

**IDE** Instituto de dirección  
y organización de empresa.

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**ETICA EN LA ECONOMIA**

*D. Helmut Maucher*  
*Presidente del Consejo de Administración*  
**NESTLE AG**

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 161  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



# ETICA EN LA ECONOMIA

*D. Helmut Maucher*  
*Presidente del Consejo de Administración*  
*NESTLE AG*

Alcalá de Henares, Febrero 1990



**C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría**

**Redacción :**

- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200**

## INDICE

	<u>Pág.</u>
POLITICA EMPRESARIAL : ENTRE LO MORAL Y LO ECONOMICO ....	5
SEIS TESIS PARA EL TEMA ETICA .....	6
LAS MEJORAS SON POSIBLES Y NECESARIAS .....	7
CONGRUENCIA DE INTERESES A LARGO PLAZO .....	9
DEPENDE DEL GRADO DE ACEPTACION .....	10
ASPECTOS DE LA POLITICA EMPRESARIAL DE NESTLE Y SU DIMENSION ETICA .....	12
UNA POLITICA EMPRESARIAL ORIENTADA A LARGO PLAZO .....	15
DESCENTRALIZACION .....	16
UNA CONTRADICCION ARTIFICIAL .....	18

## POLITICA EMPRESARIAL : ENTRE LO MORAL Y LO ECONOMICO <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> <sup>(3)</sup>

Etica en la economía parece plantearse como un tema inagotable que cada vez, de manera más intensa se plantea como el núcleo de una amplia discusión y en cualquiera de los casos deseable. Me alegro de que se me haya dado la oportunidad de poder realizar algunas observaciones y aprovecho esta ocasión tanto más, cuanto que en muchos grupos de manera interesada se duda muy abiertamente sobre si en esta conjunción de conceptos : "Etica y Economía" no se trata mas bien de una antinomia insuperable, de una contradicción insoluble.

Puedo también observar que estas dudas se manifiestan de manera más acentuada en los momentos en los que existen docenas de casos del fracaso de la ideología y de la praxis socialista. Corresponde al hecho de que a la vista de la manifiesta superioridad fáctica del sistema capitalista frente a las supuestas ventajas prácticas de la economía dirigida : es éste el motivo por el que se intenta desmontar con consideraciones ético-morales el sistema ? O se plantea que después de muchos años

---

1. Esta ponencia corresponde al "Zermatter Symposium 1989", 28 de agosto de 1989

2. Este artículo corresponde a la aportación a la obra : Biskup, R., "Werte in Wirtschaft und Gesellschaft Beiträge zur Wirtschaftspolitik Band 52" Berna 1990. Editorial Paul Haupt, Berna y que aparece en los próximos meses.

3. La versión al castellano de este texto ha sido realizada por el Prof. Dr. Santiago García Echevarría, Catedrático de la Universidad de Alcalá de Henares.

de creciente bienestar en este marco de una generalizada inflación de exigencias se pregunta sobre las dimensiones éticas de la actuación económica?

## SEIS TESIS PARA EL TEMA ETICA

Esta aportación quiero iniciarla con una serie de afirmaciones y tesis que creo definen mi punto de partida.

1. Para el ciudadano y el consumidor la economía de mercado aporta, sin lugar a dudas, grandes ventajas considerando su encuadre dentro de un ordenamiento de **competencia** y de un componente de **política social**; sobre todo, cuando libertad y bienestar están situadas en una escala de valores muy alta. Un sistema de economía de mercado es, desde el punto de vista estructural y también desde el punto de vista de su capacidad de prestaciones, el más adecuado para crear una red social que permita apoyar a los débiles y a los desprovistos de fortuna.
2. La **economía de mercado** es un complemento lógico para la **democracia** y para el principio de su **subsidiaridad** en el campo de la economía, puesto que lleva, mediante los controles y descentralización, a una distribución óptima del poder.
3. A pesar de todos los ataques nadie ha podido hasta ahora encontrar otro mecanismo de dirección de la economía que pueda ser, al mismo tiempo, tan eficiente, y que además pueda ser tan provechoso para el bien común, como lo configuran las economías orientadas al beneficio.
4. Una empresa se legitima como consecuencia de su oferta de productos y gracias a la calidad, servicio, diversidad y precio puede subsistir en competencia y con el beneficio obtenido logra una retribución al capital invertido, así como permite mantener a largo plazo la existencia de la empresa y su desarrollo.

