

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 49 Marzo 2012**

**Dr.Ing.Hans-Peter Keitel**

## **LA RESPONSABILIDAD DE LA ECONOMÍA**

**Conferencia pronunciada por el Presidente de la Confederación Federal de la Industria alemana (BDI) con motivo de la concesión del premio Max Weber de Ética Económica 2012, el 26 de abril 2012 en la Academia de las Ciencias de Berlín-Brandeburgo, Berlín.**

“El mundo se ha salido de madre”. Tan dramáticamente nos llamaba la atención Notker Wolf, el abad primado de los Benedictinos en una entrevista publicada recientemente en la revista “Stern”. “En sólo una generación hemos llevado al mundo al fracaso: a través de un estilo de vida sin medida, a través de una explotación de los recursos sin miramientos, a través de un endeudamiento desbocado”

“Nosotros”, dice Notker Wolf, “nosotros hemos...” sacado “... al mundo de madre”. No suenan de otra manera las palabras de los que a sí mismos se llaman ciudadanos enfurecidos, que gritan las protestas del movimiento de los ocupas o las silenciosas protestas de los que se abstienen en las elecciones ¿porque sus democráticos derechos fundamentales les resultan superfluos? A continuación se cita rápidamente a los culpables: la Política, la Economía, los Bancos, los griegos, la globalización, el capitalismo.

Max Weber, que nació en Erfurt, en su búsqueda del “Espíritu del moderno capitalismo” no ha contestado, señalando a los otros con el dedo, a la pregunta sobre la responsabilidad. Para ello se tuvo que dirigir él necesariamente –esto lo debo decir yo como empresario, formado en el pietismo suave- hacia otro paisano, el muy conocido originario de Turingia, Martin Lutero.

En sus 95 tesis formuló, sobre todo, el gran reformador un pensamiento nuevo –el de la responsabilidad personal: trabajo en conciencia en lugar del comercio a la ligera, hacerse valer personalmente en lugar de la seguridad institucional. Así comenzó en Europa la época de la individualidad y de la libertad, aunque no una libertad individual sin límites. Pues la libertad del individuo necesita el sentido comunitario de otros muchos.

En las últimas semanas se ha hablado mucho de la libertad. Nuestro nuevo Presidente Federal ha tenido en ello una gran participación. Y ha llamado la atención sobre un gran malentendido: Si en la discusión pública se contraponen valores centrales de nuestro orden societario, como justicia o tolerancia, a la idea de la libertad, esto supone un error

fundamental, un error de la evolución histórica y cultural de Europa. Y sería una pesada carga para la configuración de nuestro futuro no conseguir aclarar este mal entendido. Esto tiene especial importancia para los que en las funciones antes mencionadas tienen una responsabilidad común: para la Política y para la Economía así como también para la relación de Política y Economía.

La posición de lucha ritualizada delante y detrás del telón no crea ninguna confianza, no sirve para hacer a uno abogado de la justicia o defensor de la libertad. Escándalos por la falta de independencia y transparencia le convierten en uno de tantos y fomentan así un desengaño general: el desengaño de la Política lo mismo que el desengaño de la Economía.

Ambos grupos se sitúan, por el momento, muy por debajo en la escala de confianza de lo público. El que no obstante la mayoría de la plantilla tenga una imagen positiva de “su”, en cada momento, jefe supremo, su empresario, es al menos un consuelo, en esta situación.

Pero la pregunta, en su conjunto, sigue abierta: ¿cuánto tiempo nos podemos permitir un desarrollo así en Alemania? Este país es, no sólo un peso pesado económico, sino también político. Pero no podremos mantener válidamente este peso, de un modo constructivo y duradero ni hacia dentro ni hacia fuera, si las élites de este país siguen perdiendo aceptación.

Y por encima de todo: nosotros sólo podremos enfrentarnos a las exigencias importantes de nuestro tiempo, si nos apartamos de los rituales de la posición de enfrentamiento y volvemos al pensar y actuar comunitario.

Debemos ser fuertemente conscientes de nuestra responsabilidad política. En otras palabras: la política debe ser económica y la economía debe ser política. ¡Resumiendo: ambas deben tener osadía para más innovación!

Así pues retomar responsabilidad no significa sólo crear fundaciones o hacer discursos los domingos. “Retomar

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 49 Marzo 2012**

responsabilidad” significa por encima de todo: la praxis diaria, la gestión operativa –lo mismo en la empresa que en la política- orientarla hacia lo que verdaderamente es importante. Esto quiere decir: orientar las acciones (y también las omisiones) preguntándose, qué se aporta al propio progreso y, al mismo tiempo, para la futura posibilidad del ordenamiento libre, que hemos creado en los últimos 500 años –en Europa y más allá.

