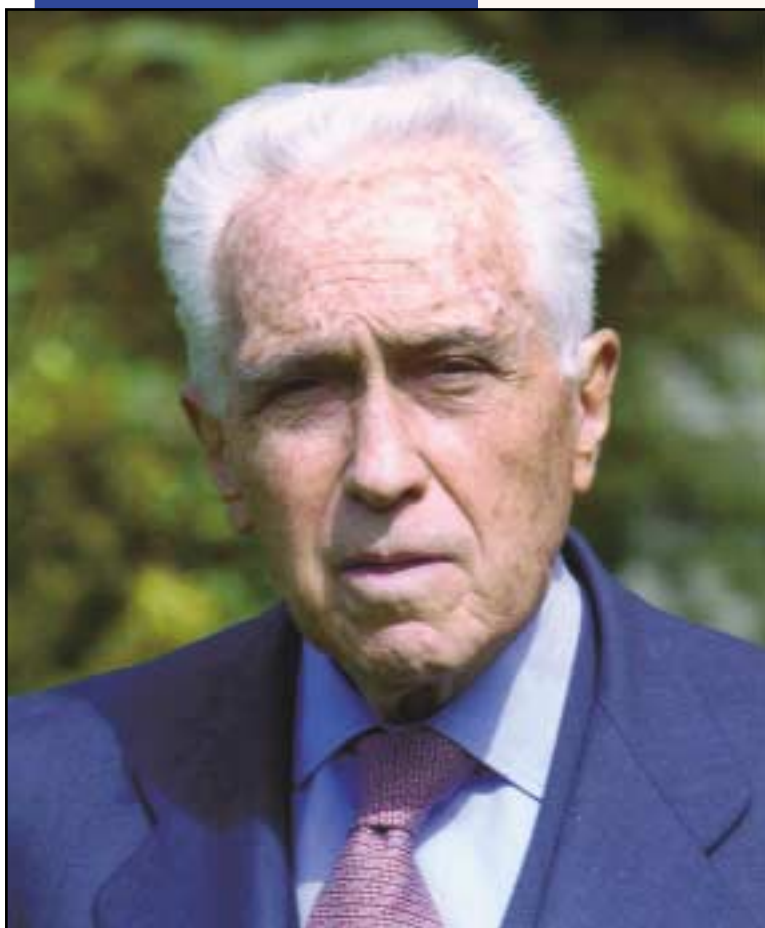




RAFAEL TERMES

Rafael Termes Carreró. Doctor Ingeniero Industrial, Académico de número de la **Real Academia de Ciencias Morales y Políticas** y de la **Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras**, *Doctor Honoris Causa* en Ciencias Sociales por la **Universidad Francisco Marroquín**, de Guatemala y Profesor de Finanzas del **Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE)**, de la **Universidad de Navarra** en cuya creación participó en 1958.

Consejero del **Banco Popular Español**, fue Consejero Delegado del mismo Banco desde 1966 a 1990. Presidente de la **Asociación Española de Banca Privada (AEB)** desde noviembre de 1977 hasta mayo de 1990. Presidente de Honor del **Instituto Español de Analistas Financieros** y Presidente del **Centro Internacional de Investigación Financiera (CIIF)** del IESE.

Posee la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil, Encomienda con la Plaza de la **Orden de Alfonso X el Sabio** y es Caballero de la **Legión de Honor**.

Ha escrito numerosos libros y artículos.

- Globalización o mundialización. ¿Hay matices entre ambos conceptos?

Etimológicamente son expresiones equivalentes. Tanto globalización como mundialización se refieren a la tierra en la que habitamos todos los hombres; el género humano. Pero la palabra mundialización puede ser útil para poner de relieve que la globalización, que es un fenómeno que ha beneficiado a todos los países que han participado en él, el único defecto que tiene es precisamente que no es suficientemente mundial. Es decir, que hay demasiados países del mundo, los que llamamos del Tercer Mundo, que no participan de los beneficios de la globalización, de una parte, por no reunir las condiciones políticas y económicas necesarias para acceder al libre mercado, y, de otra parte, porque los países globalizados, los países ricos, no siempre están dispuestos a abrirles, en todos los campos, las puertas de entrada a la globalización.