5. La comparación con todos los demás sistemas lleva a una valoración a favor de la economía de mercado en la medida en que ésta no se mida con utopías irrealizables, sino en la realidad práctica.
6. Esta afirmación es tan perceptible que incluso los sistemas socialistas, caracterizados por una orientación centralizada de la economía, intentan integrar elementos de economía de mercado, o, incluso, intentan incorporar el sistema en bloque.

De donde deduzco que este sistema, medido por su efectividad para el hombre, es en sí ético y que el empresario que se comporta de manera conforme al sistema aporta, en sentido objetivo, un comportamiento ético moral. Por este motivo rechazo la antinomia mencionada : por este motivo también me pregunto, consecuentemente, si detrás de esta búsqueda de las mencionadas dimensiones éticas no existe el ligero deseo de buscar una justificación de viejos prejuicios y dudas mas bien fundamentadas en manifestaciones emocionales.

## LAS MEJORAS SON POSIBLES Y NECESARIAS

Es todo perfecto en el mejor de los mundos? Seguro que no. El hombre puede cometer errores en cualquier situación y ningún sistema es perfecto en el sentido de que no ofrezca ningún tipo de posibilidades para un mal uso del mismo. Pero precisamente puede afirmarse de la economía de mercado que su funcionamiento no depende de un comportamiento moral, altruista, definido para cada uno de los jugadores. Está, sin duda, liberado de esta precondición irrealizable, por lo tanto, su éxito.

El motivo beneficio ,como elemento de dirección en la economía de mercado, no se puede aparcarse, y todo intento que trate de limitarlo a través de normas, legislaciones y códigos lo que hace es un poco más ineficiente al mercado. Pero la economía de mercado es también un sistema abierto que puede reaccionar a la

crítica, que es capaz de corregirle. Es una cuestión de la medida, sobre cómo pueden realizarse intervenciones, sin que se produzcan, en las áreas centrales, distorsiones para la capacidad de funcionamiento del sistema. Como ciudadano, por ejemplo, así como también en mi larga actuación como empresario, he sido siempre partidario de una legislación sobre cárteles, muy clara y razonable en su tratamiento. Naturalmente que apenas pueden encontrarse argumentos contra medidas legales para la protección de los grupos socialmente más débiles, del entorno ecológico, de los consumidores, etc., siempre en la medida en que no distorsionen, de manera significativa, el mecanismo de mercado y/o pueda fomentarse que determinados participantes en la competencia dispongan de privilegios artificiales.

A esta tarea también están llamados los políticos y los ciudadanos de tener medida, y no querer combatir desequilibrios temporales de forma inmediata con la artillería pesada de la reglamentación. Puedo observar que muchas mejoras, dentro de determinados sectores industriales concretos, o en el área económica global, dejan de tener efecto por motivo de la competencia, sin que se produzca tampoco una presión acentuada por parte legisladora. Todo ello exige, a todas las partes, una cierta capacidad de enjuiciamiento: hay que tener capacidad de ver el saldo, y no actuar de formas irracionales, fundamentalistas, concentradas en algunas debilidades y sobre cómo se ve a través de las mismas el conjunto del sistema.

Tampoco existe en esta área ningún criterio absoluto y eterno en su validación; y es precisamente la capacidad de transformación del sistema lo que nos obliga a reconsiderar las exigencias y problemas de forma permanente. Sé que esta posición está en contradicción con la tendencia actual, hoy día: a la vista del masoquismo de afectados, que frecuentemente provienen de las páginas de las cartas de lectores de notable periódicos, me maravillo, a veces, dónde se ha quedado la comprensión y la perspectiva. En este capítulo debe incluirse también el síndrome "súbito". Quiero significar con ello la opinión de que todo problema tenga que ser resuelto de manera inmediata, descuidando todas las consecuencias que genera en cuanto éste o aquél grupo lo ha detectado en un momento determinado.