Pues este ordenamiento, Señoras y Señores, es todo lo contrario de algo que resulta espontáneamente. Y desde luego no es algo imperecedero.

Política es más que tener poder, Economía es más que hacer beneficios. De esta manera volvemos a Max Weber, al que tampoco fue ajena la esfera política. Su padre fué diputado del Parlamento Nacional y su mujer del Parlamento Regional de Baden. Por eso no sólo pudo tener presente la actividad económica, sino también la regulación política, cuando él a partir de la Ética protestante afirma: “la ambición desmedida no es en modo alguno igual a capitalismo...Capitalismo puede ciertamente ser idéntico con templanza, por lo menos con un racional control de esa irracional pasión”<sup>1</sup>

Cuan actual sea una tal exigencia de “templanza a través de la racionalidad” se ha hecho patente en los años pasados de una crisis con unos mercados financieros sin límites, así como también en cuanto las dimensiones de la crisis ha saltado por encima de los límites de la Política nacional y de la Economía. A esta medida hemos de someternos: a través de una idea común del conjunto –una idea por tanto, que no termina en los intereses propios, en las empresas, en el partido, en los límites del propio país.

Este Plan maestro necesita más coraje para la innovación – para la innovación política lo mismo que para la innovación económica y tecnológica, más de la que claramente estamos dispuestos a realizar en nuestra confortable situación.

A este respecto nadie es –gracias a Dios- responsable, al mismo tiempo, para todas las tareas, sino cada uno –como habría dicho Lutero- en su sitio. El que cada uno haya de asumir su propia responsabilidad, no significa solamente ejercitar la crítica, llamar la atención sobre los mal entendidos o negarse por completo a colaborar en el trabajo o en la acción democrática.

Para las empresas su gran responsabilidad está en hacerse valer en sus mercados. Sólo así pueden asumir la responsabilidad en relación con los colaboradores, con el ambiente, y con la sociedad –sólo entonces puede actuar de

forma sostenible. El “Aktionsplan Corporate Social Responsibility del Gobierno Federal” del Ministerio de la Señora von Leyen, se orienta en esto en la dirección acertada. La disponibilidad para la responsabilidad es una parte irrenunciable del obrar ético. Pero no puede ser establecido legalmente ni impuesto.

Asumir responsabilidad significa actuar, contribuir y hacer propuestas creativas sobre cómo pueden ser superados los nuevos problemas de nuestro tiempo con nuevas soluciones. Esto significa: innovación.

El “indicador de innovación” más reciente da una buena nota a Alemania: entre 26 Estados examinados nos corresponde un notable cuarto puesto, solamente Suiza, Suecia y Singapur son más innovadores en todos los sectores relevantes: en la industria, en la ciencia, en la formación, en la política y en la sociedad.

Alemania ha mejorado en algunos puestos gracias a Inversiones importantes y esfuerzos bien orientados de la Economía privada y del Sector Público en los últimos años y con ello demuestra que puede ostentar con derecho el título que se ha dado a sí misma de “País de las ideas”.

Este alentador resultado muestra en qué se ha de poner el impulso adecuado: por una parte, por medio de una política de ordenamiento global, que afecte a todos los sectores relevantes; con estímulos correctos, que animen a la innovación y, por otra parte, mediante una política de fomento que apoye las innovaciones concretas allí donde son especialmente necesarias para un buen futuro. La transposición concreta a productos o servicios que encajen en el mercado es competencia, por el contrario, del mismo mercado: clientes, que demandan estas innovaciones y oferentes que las proporcionan.

Esta división de competencias funciona sobre todo allí donde realmente se practica –ciertamente en Alemania, también y precisamente en tiempos de crisis. Es el principio fundamental de nuestra Economía Social de Mercado. Es algo no espectacular y como también algunas cosas de Max Weber y del pietismo, fuertemente disciplinada. Por eso puede ser seductor, abandonar aquel camino de la virtud. Pero los costes de estas escapadas se determinan sin que se puedan ocultar, con frecuencia decididos por unos y pagados por otros.

La industria alemana ha aceptado en la crisis, con valientes empresas y plantillas conscientes de sus obligaciones, su gran tarea en sentido del conjunto. En los dos últimos años

<sup>1</sup> Max Weber: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Erfstadt, 2006, pág.11

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 49 Marzo 2012**

ha realizado los dos tercios del crecimiento económico cuya dinámica nos ha sacado de la crisis. Un día y otro se crean actualmente en la actividad productiva de Alemania alrededor de 500 nuevos puestos de trabajo<sup>2</sup>; 41 millones de personas tienen ocupación –tantas como no se daban desde hace décadas.