- ¿Cómo juzga las dos oleadas de Globalización desarrolladas a finales de los años 70 del siglo XIX y a finales de los 60 del siglo XX?

Las dos globalizaciones, la que tiene lugar entre 1850 y 1914 y la que empezó hacia 1950 y está en vigor al día de hoy, han respondido, en el fondo, a las mismas causas. La primera globalización fue debida, por un lado, a las políticas de apertura practicadas por los gobiernos de los distintos países, que supusieron una fuerte reducción de las barreras arancelarias y, por otro lado, a la aparición de nuevas tecnologías que produjeron una importante reducción del tiempo y del coste del transporte. Esta globalización de la economía en la segunda mitad del siglo XIX y en las primeras décadas del XX, acompañada de la libertad de movimientos de capital, se tradujo en un gran desarrollo del libre comercio y un fuerte movimiento migratorio, favorecido por la inexistencia, en aquel entonces, de controles gubernamentales a la inmigración.

Como botones de muestra de una y otra cosa, baste decir que entre 1870 y 1913, el crecimiento del comercio mundial (3,5%) superó ampliamente al del producto real (2,7%), con una muy elevada participación en el PIB de la suma de exportaciones e importaciones. Y que, entre 1850 y 1914, sesenta millones de personas emigraron de Europa a América, de forma que la fuerza laboral en el Nuevo Mundo creció un 49%, mientras que en el Viejo Continente se redujo un 22%. El resultado fue que en Europa, ante la escasez de mano de obra, los salarios subieron, al tiempo que, en los países emergentes, el aumento de la productividad permitió también un aumento de los salarios reales. Hay que concluir, pues, que desde el punto de vista social, la primera globalización produjo resultados satisfactorios.

Desgraciadamente, a partir de 1914 y hasta 1950, esa tendencia favorable se vio truncada por la destrucción del sistema económico y financiero internacional a causa de las dos guerras mundiales; por la desaparición del patrón oro; por la adopción de medidas proteccionistas, sobre todo arancelarias, por parte de los gobiernos; y por la implantación de severas restricciones a los flujos transfronterizos y a la libre circulación de personas. Todo ello hizo que la globalización quedase frenada.

Sin embargo, a partir de 1950, las cosas empezaron a cambiar para caminar de nuevo, en lo que se refiere a la apertura de fronteras, hacia lo que había sido antes de 1914. Por otra parte, desmantelado en 1973 el sistema de Bretton Woods, para dar paso a un régimen de tipos de cambio flotantes, se revitalizó el mercado de capitales y se favoreció la supresión progresiva de los controles de cambio. De esta forma quedaban sentadas las bases para la aparición de un nuevo proceso de globalización que, efectivamente, tiene lugar en forma paulatina desde hace más de 50 años y que actualmente se acelera, a consecuencia, sobre todo, de los nuevos avances tecnológicos, ahora en el campo de la comunicación y la información, lo que permite la apertura de

nuevas vías para la organización de las empresas a escala mundial, con mayor eficiencia e integración internacional. Esta característica, cuyo paradigma es "internet", es la que hace decir que nos hallamos ante una "nueva economía global".

En cualquier caso, los resultados de la globalización han sido siempre favorables, por lo menos para quienes han participado en el proceso. Cifrándonos a los países desarrollados, la experiencia histórica demuestra que en los periodos de globalización el crecimiento del PIB per capita ha sido más elevado que en los periodos de proteccionismo. En dichos países, de 1820 a 1870, el crecimiento del PIB *per capita* medio anual fue del 0,9%. Entre 1870 y 1913, la primera globalización lo subió al 1,4%. Entre 1914 y 1950, cayó al 1,2%, y entre 1950 y 2000, antes de la crisis actual, debida a otros factores había vuelto a subir, alcanzando el 3%.

- ¿Vivimos en una Sociedad o en una Economía?

Vivimos, evidentemente, en Sociedad. La Economía es tan sólo uno de los elementos que configuran la sociedad y, desde luego, no es el más importante. Lo más importante, lo que determina la clase de sociedad en la que se vive es la intercomunicación entre las personas que la forman. Cuanto mayor sea la solidaridad entre las personas que integran una sociedad, mejor será esta sociedad. Me refiero, naturalmente, a la solidaridad virtud personal que, más que en dar, consiste en darse al otro, aunque

suponga sacrificio individual. No a la pretendida solidaridad impuesta por el Estado, con cargo a los Presupuestos que se alimentan de los impuestos coactivamente detraídos.