## CONGRUENCIA DE INTERESES A LARGO PLAZO

Quizás puede explicarse con la impaciencia de la juventud. Pero el que soporta responsabilidad haría bien en esforzarse en un planteamiento de largo plazo. Cuando nos planteamos el problema del análisis de costes/utilidades pueden manifestarse las siguientes consecuencias :

- Cuando la percepción de la responsabilidad ética y moral no tiene como consecuencia costes, nadie se opondrá a comportarse de acuerdo con estos principios. Pienso, por ejemplo, en las **relaciones humanas** en las que, sin duda, pueden mejorarse notablemente **sin costes**.
- Por otro lado, surgen **costes a corto plazo, pero ventajas a largo plazo**; está claro que en interés de la empresa deben aplicarse estos principios, sobre todo, cuando el beneficio generado permite tales comportamientos. La congruencia del comportamiento ético con los intereses del negocio a largo plazo es cuando se tiene una clara percepción de las cosas mucho más viable que lo que generalmente se suele creer.
- Cuando, por último, como consecuencia de un determinado comportamiento ético, surgen costes a corto y a largo plazo, sin que aporte ninguna ventaja a la empresa, tiene que evaluarse detalladamente la decisión : se establece por la vía del legislador, de una asociación sectorial nacional o incluso en un trabajo de convencimiento internacional, en general, la búsqueda de una neutralidad competitiva, cómo puedo ir yo como responsable de una gran empresa, con grandes potenciales de resultados, por delante de los acontecimientos?
- Donde se producen tales decisiones que ocasionan costes, que pueden amenazar incluso la capacidad competitiva de la empresa, y con ello su existencia, se

plantea el problema de búsqueda de un contrapeso al comportamiento moral muy importante. El directivo debe evaluar detalladamente si el propietario de la empresa está dispuesto a aceptar una reducción de los beneficios. No causa grandes problemas gastar el dinero de otras personas cuidando los hobbies propios y el orgullo que se manifiesta en una visión muy superficial, frecuentemente, como símbolo de una apertura social.

Concretando : el comportamiento ético-moral de la empresa se encuentra frecuentemente en interés a largo plazo de la sociedad y sirve para asegurar el resultado a largo plazo y su aceptación; con ello el mantenimiento de la empresa. Por lo tanto, es necesario fomentar tal comportamiento y precisamente más allá de las medidas legales, bien sea por la existencia de códigos libremente aceptados, bien sea por la formación de una conciencia y el control público del comportamiento.

En esta última cuestión se plantean naturalmente los medios de comunicación, las discusiones en las universidades y en la opinión pública, en general, con un gran peso, lo cual, sin duda, acentúa la conciencia la sensibilidad por esta responsabilidad. Y cuando esta conciencia se convierte en un bien común es cuando se alcanza nuevamente la neutralidad en la competencia, lo que repercute en utilidad para la comunidad en su conjunto.

## DEPENDEN DEL GRADO DE ACEPTACION

Un comportamiento ético-moral de la dirección de la empresa me parece que se plantea, por último, porque se trata de asegurar que se acepta el sistema en un amplio espectro de la sociedad. La democracia plantea a todo orden aceptado una permanente búsqueda de su legitimación. Además de las medidas sociales que pueden ser financiadas por el capitalismo, gracias a su capacidad para generar riqueza, contribuye, con un comportamiento ético correcto, a suavizar la crítica moral a la economía de mercado y evita que se configuren mayorías enemigas del sistema. Considero a tal crítica moralista; pero lleva frecuentemente a unas grotescas

exigencias excesivas, a un orden establecido por los hombres con sus características y sus debilidades, a una condena del conjunto por el hecho de que no se pueda satisfacer a todos los sectores y en todo momento todas las exigencias.

