

empresa y en su dirección, la confianza de los socios en los negocios y la confianza del cliente en sus prestaciones. Y la confianza surge de las virtudes de la veracidad, de la moderación y del valor. Estas virtudes tienen que aprenderse y vivirse como, por ejemplo, mediante actuaciones creíbles tanto internas como externas, mediante una cultura de la prudencia y del "Vorbild" en los salarios directivos, así como también, en la configuración de los precios en los mercados caracterizados por una baja presión competitiva, con un alto valor de la innovación y de las inversiones en lo nuevo.

El que arriesga mucho y soporta mucha responsabilidad y tiene éxito, debe tener también sus beneficios. Límites máximos legales para las compensaciones directivas considero yo que es el camino erróneo. Ya que estas compensaciones apenas reflejarían la relación riesgo y beneficio. Se trata más bien de aquellos que deben ser el "Vorbild"- deben reforzar la conciencia del problema y fortalecer los órganos de supervisión. Estos órganos de supervisión deben intervenir cuando falta la cultura de la prudencia y de la templanza. Yo se que la desmesura no es la regla general, pero cuando aparecen las excepciones, es a donde mira la opinión pública de manera muy atenta, lo cual tiene consecuencias más allá de los casos singulares. Entonces surge la impresión de que "los directivos" o "los empresarios" se llenan los bolsillos, no se debe sorprender nadie, cuando el marco de una economía social de mercado se convierte para muchos en una caricatura.

Nuestra economía descansa en las muchas empresas que se encuentran fuera de los focos de la opinión pública y de las noticias del mercado de capitales en el mercado mundial y que tienen mucho éxito, incluso, son empresas punta. Esta es por fortuna la base. ¿Es una pura casualidad que muchas de estas empresas con éxito, desde

hace mucho tiempo, y antes de que se pusiera de moda el concepto de "Corporate Social Responsibility", asumían la responsabilidad societaria, ya como parte constitutiva de su trabajo? Probablemente no. También había empresarios que públicamente han dicho: "dirigir es servir". Este es un lema del señor Merkel. Estos empresarios entendieron, ya que el comportamiento moral fortalece la fama de la empresa, es parte del valor empresarial permanente y consistente. Una vez más confianza es importante. El que se juega la confianza lo va a tener difícil. Consiga confianza y sobretodo: No la ponga en juego. No merece la pena ni para las empresas ni para todos nosotros.

Prof. Dr. Horst Köhler



Horst Köhler nació el 22 de febrero de 1943 en la polaca Skierbieszów. Su familia encontró en 1957 en Ludwigsburg una nueva patria. Allí hizo Köhler sus estudios de bachillerato y el servicio militar. Después estudió Ciencias Económicas en Tübingen. Se licenció en 1977. Ya en 1976 ingresó Köhler en el departamento central del Ministerio Federal de Economía.

Vinieron a continuación otras actividades políticas. Entre otras negoció Köhler, como Secretario de Estado del Ministro de Economía Theo Waigel, la Unión Monetaria alemana y en 1993 como negociador principal en el Tratado de Maastricht la Unión Monetaria Europea. Después de 5 años como Presidente de la Asociación alemana de Cajas de Ahorro y entidades de Crédito fue el segundo Presidente del Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo en Londres. En el año 2000 pasó a ser el Director del Fondo Monetario Internacional (FMI) en Washington. Horst Köhler es desde el 1 de julio del año 2004 el Presidente de la República Federal de Alemania.

Traducción al castellano: realizada por el Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Fuente: "Erfolgsgrundlage: Vertrauen", Vortragsreihe des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln, Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Num 15, julio 2008

Prof. Dr. Horst Köhler

LOS FUNDAMENTOS DEL ÉXITO: LA CONFIANZA

“El Estado de Derecho debe poder confiar que sus ciudadanos actúan dentro de las leyes- incluso que van más allá en su contribución que lo que les exigen las leyes”. Esta cita constituye el punto de partida del discurso del Presidente de la República Federal de Alemania, Horst Köhler, con motivo de la concesión del Premio Max Weber a la Ética Económica. Muchos alemanes no creen, sin embargo, ya en la capacidad funcional de la economía social de mercado o tratan de evitar las leyes fiscales. El Presidente Federal aprovechó la ceremonia de la concesión por parte del Instituto der deutschen Wirtschaft, en Colonia, con motivo de la concesión del Premio el pasado 27 de mayo de 2008 en Berlín, apoyando un sistema fiscal más fácilmente comprensible. A los directivos les exigen que sean siempre un referente y la mayoría de los empresarios alemanes lo consiguen: “nuestra economía se soporta por muchos empresarios que viven ajenos a los escenarios y a las noticias bursátiles del mercado mundial y lo hacen con gran éxito, incluso son una buena referencia”.