Pero la economía, el modelo económico en vigor en cada sociedad, puede contribuir, y de hecho contribuye, a la manera de ser de esta sociedad. Si el modelo económico respeta la libertad de las personas que, junto con la racionalidad, constituye su esencial dignidad; respeta la decisión de emprender de cada cual; garantiza, mediante un adecuado marco jurídico-institucional, el disfrute pacífico de los resultados de tal decisión; si, en suma, el sistema económico imperante es el que, a falta de mayor nombre, llamamos capitalismo, la sociedad será más dinámica, más creativa y el nivel de bienestar tenderá a crecer para todos. Si, en cambio, el modelo económico en vigor es el antagonístico, caracterizado por el intervencionismo, que pretende decir a cada uno lo que tiene que hacer, prometiendo, a cambio de vulnerar la libertad personal, la igualdad de resultados, cosa que, desde luego no logrará, entonces la sociedad será una sociedad anquilosada, en la que las personas, descansando en la seguridad garantizada por el Estado, huirán del poder creador del riesgo y el nivel general de bienestar se estancará.

- ¿Qué significa el nacimiento del neoliberalismo y qué soluciones ofrece?

A los liberales la palabra neoliberalismo no nos gusta porque el libe-

Cuanto mayor sea la
solidaridad entre las
personas que integran una
sociedad, mejor será esta
sociedad

ralismo, por lo menos el iustaturalista, que es la corriente a la que yo me siento vinculado, no es nada nuevo, sino que responde a una tradición que en su forma moderna arranca del siglo XVIII, con **Adam Smith** en lo económico y con **Locke** en lo político; pero tiene raíces mucho más antiguas ya que los principios liberales se encuentran en la enseñanza de los doctores de la **Escuela de Salamanca**, fundada hacia finales del siglo XV por **Francisco de Vitoria**. Y, si me apura, se hallan también en **Tomás de Aquino**, que vivió en el siglo XIII y a quien **Lord Acton** llamó el primer liberal de la historia.

¿Qué aporta el liberalismo? En cierto modo ya lo he dicho. Desde el punto de vista antropológico, el liberalismo es el único modelo de pensamiento coherente con la verdadera naturaleza del hombre, ya que hace de la libertad de decisión individual, que, por definición, ha de ser una libertad responsable, el quicio sobre el que gira todo el sistema. En su versión económica, que pienso es aquella por la que se me pregunta, el liberalismo es un sistema de organización social basado en la propiedad privada, incluso de los bienes de producción; que utiliza el mecanismo de los precios como el instrumento óptimo para la eficiente asignación de los recursos; y en el que todas las personas, libremente responsables de su futuro, pueden decidir las actividades que desean emprender, asumiendo el riesgo del fracaso a cambio de la expectativa de poder disfrutar del beneficio si éste se produce.

En este sistema, el capitalismo, por lo menos en su versión pura, el Estado no debe interferir en la mecánica del mercado, ni intervenir, salvo para el ejercicio de un reducido papel subsidiario, en aquellas actividades de los particulares que el propio mercado encauza. Lo cual no quiere decir negar el papel del Estado, sino más bien afirmar que, al lado de sus primigenias funciones como defensor del territorio patrio; guardián del orden interior y la seguridad personal; y hacedor de justicia entre los ciudadanos, iguales ante la ley, al Estado -mínimo pero fuerte- como servidor

que debe ser de la sociedad, compete velar por la pureza del funcionamiento del mercado, creando y manteniendo un marco legal para que la actividad económica alcance sus propios objetivos y resuelva por ella misma los conflictos que puedan presentarse.

La economía centralizada, el socialismo, es el resultado de la decisión de alguien que pretende organizar el desarrollo de los hechos económicos, mediante ciertas reglas elaboradas por las mentes de unos pocos, con el propósito de lograr el bienestar de todos. La economía de mercado, en cambio, no es el resultado de la decisión de nadie, sino que surge espontáneamente de la misma condición humana, ya que la tendencia a la propiedad privada, así como a la división del trabajo y al intercambio, que fundamentan este sistema, nacen con la aparición del hombre sobre la tierra.