Con Churchill me permito señalar que la economía de mercado es el peor de los sistemas, con excepción de todos los demás. Y ante enjuiciamientos apresurados no se estaría mal asesorado si se echase un vistazo a las otras posibles alternativas. Todos los críticos debieran considerar, como consecuencia de que no ven la viga porque tienen una paja en el ojo de la economía de mercado, lo siguiente :en el último informe del Banco Mundial se establece una lista de veinte países según su renta **per cápita**, y a su cabeza está Suiza y en su farolillo rojo Etiopía. Más de la mitad de los Estados que se encuentran por encima del valor medio, son Estados basados en la democracia. El capitalismo, como forma económica, lleva a corto y a largo plazo a la democracia así como la economía dirigida, inevitablemente, lleva a un sistema totalitario. Son precisamente los errores de los factores democráticos, la centralización de la capacidad de decisión, sus correspondientes consecuencias en la asunción de responsabilidad y la disposición o voluntad de cada uno de los individuos, lo que lleva a los sistemas totalitarios a abusos de poder político y a graves repercusiones económicas.

El desarrollo de la Europa del Este y de China demuestran que los elementos de economía de mercado, en un último análisis, hacen saltar las estructuras políticas incrustadas. La crítica al mercado debe, por lo tanto, considerar, en su fundamento, estos aspectos y veo como una de las funciones de todo empresario el emplearse, como ciudadano, a favor de un capitalismo democrático.



## ASPECTOS DE LA POLITICA EMPRESARIAL DE NESTLE Y SU DIMENSION ETICA

Sin querer aquí plantear cada uno de los principios concretos, sí quiero señalar algunos de ellos que tienen validez en Nestlé y que deben verse desde su contenido ético.

### **Estamos orientados a hombres y productos, y no a sistemas**

Esto es lo que corresponde, sin lugar a duda, a nuestros intereses de negocios a largo plazo; pero también tienen consecuencias sobre una serie de hombres que están especialmente interesados en nuestra empresa, por un lado, como propietarios, como colaboradores, como consumidores y como comunidad. Para los propietarios se encuentra, sin lugar a duda, la seguridad a largo plazo del capital invertido y su adecuada retribución, esto es, el éxito empresarial como punto de referencia. Difícilmente puedo suponer que una empresa en nuestro sector puede realizarse con éxito cuando produce productos/servicios muy distantes de las necesidades sociales y éticas. No se puede salir al paso sin las personas adecuadas y el lugar correcto. Entre las exigencias legítimas del propietario debe considerarse también una información clara que le permita adoptar las decisiones que le afectan con objetividad; por ejemplo, una decisión sobre la compra o venta de sus participaciones en la empresa.

Cuando queremos asumir nuestra responsabilidad frente a nuestros más de cien mil propietarios no podemos olvidar que frecuentemente sus intereses son divergentes. Es correcto dar preferencia al accionista orientado a largo plazo, mediante la acumulación de beneficios y con ello obstaculizar al interesado a corto plazo como consecuencia de una baja del tipo de cotización en Bolsa evitando un rápido beneficio? Cómo se plantea la vinculación de una situación de propiedad suiza mayoritaria mediante acciones nominativas que poseen una menor accesibilidad al

mercado y un tipo de cambio más bajo? Estas consideraciones demuestran que no siempre es tan sencillo formular el comportamiento ético-moral correcto e implementarlo en la realidad.

Nuestro personal, que son aproximadamente 200.000 personas en todo el mundo, tiene exigencias claras. No se plantea aquí que no se tenga un comportamiento social responsable frente al personal, su desarrollo, la oferta de posibilidades de formación y reciclaje en el interés de ambas partes. Los conflictos se producen, por regla general, en las exigencias a corto plazo y en las medidas de racionalización, reducciones de plantilla o cierre de fábricas. Estas decisiones no las puede evitar ninguna empresa, pero sobre las mismas descansa el incremento generalizado de bienestar y la mejora de la productividad en el transcurso de nuestra historia. Se han aclarado con ello todas las preguntas en este área? Se deben dar, por ejemplo, al personal joven oportunidades frente a los más antiguos; se deben ofrecer elevadas diferencias salariales entre cada uno de los grupos como atractivo para mejorar las prestaciones, o debiera actuarse más hacia una nivelación bajo conceptos mal interpretados como solidaridad y justicia? Qué es lo que mejor corresponde a la obligación de la autorealización, al desarrollo amplio de la seguridad en la vejez, o de la continuidad del salario en caso de enfermedad, o mayores salarios con la correspondiente libertad - y el correspondiente riesgo - para el personal? Cuál es el valor de la "Corporate Culture" a la vista de la libertad de la configuración de la vida, del individualismo, de la tolerancia liberal de personas que piensan de otra manera? Cada una de estas alternativas contiene sus propios valores éticos y toda decisión en este área exige una valoración detallada de los elementos.

