tiempo. He empezado diciendo que creo difícil ser cristiano-directivo de empresa de forma solitaria. Pero es posible con ayuda mutua. Los directivos de empresa del siglo XXI estarán a la altura de los

problemas de la sociedad si consiguen reflexionar, intercambiar experiencias, fomentar el estudio y la orientación positiva de una cultura de empresa con dimensión ética, es decir generosamente abierta a las necesidades y las oportunidades de un mundo en transformación. Entre ellos, algunos pocos quieren ser cristianos adultos y seguir, en lo posible, el desestabilizador mensaje evangélico y las incómodas enseñanzas de la Iglesia. Para ellos debemos mantener estas asociaciones y hacer que sean unos activos centros de intercambio. Así, junto a muchos otros, cristianos, de otras religiones o de ninguna, formarán quizá esa indispensable "sal de la tierra" empresarial.



# El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) muestra que nueve de cada 10 países en vías de desarrollo necesitan apoyo práctico para luchar contra la corrupción.

Este índice publicado por Transparency International (TI) refleja las percepciones de corrupción de empresarios, académicos y analistas de riesgo. El IPC 2003 registra niveles de corrupción en 133 países. Siete de cada diez obtuvieron un resultado menor de 5 sobre un puntaje limpio de 10, en tanto que cinco de cada diez países en vías de desarrollo obtuvieron un puntaje menor de 3 sobre 10. No son sólo los países pobres donde existe corrupción también hay niveles preocupantemente altos en países europeos como Grecia e Italia, y en países potencialmente ricos en petróleo como Nigeria, Angola, Azerbaiyán, Indonesia, Kazajistán, Libia, Venezuela e Iraq.

Puesto	País	Puntaje	Encuestas utilizadas	Desviación estándar
1	Finlandia	9.7	8	0.3
2	Islandia	9.6	7	0.3
3	Dinamarca	9.5	9	0.4
	Nueva Zelandia	9.5	8	0.2
5	Singapur	9.4	12	0.3
6	Suecia	9.3	11	0.2
7	Países Bajos	8.9	9	0.3
8	Australia	8.8	12	0.9
	Noruega	8.8	8	0.5
	Suiza	8.8	9	0.6
	Canadá	8.7	12	0.9
11	Luxemburgo	8.7	6	0.4
	Reino Unido	8.7	13	0.5
14	Austria	8.0	9	0.7
	Hong Kong	8.0	11	1.1
16	Alemania	7.7	11	1.2
17	Bélgica	7.6	9	0.9
18	Irlanda	7.5	9	0.7
	EE.UU.	7.5	13	1.2
20	Chile	7.4	12	0.9
21	Israel	7.0	10	1.2
	Japón	7.0	11	1.1
23	Francia	6.9	12	1.1
	España	6.9	11	0.8
25	Portugal	6.6	9	1.2
26	Dinamarca	6.3	4	0.9
27	Bahrein	6.1	3	1.1
	Chile	6.1	3	1.6
29	Eslovenia	5.9	12	1.7
30	Botswana	5.7	6	0.9
	Taiwan	5.7	13	1.0
32	Qatar	5.6	3	0.1
33	Estonia	5.5	12	0.6
	Uruguay	5.5	7	1.1

**“La lucha contra la corrupción es una larga batalla durante la cual uno no tiene que dar el brazo a torcer. [...] Después de todo, ningún país tiene un 10 sobre 10 en las tablas de Transparency.”**