Decir que el orden en el que se basa el capitalismo es un orden derivado de la misma condición humana, no significa que sea un orden natural en el sentido de que fluya de la naturaleza, con exclusión de la voluntad del hombre, como puede ser el orden de los astros. Como **Von Hayek** nos enseñó, además del *orden natural*, independiente de la voluntad de los hombres, y del *orden artificial*, que deriva de las actuaciones humanas deliberadas, es decir, además de lo que es por naturaleza y lo que es por

acuerdo, existe el *orden espontáneo* que es el resultado de la actuación humana pero no de su designio. Este orden, cuyo desarrollo depende de las acciones de los humanos pero que no ha sido imaginado ni buscado por ellos, es el *orden extenso* en el que se enmarca la economía de mercado.

La superioridad del liberalismo económico se basa en que, con excepción del mecanismo a través del cual el mercado competitivo procede a distribuir los ingresos, no existe ningún método conocido que permita a los diferentes actores descubrir cómo pueden orientar mejor sus esfuerzos al objeto de obtener el mayor producto posible para la comunidad. La aceptación de este hecho, por parte de los socialistas, es lo que ha producido su evolución hacia la *social-democracia* que es un sistema híbrido que, en vano, en mi opinión, pretende mezclar las probadas ventajas del mercado con las pretendidas ventajas de la intervención estatal.

- ¿Cuáles son, en su opinión, las luces y las sombras de la Globalización tanto en su propio desarrollo económico como en lo que puede afectar a los Derechos Humanos?

Las luces creo que ya las he puesto de relieve. Las sombras son las que proyecta el pensamiento anti-globalizador, atribuyendo a este fenó-

...dejar de ver a los pobres
como objeto de nuestras
obras de misericordia,
otorgándoles subsidios que
son malbaratados o
robados por funcionarios
corruptos

meno la creciente diferencia de renta per capita entre los países ricos y los países pobres. En realidad, lo que debe preocupar no es la diferencia de renta sino el nivel absoluto de pobreza. Lo que debe preocupar es que, si bien en 1950 el ochenta por ciento de la población mundial era pobre de solemnidad y hoy lo es sólo el treinta por ciento, esta proporción es todavía demasiado alta y la situación en que se debate esta parte de la humanidad es verdaderamente lamentable y clama por su solución. Ahora bien, ¿la culpa de este hecho es de la globalización? Ciertamente, no; la verdad, como dije antes, es exactamente la contraria. Son todavía demasiados los países que no participan en la globalización, y ésta y, no otra, es la causa de su atraso y nivel de pobreza. Así lo reconocía **Trevor Manuel**, Ministro de Hacienda de África del Sur, quien, hablando en Davos el 26 de enero de este año, afirmaba que *“una de las cosas que es preciso entender es que hay una gran diferencia entre los países que entraron en la globalización y aquéllos que no lo han hecho”*. Añadiendo que *“en el Continente Africano son demasiados los países que han sido excluidos de la globalización”*.

Y ¿cómo conseguir que los países menos desarrollados entren en la globalización, que es el único remedio para hacerles salir del subdesarrollo? En mi opinión, por dos principales caminos. El primero es la inversión extranjera en proyectos industriales, por parte de empresas privadas de los países desarrollados. La bondad que tiene esta fórmula, con preferencia a la que sugiere entregar fondos a los gobiernos de los países en desarrollo, para que sean los políticos los que regenten la inversión, es que, además de evitar el riesgo de la malversación de fondos, se deduce del principio de subsidiariedad, según el cual lo que pueda hacer la iniciativa privada no deben hacerlo los gobiernos.

El otro camino para cooperar eficientemente al desarrollo de los países atrasados, es la apertura de los mercados de los países industrializados a las exportaciones de los pro-

ductos en los que los países pobres gozan de ventajas competitivas. Ésta no es tarea fácil, ya que tropieza con los intereses de los grupos de presión de los países desarrollados, que pretenden protegerse de la competencia de los países pobres, poniendo vallas a la importación de sus productos. Y tropieza, sobre todo, con la hipocresía de los gobiernos y de las organizaciones sindicales, que, escudándose en razones de incumplimiento de las normas sobre trabajo infantil, horarios laborales y demás reglamentaciones, legislan a favor de las exigencias de los grupos industriales, comerciales o agrícolas, cuyos votos quieren conservar. De esta forma, olvidando que, por ejemplo, los niños de estos países lo que necesitan es sobrevivir, alfabetizarse y poder acceder a una mayor formación, con la pretensión de protegerles contra la explotación infantil, lo que hacen los países desarrollados es perpetuarles en la miseria, aunque luego, para justificarse, harán como que la remedian con dádivas en dinero o alimentos.