También nuestros consumidores, e incluso, sobre todo, más, sus autoreconocidas "protecciones", plantean frecuentemente exigencias contradictorias. Debe una empresa atender los deseos de daños posibles, pero tratándose de productos socialmente aceptados (alcohol, cigarrillos), cuando además la demanda no plantea ninguna duda? Hasta dónde debe llegar la publicidad en la búsqueda de imágenes y referencias? Quién determina lo que es aceptable desde el punto de vista de seguridad de un producto y es responsable de que se señalen abusos posibles en el sentido de un producto con unas instrucciones de uso? Pienso aquí, sobre todo, en la anécdota de la dama que seca la piel de su gato mojado en un horno microondas

y que a la vista de que ha provocado la muerte del animal acusa .... y gana el proceso. Dónde se encuentra lo éticamente correcto del "trade-off" entre calidad y precio que tiene que ser necesariamente pagado? Cómo me comporto cuando un grupo, o un partido, quiere prescribirme cuál es el consumo correcto socialmente en un país del Tercer Mundo?

En mi experiencia sé que, como consecuencia de contactos con médicos y de las cifras de ventas, los consumidores afectados frecuentemente no comparten la opinión de sus denominados "defensores" de un tipo y forma; pero también soy consciente de que surgen realmente abusos con consecuencias trágicas para los hombres afectados. Dónde se encuentra la responsabilidad como directivo de una gran empresa cuando se me plantean las exigencias perentorias por organizaciones y personas bien intencionadas, que plantean o ponen en tela de juicio el conjunto del saber, la capacidad de producción y la tecnología de la empresa al servicio de una campaña frente al hambre?

Nosotros contestamos a tales cuestiones con una doble estrategia : como consecuencia de la creciente capacidad adquisitiva nuestros productos clásicos tienen un incremento de ventas. Al mismo tiempo, desarrollamos productos en base a las materias primas disponibles en cada uno de los países/materias que se adaptan a los gustos de cada país y que además presentan, bajo la perspectiva del precio, ventajas interesantes para los consumidores. Y la producción en el país correspondiente incrementa el valor añadido local y ayuda con ello a reducir la dependencia de la importación. Actualmente el 15% de la población mundial consume más del 80% de todos los productos que fabricamos; este peso se irá desplazando en las próximas décadas a favor de los países en vías de desarrollo, en cuyo desarrollo económico participamos con la construcción de empresas locales y las transferencias de tecnologías. Pero también tengo que pensar en otros intereses : el de los propietarios, por ejemplo, que frecuentemente se quejan, con razón, que la empresa se somete unilateralmente a los riesgos económicos, políticos y monetarios de los países en vías de desarrollo.

La comunidad, por último, quiere cobrar impuestos. Tengo el derecho de lograr, con una estructura jurídica razonable de la empresa, mantener el pago de impuestos

lo más reducido posible y con ello mejorar la situación financiera de la sociedad, el interés del propietario, del personal y del consumidor? Hasta dónde podemos llegar cuando nuestro compromiso en gremios humanitarios, culturales y académicos lo exigen? Desde el punto de vista financiero, también por lo que afecta al tiempo que dedica el personal de esta empresa? En qué medida podemos aportar nuestro conocimiento en áreas conocidas, en gremios políticos, sin correr el peligro de que se nos acuse como lobistas en los propios asuntos? Cómo debiéramos comportarnos cuando la compra planificada de una empresa, compra que se encuentra en interés de ambas partes desde el punto de vista industrial y estratégico, y en la opinión pública, por parte de terceros, se combate con referencias chauvinistas nacional-estatal?

