

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Y EMPRESARIALES**

**WORKING PAPERS N° 4**

**POLITICA EMPRESARIAL: ALTERNATIVAS  
Y POSIBILIDADES PARA UN MEDIO EN  
CAMBIO**

**DR. D. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**1976**

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**



UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5900905039

Cátedra de Política Económica de la Empresa  
Universidad Complutense  
Campus de Alcalá  
Alcalá de Henares  
Madrid

Working Papers nº 4.....  
Autor: Dr..S..Santiago.García.Echevarría...  
Título: "Política.Empresarial:.Alternativas  
y.possibilidades.para.un.medio.en.cambio"....  
Fecha .10.12.76.....

Dr. Santiago García Echevarría  
Se prohíbe la reproducción total o parcial por  
cualquier método del contenido de este trabajo  
sin previa autorización escrita. Se trata de  
trabajos de investigación internos de la cátedra

## I. Introducción

Uno de los economistas más discutido de nuestro momento por sus aseveraciones y planteamientos John Kenneth Galbraith señalaba hace unas semanas que "la causa fundamental de la crisis reciente se encuentra en que nuestras medidas de política económica no se encuentran acompasadas con las modificaciones de nuestra Sociedad y con el cambio de los problemas". Para Galbraith "los modelos tradicionales de la ciencia económica..... no corresponden a la realidad. En realidad la moderna economía se divide en dos partes, de las cuales una se compone de unas pocas empresas infinitamente grandes y la otra parte de una infinita cantidad de empresas muy pequeñas. (1) Si a ello le añadimos la afirmación de un experto como J. Diebold de que nos encontramos ante una revolución en los sistemas de microcomputadores al señalar que "no tengo ninguna duda de que el microcomputador durante los próximos cinco años entrará en todos los sectores de consumo" (2) tenemos planteados aspectos claves para el análisis actual en el que se tienen que plantear la política empresarial:

- (1) La Sociedad en la que realiza su actividad la empresa se encuentra en proceso de transformación y cambio. Este no es un problema español, es un problema generalizado que con mayor o menor intensidad y en diferentes momentos ha afectado o afectará a todos los países industriales principalmente.
- (2) Los planteamientos clásicos de la ciencia económica distan tanto de la realidad que trata de aclarar que su valor es muy reducido. En las últimas

Realizado por:

Revisado:

Folio de la hoja 15 de la carpeta de la biblioteca de la Universidad de Sevilla

décadas se ha producido más un estancamiento que innovaciones serias en el pensamiento económico.

- (3) Se está produciendo una bipolarización al crearse grandes diferencias entre las dimensiones empresariales salvándose todas las dificultades y límites que pregonaban los clásicos de la economía en cuanto al crecimiento empresarial (3). Las grandes empresas multinacionales han demostrado las posibilidades de desarrollo empresarial con la aplicación de nuevas concepciones y métodos.
- (4) A partir de los años cincuenta se inicia en los países centroeuropeos un amplio desarrollo de la Economía de la Empresa. Los modelos clásicos de la microeconomía no son suficientes para aclarar los sistemas empresariales y se busca respuesta a como configurar estos sistemas. Aquí se ha producido sin duda un amplio desarrollo científico que ha pasado desapercibido para nuestro país. (4)
- (5) El desarrollo de técnicas de procesamiento más simples y asequibles en su manejo lleva a una total transformación en las posibilidades de actuación en la empresa dada la transformación absoluta en las posibilidades de información y su consiguiente impacto en las concepciones y planteamientos de la Empresa.

De todo ello puede deducirse que no se trata de una mera transformación funcional, sino que verdaderamente se imponen una serie de reflexiones no solo para los científicos sino también para los hombres de empresa,

Realizado por:

Revisado:

para los políticos y para los distintos sectores implicados en la marcha de la empresa, que en realidad de forma directa o indirecta lo es el conjunto de la Sociedad. Si se le añade a esta evolución la creciente internacionalización de los procesos económicos, comerciales, financieros y humanos a un ritmo mayor al de la evolución de los procesos de internacionalización políticos puede deducirse un cuadro representativo de la situación actual

Aquí quiero centrarme solamente en algunos de los aspectos claves que nos definen la política empresarial y sus posibilidades así como señalar algunas de las experiencias existentes.