Es evidente que todas las imágenes que se nos proyectan sobre la penosa situación en que se hallan las personas de estos países pobres producen en toda persona bien nacida sentimientos de compasión y el deseo de intentar lo posible para remediar su profunda pobreza. Pero esta opción preferencial por lo pobres no puede materializarse en ayudas monetarias que no sirven de nada, como lo prueba que los países de África Subsahariana, que reciben la asistencia económica *per capita* más alta del mundo, sigan siendo los más pobres. Ante el triste espectáculo de la miseria, la reacción debe ser, como señala el profesor **Prahalad**, de la **Universidad de Michigan**, dejar de ver a los pobres como objeto de nuestras obras de misericordia, otorgándoles subsidios que son malbaratados o robados por funcionarios corruptos, para verles como personas capaces de construir su propio futuro, si alentamos su creatividad y les ayudamos a participar en el desarrollo que es el único remedio contra la pobreza.

Esto es exactamente lo que piensan las personas privadas de los países pobres cuando pueden expresarse libremente, al margen de lo que pregonen los gobiernos que les tienen oprimidos. El Cardenal **Joseph Ratzinger**, contestando a una de las preguntas que le formula el periodista **Peter Seewald**, recogidas en la obra *“Dios y el Mundo”*, afirma que *“dar sólo es hiriente para el otro. Yo lo he comprobado –añade– una y otra vez en el Tercer Mundo. Si sólo nos mandáis dinero, te dicen las gentes, muchas veces más que ayudarnos nos perjudicáis. El dinero se malgasta deprisa en cualquier parte y empeora aún más la situación. Vosotros tenéis que dar más. Tenéis que venir en persona, tenéis que daros a vosotros mismos, y después contribuir a que los dones materiales que traéis se empleen correctamente, que no sean algo sobrante de lo que os desprendéis, exonerándoos en cierto modo de la pregunta que os planteamos de qué somos para vosotros”*.

- ¿Cree, de verdad, que así se resuelve el problema de los países pobres?

Creo firmemente que si estos países entran plenamente en la Globalización, sus problemas quedarán resueltos. Ahora bien, para que los países pobres puedan entrar en la Globalización no basta con que nosotros no lo impidamos, ni tampoco con que haya alguien dispuesto a invertir en ellos. Es preciso que estos países tengan derechos de propiedad bien definidos y protegidos por la ley; estabilidad monetaria y presupuestaria; fiscalidad no confiscatoria; mercados de factores y de productos no intervenidos; libertad de comercio y de movimientos de capital; y un Estado limitado pero fuerte, garante de la paz interna, del imperio de la ley y de los derechos individuales. En una palabra: libertad económica.

Porque está empíricamente probado que los países con mayor libertad económica presentan tasas más altas de crecimiento económico a largo plazo y tienen ingresos per capita

mayores que los países con menos libertad. Para apoyar esta afirmación, basta ver el caso de Botswana y Zimbabwe, dos países subsaharianos, vecinos, ambos antiguas colonias de Gran Bretaña, independizados en 1966 y 1980 respectivamente y ambos ricos en minería. La diferencia está en que Botswana, desde su independencia ha estado regida ininterrumpidamente por gobiernos civiles que han practicado una economía mayormente liberal. Por el contrario, en Zimbabwe, además del desorden político, impera un sistema altamente intervencionista que le coloca en la cola del ranking de libertad económica. El resultado es que, en 2001, la renta *per capita* en Botswana era de 3.630 dólares y en Zimbabwe de 480 dólares.