Cómo se plantea el problema de la obligación de información que en realidad no llevaría a que una empresa en la competencia tuviera que asumir desventajas muy importantes? Tengo derecho a aplicar principios en otros centros culturales lo que a nosotros aquí nos parecen obligados, pero que en otras partes pueden encontrarse en contradicción a las obligaciones tradicionales como, por ejemplo, el fomento de la pertenencia a la propia familia? Dónde se encuentra el límite entre una adaptación deseada a la mentalidad local y una autorealización de la empresa con referencia a su propia identificación?

Preguntas sobre preguntas. Su respuesta puede ser en cada caso distinta, sin que por ello se tenga que pronunciar un juicio de manera inmediata sobre los criterios ético-morales.

## UNA POLITICA EMPRESARIAL ORIENTADA A LARGO PLAZO

Hemos visto que desde la perspectiva del largo plazo la confluencia de intereses es mucho más fuerte que cuando se plantea desde la perspectiva de la rana. La política empresarial orientada a largo plazo facilita también a nuestro personal. por ejemplo, demostrar un comportamiento frente a los directivos, a las agencias de

publicidad, a los Bancos y a los proveedores que corresponda tanto a las consideraciones éticas como también a los intereses de la empresa. La falta de presión a presentar éxitos ópticos a corto plazo, puede evitar que se juegue de forma masiva el poder en el mercado y con ello que se ponga con una presión brutal a la otra parte.

Parecidas consideraciones pueden verse detrás del hecho de que nuestra empresa se han inclinado permanentemente por un acuerdo en materias primas. No solamente aportaría el que materias primas como café y cacao se dispusiesen en las calidades deseadas y con un precio que podría oscilar dentro de una determinada senda, de manera que nos facilite tanto la producción como el cálculo de precios; también ayudaría a los países productores, a la hora de plantearse el problema de la adquisición de las divisas necesarias para su desarrollo, contribuiría a asegurar la existencia de los labradores locales y, al mismo tiempo, evitaría la huida del campo y reduciría, por último, las aportaciones que el mundo industrializado tiene que realizar en forma de ayudas de desarrollo.

En suma, estas ventajas me parecen de tal importancia que creo que puede asumirse por los consumidores un relativo precio más alto. Pero, sin embargo, en el momento actual, parece que los intereses contradictorios a corto plazo obstaculizan el progreso en estas negociaciones.

## DESCENTRALIZACION

La implementación de principios éticos es, sobre todo, mucho más sencilla cuando la responsabilidad, para cada una de las áreas empresariales, se encuentra perfectamente estructurada. En el Grupo Nestlé no solamente se predica la descentralización, sino que se practica. Ello implica delegación de responsabilidad, amplia distribución de funciones, confianza en los directivos cuya selección se realiza con un cuidadoso detalle. Frente a esta evolución tiene que contar la empresa con directivos motivados que se empleen a fondo en cada una de sus áreas,



áreas que puedan desarrollarse. La descentralización ayuda a evitar el anonimato y el gigantismo, crea áreas dominantes en las que siempre puede descubrirse a tiempo un posible error de comportamiento y, en caso necesario, puede modificarse. La autorealización para el individuo, al mismo tiempo, que una mejor prestación para la empresa, y con ello para la sociedad, constituye, en su conjunto, una traslación típica del bien que supone una economía de mercado.

Naturalmente exige la transferencia de responsabilidad y confianza, y ello en ambas direcciones. Esta confianza descansa, por un lado, en la credibilidad de que existe una coincidencia entre palabras y los hechos de la Alta Dirección. Esta característica me parece la más decisiva para una influencia directa, y a la larga eficiente, de una persona en la empresa. Precisamente la gente joven tiene un fino sentido para percibir falsedad. No creo en esa falsa forma de actuar, en una reducción consciente del juego de las funciones directivas u otro tipo de estilo de vida que esté orientado al viento que domina en esos momentos. Un estilo de dirección poco complicado y abierto, que se basa en el contacto directo y en el diálogo, más que en los documentos, en las directivas y en las notas, es lo que tiene preferencia y es lo que fomenta confianza. Impulsa a los directivos que se encuentran a gusto en semejante clima y permite que realicen su mejor aportación. Saben también que aquellos errores que, sin duda, cometen (mientras no se repitan demasiado frecuentemente), no les van a acarrear ningún perjuicio. Por el contrario, nuestra "Corporate Culture", concepto ampliamente utilizado frecuentemente, lo considero como suma de todo lo que tiene sentido en una empresa.