El fundamento de este éxito se debe, junto a las grandes empresas de la clase media, que no existen con esta forma en otros países, a empresas familiares que no se fijan únicamente en el trimestre inmediato<sup>3</sup>. Empresas en las que Max Weber hubiera encontrado su máxima alegría; empresarios en los que también se puede orientar el conjunto en su totalidad.

Lo mismo que la clase media empresarial ha fortalecido en la crisis con enormes esfuerzos el capital básico, debe también la política retornar de nuevo hacia finanzas públicas sólidas – un camino que no es sencillo porque solamente lleva a la disciplina presupuestaria. Así pues Alemania no tiene ningún problema de ingresos, sino sólo un problema de gastos.

Los espacios de juego existentes deben ser utilizados consecuentemente –yo diría muy consecuentemente- para dar prioridad al saneamiento del Presupuesto Público, en lugar de ataques apasionados y quasi bélicos de tipo político, poniendo los fundamentos para nuevos gastos sostenibles. Estado Social no significa distribución, sino poner en práctica una economía sostenible. El éxito económico que vivimos en la actualidad, no es de ninguna manera algo espontáneo y podemos terminar con ello tan rápidamente como nos guste a todos.

Consolidación necesita también crecimiento –y también aquí podemos aprender de las empresas familiares, que no piden dinero al Estado, sino que confían en su propio esfuerzo. Solamente por eso no debemos ahora imponer nuevas cargas sobre las empresas que deben impulsar a la larga el crecimiento necesario: y esto no sólo los empresarios innovadores de la clase media, sino también la industria en su conjunto.

Todo lo contrario: lo que ahora interesa es ciertamente apoyar –a través de la creatividad confiada y según Max Weber de la aceptación responsable y la reconocida justificación de nuestro ordenamiento de la economía de mercado, no de un inventado “todo vale” que estreche de nuevo diariamente el marco de referencia.

Acertadas condiciones del entorno favorecen –pero por eso

esto vale también en el caso de la economía: invertir en investigación y desarrollo, para optimizar los procesos más allá de toda la cadena de creación de valor; actuar no sólo para uno mismo, sino también para la colectividad; aceptar la responsabilidad para todo el conjunto.

La industria se declara a favor de la Economía Social de Mercado en Alemania y aporta su contribución para que se den condiciones estables del entorno social y, no en última instancia, por medio de la creación de puestos de trabajo.

Por eso la economía se toma muy en serio el tema “mujeres en cargos de dirección”. Por lo demás hacemos esto por interés propio. La política debe, ¡por favor!, tener aquí un poco de paciencia hasta que, sobre todo, la praxis ofrezca una oportunidad, de hacer realidad la teoría formulada con ligereza. Yo no conozco hoy ninguna empresa que ejercite su responsabilidad empresarial y social contra las mujeres. Y que siempre, de nuevo con el recurso a un imaginario pulido “tejado de vidrio”, no lo conceda a la segunda vez.

Lo importante es la armonía de familia y profesión para ambas partes de los padres. En cuanto que todavía, en general, está lejos de conseguirse, debemos por eso trabajar en ello. Pero esto significa “profesión y familia”.

Encuentro que también debemos reflexionar sobre ello. Pues donde la “Ética protestante”, de la que habla Max Weber, conduce a un convincente ethos de trabajo, quedan demasiado fácilmente esquinados otros importantes valores. Aquí interesa orientar con cuidado y en forma comunitaria. Se trata de que se conciencien Política y Economía: sus tareas y sus competencias son muy diferentes. Pero su responsabilidad es común.

Por ejemplo, para más y mejor formación para todos, más igualdad de oportunidades y más alta cualificación –éstos son temas que no deben ser dejados sólo a la Política y a la Economía. También aquí las empresas son requeridas y ya hoy son activas: a través de inversiones en la formación profesional, así como también por la exigencia de la formación presente y futura más allá del ámbito laboral.

Apenas otro país se aprovecha más de la innovación tecnológica y, apenas también, otro país disfruta en este sentido en todo el mundo de un mayor reconocimiento que Alemania por sus ingenieros familiarizados con la tecnología y la cultura industrial. Cada euro que fluye hacia la formación es, por esto, una inversión en la capacidad para el futuro de nuestro País.

<sup>2</sup> Entrevista de Handelsblatt al prof. Keitel 4.4.2012

<sup>3</sup> cfr. Spiegel, nr.12, 19.3.2012, pág. 70 ss.

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 49 Marzo 2012**

Se trata de una formación que transmite las dos cosas relacionadas con la responsabilidad: la capacidad de reconocer las oportunidades y, consiguientemente, aprovecharlas, así como también ser conscientes de los límites de lo que se puede hacer. Responsabilidad no significa ciertamente abandono, sino poner en práctica lo aprendido en un mundo que, sin lugar a dudas, se ha hecho técnico y que sin nuestra capacidad no sigue adelante.