Pero para lograr que estos deseos se conviertan en realidad, es preciso que las empresas transnacionales, que son los agentes de la Globalización, comprendan que, si cambian sus modelos de producción y distribución para adaptarlos a las características y posibilidades de estos pueblos, cosa que algunas ya han hecho, los países pobres pueden convertirse en mercados muy rentables, como lo prueban ciertas experiencias, entre otras, en la India y en Sudáfrica. Partiendo de este supuesto, lo importante es que las empresas transnacionales, habiendo negociado con el gobierno del país de destino las condiciones administrativas, legales y fiscales, implanten negocios que crearán puestos de trabajo y generarán salarios para los nacionales, al tiempo que, si se trata, como será en un buen número de casos, de la producción de bienes destinados a la exportación, darán lugar al ingreso de divisas, mejorando la balanza comercial del país. De esta forma, el país, por sus condiciones en materias primas y mano de obra, se irá convirtiendo en un lugar atractivo para la inversión extranjera permanente, por parte de las empresas que, en un mundo globalizado, buscan oportunidades de expansión.

Es cierto que la experiencia dice que las empresas privadas de los países desarrollados no se animan a la inversión directa en países donde la calidad del capital humano no ha alcanzado un cierto nivel. Pero ésta es una razón, no para desistir, sino para crear en estos países instituciones docentes y sanitarias, gobernadas por profesionales de los países de las empresas inversoras en capital directo, las cuales, estando interesadas en la mejora de la calidad de los recursos humanos, pueden ser las promotoras y financiadoras de estos proyectos culturales que, si están bien concebidos, pueden incluso ser rentables.

En resumen, que, en vez de oponerse a la globalización porque está proporcionando beneficios sólo a los países que participan en ella, agravando la diferencia entre los países globalizados y los no globalizados, lo que hay que hacer es extender la Globalización al mayor número de países, no sólo desmontando el egoísmo de los países ricos que cierran sus fronteras a los productos de los pobres, sino intentando por todos los medios posibles que estos países pobres cambien sus modelos de organización socio-política para, optando por la economía de mercado, poder entrar en la Globalización.

- Como Ingeniero Industrial, ¿cómo cree que puede afectar el concepto Globalización a nuestra carrera?

Siguiendo al maestro que fue **Esteban Terradas**, siempre he pensado que lo que caracteriza al ingeniero industrial es el espíritu omnicomprensivo, enciclopédico, con que, gracias a la formación recibida, puede abordar la diversidad de saberes. Esta facultad se ha puesto de manifiesto a lo largo de los años como lo prueba la diversidad de campos en los que los ingenieros industriales han mantenido situaciones de excelencia. Con motivo del 150 aniversario de la creación de nuestra carrera, a petición del

Colegio de Ingenieros Industriales de Cantabria, en el acto inaugural de las celebraciones organizadas para celebrar tan significativo evento, presenté un trabajo¹ en el que recordaba a una larga lista de colegas nuestros que han destacado en actividades distantes de lo que corrientemente se espera de un ingeniero sin, por ello, dejar de ser ingenieros.

Esta convicción y la experiencia habida me conduce a afirmar que la Globalización ha de afectar muy positivamente a nuestra carrera, ya que, si bien es cierto que este fenómeno, en la fase actual se asienta en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, éstas no son más que instrumentos para el acceso al conocimiento. Y, en mi opinión, el ingeniero generalista, cual es el ingeniero industrial, es el mejor preparado para captar el rápidamente cambiante proceso innovador, necesario para el desarrollo de la Globalización, al tiempo que se halla capacitado para asumirlo e implantarlo.

- En otros tiempos, nos sentíamos fuertemente vinculados a "nuestras" empresas y estábamos orgullosos de "pertenecer" a ellas. ¿Cómo puede ahora una empresa global mantener ese sentimiento en un empleado actual tan fuertemente disminuido en sus iniciativas?

La vinculación de la persona a la empresa no depende de que ésta sea grande o pequeña, nacional o transnacional, especializada o globalizada SINO de la cultura imperante en la empresa. Depende de que los directivos estén plenamente convencidos de que la ética en la que la empresa debe moverse no se logra con un código de comportamientos, con normas encaminadas a evitar irregularidades que perjudiquen el buen nombre de la Compañía y pongan en dificultad el logro de sus objetivos mercantiles. La ética empresarial debe basarse en la verdadera esencia de