Cameroon Tribune, 8 Octubre 2003

Puesto	País	Puntuaje	Encuestas utilizadas	Desviación estándar	Puesto	País	Puntuaje	Encuestas utilizadas	Desviación estándar	Puesto	País	Puntuaje	Encuestas utilizadas	Desviación estándar
35	Italia	5.3	11	1.1	70	Syria	3.4	4	1.3	103	Uzbekistán	2.4	6	0.5
36	Kuwait	5.3	4	1.7		Bosnia y Herzegovina	3.3	6	0.7		Venezuela	2.4	12	0.5
37	Malasia	5.2	13	1.1		República Dominicana	3.3	6	0.4		Vietnam	2.4	8	0.8
38	Estados Unidos	5.2	3	0.5		Egipto	3.3	9	1.3	106	Bolivia	2.3	6	0.4
39	Túnez	4.9	6	0.7		Ghana	3.3	6	0.9		Honduras	2.3	7	0.6
40	Hungría	4.8	13	0.8		Marruecos	3.3	5	1.3		Macedonia	2.3	5	0.3
41	Lituania	4.7	10	1.6		Tailandia	3.3	13	0.9		Serbia y Montenegro	2.3	5	0.5
42	Namibia	4.7	6	1.3	76	Senegal	3.2	6	1.2		Sudán	2.3	4	0.3
43	Cuba	4.6	3	1.0	77	Turquía	3.1	14	0.9		Ucrania	2.3	10	0.6
44	Jordania	4.6	7	1.1	78	Armenia	3.0	5	0.8		Zimbabue	2.3	7	0.3
45	Trinidad y Tobago	4.6	6	1.3		Irán	3.0	4	1.0	113	Congo, Rep.	2.2	3	0.5
46	Belize	4.5	3	0.9		Libano	3.0	4	0.8		Ecuador	2.2	8	0.3
47	Arabia Saudí	4.5	4	2.0		Malí	3.0	3	1.8		Iraq	2.2	3	1.1
48	Mauricio	4.4	5	0.7		Palestina	3.0	3	1.7		Sierra Leona	2.2	3	0.5
49	Sudáfrica	4.4	12	0.6	83	India	2.8	14	0.4		Uganda	2.2	6	0.7
50	Costa Rica	4.3	8	0.7		Malawi	2.8	4	1.2	118	Costa de Marfil	2.1	5	0.5
51	Grecia	4.3	9	0.8		Rumania	2.8	12	1.0		Kyrgyzstan	2.1	5	0.4
52	Corea del Sur	4.3	12	1.0	86	Mozambique	2.7	5	0.7		Libia	2.1	3	0.5
53	Bielorrusia	4.2	5	1.8		Rusia	2.7	16	0.8		Papua Nueva Guinea	2.1	3	0.6
54	Braún	3.9	17	0.5	88	Argelia	2.6	4	0.5	122	Indonesia	1.9	13	0.5
55	Bulgaria	3.9	10	0.9		Madagascar	2.6	3	1.8		Kenia	1.9	7	0.3
56	República Checa	3.9	12	0.9		Haití	2.6	7	0.5	124	Angola	1.8	3	0.3
57	Jamaica	3.8	5	0.4		Yemen	2.6	4	0.7		Azerbaiján	1.8	7	0.3
58	Letonia	3.8	7	0.4	92	Albania	2.5	5	0.6		Camrún	1.8	5	0.2
59	Colombia	3.7	11	0.5		Argentina	2.5	12	0.5		Georgia	1.8	6	0.7
60	Croacia	3.7	8	0.6		Uruguay	2.5	5	0.6		Tajikistán	1.8	3	0.3
61	El Salvador	3.7	7	1.5		Gambia	2.5	4	0.9	129	Myanmar	1.6	3	0.3
62	Paraguay	3.7	9	0.6		Paristán	2.5	7	0.9		Paraguay	1.6	6	0.3
63	Eslovaquia	3.7	11	0.7		Filipinas	2.5	17	0.5	131	Haití	1.5	5	0.6
64	México	3.6	12	0.6	92	Tanzania	2.5	6	0.6	132	Nigeria	1.4	9	0.4
65	Polonia	3.6	14	1.1		Zambia	2.5	5	0.6	133	Bangladesh	1.3	8	0.7
66	China	3.4	13	1.0	100	Guatemala	2.4	8	0.6					
67	Panamá	3.4	7	0.8		Kazajistán	2.4	7	0.9					
68	Sri Lanka	3.4	7	0.7		Malasia	2.4	5	0.6					

El Índice de Fuentes de Soborno (IFS) revela que la corrupción más rampante está vista en obras públicas/construcción y en el sector de armamento y defensa, que están contaminados por el soborno endémico por parte de empresas extranjeras.

Como complemento del IPC, el IFS de Transparency International, refleja la propensión de empresas de los principales países exportadores del mundo a pagar sobornos. El IFS, una encuesta bianual, se publicó por última vez en Mayo 2002. Más de 800 empresarios expertos en 15 mercados con economías emergentes fueron encuestados. Los resultados muestran que un gran número de los mayores pagadores de soborno son signatarios de la Convención Anti-Soborno de la OCDE, donde se proscribió el soborno de funcionarios públicos extranjeros.

**Clasificación por Países**

En los sectores comerciales que le son más familiares, por favor indique qué tan probable es que las compañías de los siguientes países paguen u ofrezcan sobornos para obtener o mantener un negocio en este país.

Puesto	País	Puntaje
1	Australia	8.5
2	Suecia	8.4
	Suiza	8.4
4	Austria	8.2
5	Canadá	8.1
6	Países Bajos	7.8
	Bélgica	7.8
8	Reino Unido	7.8
9	Singapur	6.9
	Alemania	6.3
11	España	6.3
12	Francia	5.8
13	EE.UU.	5.5
	Japón	5.3
15	Malasia	5.3
	Hong Kong	4.3
17	Italia	4.3
18	Corea del Sur	4.1
19	Taiwán	3.9
20	República popular de China	3.8
21	Rusia	3.5
22	Empresas extranjeras	3.2
		1.9

De izquierda a derecha, el índice de una propensión nula a sobornar es de 1.9 puntos, un ítem en el cual el país había comenzado con las compañías de los países en un índice por tener una propensión baja a pagar sobornos en el exterior, etc.

**Clasificación por sectores de la economía**

¿Que tan probable es que los funcionarios públicos de alto rango en este país pidan o acepten sobornos, por ejemplo para licitaciones, públicas, regulaciones, concesión de licencias en los siguientes sectores comerciales?

Sector	Puntaje
Obras Públicas / Construcción	1.3
Armamento y defensa	1.4
Petróleo y gas	2.7
Bienes raíces / inmuebles	3.5
Telecomunicaciones	3.7
Generación / transmisión de electricidad	1.7
Minería	4.0
Transporte / armamento	4.1
Productos farmacéuticos y asistencia	4.3
Industria pesada	4.3
Banca y finanzas	4.5
Espacio aéreo civil	4.7
Silvicultura	4.9
Informática	5.1
Pesca	5.1
Industria ligera	5.9
Agricultura	5.9

Los puntajes son puntuaciones ordenadas de 1 hasta 6, 1 es la puntuación más baja de 1 a 6, de 6 a 10, donde 0 representa la percepción de niveles muy altos de corrupción y 10 representa la percepción de niveles extremadamente bajos de corrupción.

Resultados completos del IPC e IFS en [www.transparency.org](http://www.transparency.org).