Todo directivo que quiera hacer una carrera oportunista, que enjuicia toda tarea desde su efecto sobre su propia carrera profesional, pronto arrojará la toalla.

Descentralización facilita, por último, la adaptación a las costumbres locales, a las normas y al ambiente dentro del ámbito de la industria y bienes de consumo, lo que es una condición indispensable para el éxito.

## UNA CONTRADICCION ARTIFICIAL

Por último, quiero señalar que en la economía no veo ni más ni menos actuaciones contra los principios éticos morales que los que suceden en otros campos de la actividad humana. Por lo tanto, no creo que a la economía se le pueda someter a una investigación mucho más profunda de su conciencia. Ni me parece adecuado que bajo la consideración de esa creciente eternidad absoluta y para todos los casos los principios de moral válida puedan obstaculizar aquellas fuerzas fundamentales que mantienen el sistema en marcha. Si contemplamos el conjunto de las consecuencias positivas, indiscutibles en su realidad, se tiene que preguntar si verdaderamente es la sabiduría que al animal salvaje se le arranquen los dientes y se convierta al tigre en vegetariano. La cuestión de la motivación me parece justificada : por qué tiene tan mala fama el egoísmo? Salta la crítica desde un concepto cristiano de permisividad o de falta de altruismo, o se trata aquí de otras fuerzas que asumen la envidia que frecuentemente se oculta bajo el igualitarismo?

La economía no tiene tampoco ningún motivo para descartar como irrelevante la discusión ética. No existe ninguna duda de que el capitalismo democrático, como todo otro sistema configurado por el hombre, tiene capacidad de mejora. Como he querido señalar en el ejemplo de la política del Grupo Nestlé, imprime en su institucionalización, un comportamiento que satisface los criterios éticos y, al mismo tiempo, los intereses a largo plazo de la empresa. El que pueda buscarse en cada situación la solución óptima, la ponderación de los recursos, siempre con la necesaria profundización y conocimiento con la que debe realizarse, tengo mis serias dudas. Por el contrario, estoy convencido de que semejante política de directivos responsables da la suficiente zona de juego para que se puedan integrar dimensiones éticas en su comportamiento y en sus consideraciones. Con una selección cuidadosa, con una formación y desarrollo de los directivos, se está preparado para poder asumir procesos difíciles en la búsqueda de decisiones entre los intereses divergentes y frecuentemente poco claros.

Por último, permítaseme afirmar :

1. La economía de mercado es en sí ética y necesita como sistema su autodesarrollo, el incremento de bienestar y la capacidad de corrección que posee en mayor medida que cualquiera de los otros sistemas, lo que constituye su propia legitimación.
2. Contemplado a largo plazo existe unanimidad entre el comportamiento ético y los intereses de la empresa.
3. En base al ejemplo de la política empresarial de Nestlé he señalado una serie de preguntas concretas de las que se deduce que incluso con los mejores deseos la mejor solución ético-moral no siempre es la más fácil de encontrar.
4. Una selección cuidadosa de la dirección genera la condición para que puedan tratarse en todas las fases con una responsabilidad ética.
5. Etica es un tema general de la sociedad que afecta a todos los sectores, también a la política, a los medios de opinión y a los sindicatos, y que merece una discusión profunda.
6. Comportamiento responsable ético no consiste para un empresario en que se presente en todas partes como un buen hombre. Frecuentemente tiene que pronunciar verdades desagradables. Se tienen que adoptar decisiones que, a corto plazo, son duras, pero a largo plazo son necesarias. El proverbio "lo contrario de bueno es bienintencionado" no ha perdido nada en su actualidad.

HELMUT MAUCHER  
Presidente de Nestlé AG