Permítanme aclarar esta exigencia un tanto abstracta con un tema de actualidad, cuya realización nos afecta especialmente: el cambio energético. Si la decisión espontánea de salir de la energía nuclear después de Fukushima, en la forma que se ha hecho, era la acertada hoy no se discute más. La industria se ha situado detrás en su responsabilidad social. Esto ha caído muy mal a muchos, no por motivos ideológicos, sino porque significa una inmensa ingerencia en los valores, en la propiedad, en los procesos y en los planes.

Ahora, en el ámbito de la misma responsabilidad, toca llevar a la práctica con diligencia y ordenadamente lo que se ha decidido. Estemos o no de acuerdo, este proceder exige, más que un comportamiento consciente, la puesta en práctica de todo nuestro conocimiento. Sólo si el suministro de energía es seguro, limpio y calculable continuará Alemania como un país industrial con su completa cadena de creación de valor.

El cambio de energía se ha decidido políticamente y se ha impuesto en muchas, en demasiadas, condiciones del entorno. Se parece a un sistema de igualdades determinadas matemáticamente que, desde el punto de vista del conocimiento, no tiene solución. El cambio de energía lo deben configurar los especialistas, en su mayor parte de la economía, que no sólo utiliza la mayor parte de la energía, sino que también proporciona las inversiones y debe crear los presupuestos técnicos.

La Economía ha aceptado el primado de la Política por lo que se refiere a la decisión. Ahora la Política debe aprender, dónde están sus límites. Debe ir por delante lo privado y esto por derecho: en lo económico el sector público sólo debe interferir en casos excepcionales y sólo cuando la economía privada no pueda conseguir, por lo menos, los mismos rendimientos. Con este horizonte debemos tratar, por lo demás, el tema de la remunicipalización.

Un tema tan complejo como el del cambio energético necesita de la dirección profesional del proyecto, no de un

intervencionismo político. No saldría adelante sin un objetivo y concienzudo monitoring. El BDI propone para ello un “Centro de control de la estrategia energética de Alemania”. Este podría considerar todas las cuestiones en relación al cambio energético y, si fuera necesario, dirigir y, al mismo tiempo, reenfocar y fortalecer las oportunidades globales del cambio de la energía para la industria alemana.

Un tal centro de control debe ser más que un indicador de por dónde debe ir el cambio energético. Lo que necesitamos es un sistema de navegación seguro para este viaje lleno de oportunidades. Un sistema que, de un modo claro y abierto, indique lo que conviene hacer y, si fuera necesario, que corrija con flexibilidad y rapidez si algo va con una dirección falsa. Pues, por el momento, observamos hasta planes particulares de cambio energético motivados políticamente más allá del nivel local y que se contradicen entre sí masivamente.

El mensaje deben entenderlo también los ciudadanos. La construcción de redes y centros de almacenamiento está bloqueada y aumenta el riesgo de altibajos en las redes. La aceptación de los ciudadanos es, sin embargo, total e irrenunciable, si éste gran proyecto político ha de tener éxito.

“Nuestra sociedad consta de enfurecidos ciudadanos mayores de edad” dice Notker Wolf, “que defienden sus privilegios con una especie de blindaje contra el resto del mundo”. Así no vamos a ninguna parte. Se juega algo más que el cambio de la energía. Se trata de la responsabilidad comunitaria para nosotros, nuestros vecinos y nuestros hijos.

Si se ha de conseguir la libertad, se necesita el sentido comunitario de muchos. A esta libertad estamos obligados – no a la libertad arbitraria, no a la libertad de “cada uno para sí” y del “cada uno contra los demás”, sino de la libertad con responsabilidad en el sentido de Lutero.

Si tomamos en serio este deber nada me inquietaría sobre el futuro de nuestro País.



**Dr. Ing. Hans-Peter Keitel**

Desde el 1 de enero del 2009 es Hans-Peter Keitel Presidente de la Confederación Federal de la Industria alemana (BDI), cuya Vicepresidencia desempeñaba desde 2005. Keitel comenzó los estudios para ingeniero de la Construcción en 1947 y se doctoró en 1975 en el Institut für Tunnelbau und Baubetriebswirtschaft de la Universidad Técnica de Múnich. Desde 1971 trabajó en diferentes empresas de la construcción y en 1988 se incorporó a la HOCHTIEF y fue miembro de diferentes Consejos de Supervisión y de Dirección. Desde 1992 hasta 2007 fue Presidente del Consejo de Dirección de la Empresa y miembro del mismo en la RWE AG. Es padre de tres hijos y desde el año 2005 al 2008 fue Presidente de la Asociación de la Industria alemana de la Construcción.