“Confiar esta bien, pero controlar es mejor”, dice un proverbio popular y algunos más. ¿Pero es esto así? Cada uno de nosotros puede mencionar de manera espontánea ejemplos que confirman este proverbio. Sin embargo: por fortuna no se puede controlar todo. Ni el control total nadie lo quiere. No necesita uno pensar en el “gran hermano” de la novela de George Orwell. Ya es lo suficientemente mustio como para considerar que para un amplio control deben existir, en primer lugar, amplias reglas. El que quiera regular todo cae en el burocratismo que quita el aire a todo desarrollo espontáneo.

La democracia vive porque existe algo así como “sentido ciudadano”, normas sociales, percepciones morales, medida de las cosas y tacto. Son todas ellas virtudes que hacen innecesario el control ajeno, ya que persiguen en sí mismo el autocontrol y el autodomínio. Donde falta este sentido ciudadano, este autodomínio, cuando no existe la moral, es cuando el Estado de Derecho se pone en peligro. Ya en los años setenta, el entonces juez del Tribunal Constitucional Ernst-Wolfgang Böckenförde se refirió a este dilema: el Estado libre depende existencialmente de la moral de sus ciudadanos; pero el Estado no puede imponer la moral sin sacrificar libertad. El Estado de Derecho debe poder confiar que sus ciudadanos se mantienen dentro de las leyes e incluso que hacen más de lo que exigen las leyes. Y los ciudadanos deben confiar en las Instituciones Estatales.

Confianza es, por lo tanto, un bien de alto valor para una sociedad, y es por lo que los investigadores sociales hablan del capital social. Y

empíricamente está comprobado: el capital social es importante para una democracia estable y también para el éxito económico sostenible. Por lo tanto, nos debe preocupar que se pierda la confianza en la sociedad. Y esto se refleja en las encuestas, según las cuales, ni siquiera llega a una quinta parte de los ciudadanos que consideran que la economía social de mercado funciona bien, que es el sistema económico que ha facilitado a los alemanes un gran bienestar.

Se reduce la confianza en la economía de mercado

¿Qué es lo que ha contribuido a esta pérdida de confianza? Por un lado, es el sentimiento de muchos ciudadanos de que el crecimiento no les llega y que las ventajas económicas del sistema no están justamente repartidas. La experiencia personal, los salarios apenas crecen y del bruto neto le queda poco, lo que lleva a la insatisfacción. La confianza está distorsionada. El que a las personas, a los trabajadores y a la sociedad, les va mejor cuando a las empresas les va bien, es esta vieja fórmula no se ve ya así.

Lo cual no es solamente una cuestión de la nómina, sino también de los referentes (Vorbilder) positivos que se dan en una sociedad o que no se dan. La confianza abstracta en un sistema económico se encuentra estrechamente vinculada, por último, en la confianza en sus actores responsables. Y su prestigio ha sufrido entre nosotros. Según una encuesta el 42% de los alemanes consideran que los directivos son corruptos. Esto no tiene sentido. Puede ser que haya sido mal planteada la pregunta y que cuando se pregunta por conocidos empresarios pueden apreciarse altos niveles de confianza.

Pero el que aparezca en la encuesta tales perjuicios es motivo para reflexionar sobre ellos. El comportamiento de algunos directivos, que debido a su posición se encuentran en primera línea de la opinión pública, contribuye, en gran medida, a la elite de la economía hoy, por lo que se ve, no se la considera como referentes (*Vorbild*). Lo que plantea la pregunta: ¿Se trata aquí, solamente, del comportamiento problemático de algunos, o tenemos que hacernos también la reflexión de que nuestro sistema de reglas está mal construido?