¹ "El papel polifacético del ingeniero industrial en la Sociedad actual. Santander", 18-11-2000. Disponible en [www.iese.edu/R.Terms. Artículos, Conferencias y artículos recientes](http://www.iese.edu/R.Terms.Articulos_Conferencias_y_articulos_recientes)

la empresa, que es, ante todo, una comunidad de personas que, aportando unas capital y otras trabajo, se proponen, bajo el impulso de la dirección, el empresario, el logro del objetivo propio de la empresa que es prestar servicio, al tiempo que genera rentas para todos los que participan en la empresa. Personas son, además, las que, como proveedores y clientes, están en relación con la empresa desde el exterior de ella, como lo son las que componen la sociedad en la que la empresa se ubica y desarrolla. Y todas estas personas, las de dentro y las de fuera, deben ser trata-

vicio que se presta a los demás. Es evidente que, si esto se logra, se produce la identificación de la persona con la empresa ya que la motivación personal coincide con la de la empresa. La persona se siente formando parte de la empresa y está orgullosa de pertenecer a ella. Y esto puede lograrse aunque la empresa sea multinacional.

Hace poco, **Lee R. Raymond**, Presidente y Primer Ejecutivo de **ExxonMobil Corporation**, multinacional extendida, como es bien sabido, por todo el mundo, interrogado sobre diversos aspectos relacionados con su

La experiencia dice que las empresas privadas de los países desarrollados no se animan a la inversión directa en países donde la calidad del capital humano no ha alcanzado un cierto nivel

das de acuerdo con su dignidad de personas, empezando por el propio decisor, que se realiza o destruye, como persona, según sea la naturaleza ética de las decisiones que toma; en el bien entendido de que la ética empresarial no es distinta de la ética personal, familiar, social o política, ya que no hay más que una ética: la ética conforme a la naturaleza del hombre que no cambia por el hecho de cambiar de actividad.

La labor del líder empresarial es lograr que las personas en la organización actúen no sólo por motivaciones extrínsecas (ganar dinero o posición) e intrínsecas (aprender, realizarse), sino sobre todo por motivaciones trascendentes que es aquella fuerza que empuja a actuar por el ser-

Compañía, dejaba claro que sus ideas sobre el gobierno de la empresa coinciden con las que acabo de exponer. En efecto, Raymond señaló que, desde el punto de vista empresarial, no se puede caer en la trampa de adoptar cualquier código ético de moda, muchos de los cuales no son más que maneras políticas de enmascarar los propósitos de naturaleza mercantil. Lo que debemos buscar, dijo, es mucho más que eso: sentido del deber, cumplimiento de las promesas, lealtad y tantas otras virtudes asociadas al comportamiento ético individual. Todas ellas son también exigibles en el mundo de los negocios.

Preguntado, en su condición de Primer Ejecutivo de una de las mayores Compañías del mundo, cómo veía

al “empleado de a pie”, contestó que él, al salir de la Escuela, fue uno de ellos, que, sólo tras moverse de un lugar a otro a lo ancho de la empresa, logró suficiente experiencia en todos los aspectos de la organización. Todos los de la alta dirección –añadió– han empezado como yo empecé; a medida que iban ganando experiencia, fueron capaces de hacer más cosas. Por eso estoy convencido de que el vigor de la Compañía se debe a las personas que van entrando; sus capacidades y expectativas son las que aseguran que esta Compañía seguirá siempre cosechando el éxito. Estamos orgullosos –concluyó– de cada uno de nuestros empleados en todo el mundo.

En relación con la presencia de **ExxonMobil** en los países donde imperan el soborno y la extorsión, declaró que su Compañía trabaja en dichos países sin participar en la corrupción. Esto, añadió yo, es un privilegio de las empresas altamente eficientes, que, gracias a esta eficiencia, pueden prescindir de las operaciones que exigen caer en la corrupción. Ante la pregunta de cómo pueden no verse involucrados, **Raymond** responde que llevan años comportándose de esta forma y todo el mundo, en estos países, sabe que con ellos no van las prácticas corruptas; todas las personas de la empresa saben que esto es así y, conscientes del valor que esta postura representa, están orgullosas de pertenecer a la Compañía.

Es sólo un ejemplo, entre los muchos que podríamos encontrar, de empresas de gran tamaño que, gracias al paradigma antropológico de dirección, logran la identificación de las personas con “su” empresa.

- Muchas gracias por su amabilidad y clara exposición.

Encantado de colaborar con DYNA. ■