Pues a pesar del dilema de Böckenförde el Estado no está desarmado. La ética económica enseña que el Estado puede crear instituciones, que si bien no garantizan el comportamiento moral, si pueden poner atractivos para que se demuestre que merecen la confianza. El comportamiento humano actúa conforme a las reglas cuando tiene la impresión de que a largo plazo tiene ventajas para él. Lo que exige que las reglas sean plausibles y que se consideren justas. La confianza más importante en el Estado de Derecho solamente la tienen las ciudadanas y los ciudadanos cuando es comprensible que el derecho tiene el mismo valor para todos y que puede confiar que todos actúen dentro de la reglas del juego y que su no cumplimiento, sin consideración de la persona, se sancionará.

Veamos, como ejemplo, la moral fiscal. Cuando personalidades de la vida pública despiertan la sospecha de que ellos creen que gozan de unas reglas especiales no nos debe sorprender que se reduzca, en su conjunto, la moral fiscal. Los resultados de una encuesta hablan aquí en un lenguaje muy claro. Hace solamente diez años el 30% consideraban que los defraudadores al fisco eran tramposos; en el año 2007 esta cifra era solo del 22%. Cuando una mayoría de la sociedad piensa que es más inteligente engañar a la Hacienda Pública, entonces no solamente se pierden ingresos fiscales, sino que, sobre todo, el Estado de Derecho liberal se pone en peligro y toda nuestra confianza en el orden democrático. Por lo tanto, debemos preguntarnos porque nuestro sistema fiscal encuentra tampoco apoyo en la población.

¿Consideran las ciudadanas y ciudadanos que los cálculos fiscales y el volumen fiscal, pero también el uso de los impuestos son justos y adecuados? Los expertos en Hacienda Pública consideran que existen tres características para que un sistema fiscal sea

eficiente: eficiencia, simplicidad y transparencia. Esto quiere decir que el sistema fiscal debe obstaculizar lo menos posible la utilización eficiente de los recursos económicos. Los costes de la recaudación fiscal deben ser los menores posibles, tanto para el Estado como para los ciudadanos, por lo que la simplicidad es, por lo tanto, un elemento clave de la eficiencia de los impuestos, lo que a veces no se aprecia. Y las cargas fiscales y su distribución deben ser para todos claramente perceptibles.

Desgraciadamente tenemos que fijarnos que el sistema fiscal alemán solamente se ajusta de manera parcial a estos criterios. Las múltiples configuraciones y deducciones influyen en el comportamiento económico de los ciudadanos y distorsionan la asignación de los recursos. En nuestro complicado sistema fiscal muchas de las personas que tienen que hacer su declaración fiscal necesitan ayuda de expertos fiscales. A lo que se añaden las complejas, las permanentes modificaciones en el tema fiscal y muchas veces, de manera muy acentuada, la necesidad de interpretar los textos legales por su falta de transparencia y su inseguridad jurídica.

Más de uno se siente atraído por los amplios márgenes disponibles en la declaración para buscar las posibilidades de ahorro fiscal y tantearlas. La Hacienda Pública se la considera como el “oponente” y el ahorro fiscal como “deporte popular”. Los atractivos para evitar impuestos son naturalmente tanto más interesados cuanto mayor sea la carga fiscal marginal. En un proceso generalizado de caída de la moral fiscal es para muchos, en algún momento, un pequeño paso más para evitar impuestos y ocultarlos. Para decirlo de manera más clara: este paso es totalmente inaceptable. Tan importante como lo veo yo, desde mi punto de vista la necesidad de una simplificación del sistema fiscal, esta necesidad no puede servir como disculpa para la defraudación de impuestos. Puesto que no debemos olvidar: también las leyes fiscales son un derecho legítimo democrático. Puede ser que no nos guste, en alguno de los casos, pero quien lo considere como una justificación legal el ir en contra de ellas, está socavando la importante confianza en nuestro Estado de Derecho.

¿Leyes o autoobligación?

Volvamos a la pregunta sobre cuanto es el control que se necesita en la economía y, sin embargo,

también, sobretodo, cuanta es la confianza que precisamos. Como instrumento contra la mucha burocracia, y ello como medio para fortalecer el elemento confianza en el sistema legal, se plantean las autoobligaciones voluntarias, desde la autoobligación de la industria del automóvil para reducir el CO₂ hasta los numerosos Códigos de Conducta de la industria química. Un ejemplo muy importante es el Código de Gobierno Corporativo. Muchos lo consideran como una “soft law”, porque se adapta de manera muy ceñida al derecho. Las empresas pueden decidir que parte del Código de Gobierno Corporativo van a utilizar. Pero si se deciden el derecho les obliga al mantenimiento de esta decisión.

La idea de la responsabilidad propia, que está detrás de estas autoobligaciones, es muy deseable. Muchos lo han demostrado, últimamente en el pacto de formación, con un gran éxito. Pero frecuentemente también el resultado de esta autoobligación lleva al desengaño. Esta ambivalencia se encuentra en la *Corporate Governance Kodex*. La Comisión responsable acaba de publicar su informe y llega a la conclusión de que el Código “se ha establecido, sin duda, como concepto estándar para una buena dirección empresarial”. Solamente cinco recomendaciones han sido rechazadas por más del 10% de las empresas pertenecientes al DAX.

¿Y como ha contribuido esta alta aceptación? Por lo que parece no ha evitado que algunos Consejos Ejecutivos (*Vorstände*) se hayan concedido amplios “paquetes” de compensación; y si se mira la valoración actual de la Comisión llama la atención que las cuotas de conformidad en las recomendaciones en este campo son relativamente pequeñas allí donde verdaderamente se demandan verdaderos cambios de comportamientos, por ejemplo, en la responsabilidad directiva y en la limitación de las retribuciones. Si el Código no contribuye a una verdadera modificación de los comportamientos, su contribución va a ser muy pobre. Sin duda, habrá generado un debate interesante sobre lo que debe ser una buena dirección empresarial, pero, en la realidad, ha modificado poco. Quizá, por lo tanto, deben adaptarse las reglas de la dirección empresarial legales y sobre este tema se discute de manera muy intensa.

Pero no nos creamos que exista un derecho empresarial que puede regular todo de

manera perfecta. Recordemos: la *moral no se puede ordenar por ley*.

Las empresas con éxito requieren confianza

En realidad muchas de estas autoobligaciones y regulaciones legales sobrarían si cada uno de nosotros se comportase digno de confianza, tal como se refleja en los *Leitbild* del “*erhbaren Kaufmanns*” (el comerciante honrado). Ya incluso en la Edad Media, en todos los libros de la enseñanza comercial, se alababa al “*wahre und ehrliche Kaufmann*” (El verdadero y honrado comerciante). Lo que aquí se reflejaban era unas virtudes básicas tal como honestidad, precaución y la confidencialidad de los secretos de negocios, disposición al riesgo en el momento oportuno, paz, seriedad, cortesía, inteligencia, orden y una buena educación, esto es, una educación que no solamente transmite conocimientos, sino también valores. El “*erhbaren Kaufmann*” (comerciante honrado) de la Edad Media repartía una parte de sus beneficios entre los pobres y además fomentaba el desarrollo de las infraestructuras y de la cultura. En el marco de la revolución industrial este “*Leitbild*” ha perdido brillantez. Pero siempre ha habido “*erhbaren Kaufleute*” (comerciantes honrados) que lo han continuado desarrollando.

¿Es lo que hoy se entiende, o que es lo que hoy se podría considerar como los fundamentos del “*erhbaren Kaufmann*”? Pienso, que pertenece, en cualquiera de los casos, una conciencia muy clara de responsabilidad, de pensamiento a largo plazo y de orientación con el objetivo de la persistencia. Sobretodo, se trata de que los directivos en las empresas definan lo que significa para ellos el “*erhbaren Kaufmanns*” y ellos participen en el debate de los valores sociales. Para mi es verdaderamente lo más importante: Deben portar la bandera. No deben huir del diálogo, sino luchar siempre por la aceptación de una economía social de mercado. Esto solamente se logra cuando los empresarios demuestren que lo toman en serio, de lo que la sociedad se queja, y cuando lo viven con la dignidad y la sinceridad se da las condiciones para crear los valores perennes.

La primera función de las empresas es y seguirá siendo naturalmente satisfacer con sus productos y servicios las necesidades de sus clientes. Y para poder realizarlo de manera permanente deben realizar inversiones y conseguir beneficios. Para ello necesitan confianza, la confianza de su personal en la