## II. La empresa como sistema social productivo

La ciencia económica interpreta a la empresa como un sistema cerrado. Esto es, el modelo de empresa sobre el que se ha desarrollado la teoría económica la contempla como una unidad productiva en la que existe un solo ente decisor, el empresario, el cual a su vez actúa bajo el criterio único de racionalidad económica y posee a su vez una información perfecta de las consecuencias en el futuro de sus decisiones. Este modelo clásico de interpretación de la empresa constituye una abstracción teórica de cuyas consideraciones difícilmente puede deducir la ciencia económica información válida para cumplir con los fines de la ciencia económica a saber: debe aclarar los procesos, debe capacitar para pronosticar y debe ayudar a configurar los procesos empresariales y los económico-políticos. Sobre este modelo se desarrolla la teoría

Realizado por:

Revisado:

económica lo que lleva a su incapacidad para contribuir a los fines científicos que acabamos de mencionar (5).

Sin embargo, este modelo de empresa como sistema cerrado, naturalmente con otras dimensiones, ha - dominado en un amplio periodo de nuestro actual desarrollo económico. La empresa se ha caracterizado por realizar unas funciones de combinación de factores bajo una dirección. El engarce de la empresa con la Sociedad ha quedado limitado a actuaciones en los mercados de aprovisionamiento o de colocación de sus productos. Internamente la empresa se ha centrado en organizar a nivel taller o producción el proceso de combinación de factores. No puede en ningún caso hablarse de una gestión económico-financiera organizativa. Ni el sistema en el que se desarrollaba la empresa la exigía y quizá pudiera también decirse que en muchos casos ni se lo permitía. La empresa ha sido básicamente un sistema cerrado concentrada su actuación en el plano o dimensión material del proceso productivo.

La realidad de la empresa se encuentra hoy en un proceso de transformación. La empresa es un sistema abierto y social. Abierto porque su vinculación con los demás subsistemas de la Sociedad es más intensivo. Su interdependencia con los subsistemas social, laboral, político, fiscal, económico, financiero y mercados internacionales adquiere tal dimensión que han hecho que los procesos empresariales sean más complejos. Las decisiones no se pueden tomar ya por un solo hombre. Necesita de organización, necesita

Realizado por:

Revisado:

Prohibida toda utilización de este documento sin autorización del autor

de información, necesita contar con la incertidumbre sobre las consecuencias de sus decisiones. Se pasa de una gestión empresarial más o menos unipersonal a una gestión organizativa, con un mayor grado de institucionalización, lo que obliga a su vez a una modificación de la política empresarial: Los procesos de decisión son más complejos, intervienen mayor número de personas, deben ser más transparentes y participativos.

Además de ser la empresa un sistema abierto, lo es también un sistema social. La empresa está definida por un proceso tecnológico en el que intervienen hombres y equipos. De la concepción de la teoría económica de la empresa sin organización se tiene que pasar a una interpretación realista de que en la empresa el factor humano exige de una organización tanto por lo que respecta a las personas como a la estructura de personas y equipos. Ahora bien, el factor humano, contemplado teóricamente como factor de costes debe incluir el "elemento humano" que se refleja en los comportamientos y en las relaciones.

La empresa se complica pues no solo por su mayor interdependencia con los demás subsistemas, sino que también se complica por sus propias exigencias internas. Y ello tanto en la propia dimensión material de los procesos tecnológicos, de la dimensión de comunicación como de la dimensión social.

No hay duda de que los sistemas empresariales son más complejos que lo que permiten deducir los planteamientos teóricos. Y que esta complejidad aumenta

Realizado por:

Revisado:

constantemente imponiendo a la Dirección empresarial nuevas exigencias en su capacidad directiva. En el desarrollo de la empresa pueden diferenciarse al menos dos dimensiones de las mencionadas, una la dimensión cuantitativa centrada en nuevas dimensiones materiales, tales como mayor capacidad en las distintas funciones empresariales, y otra la dimensión cualitativa. Esta significa una utilización más precisa de los instrumentos de la dirección: la planificación, la organización y el control. Mientras que la primera se ha producido en la empresa española en la década del crecimiento de los años sesenta y primera mitad de la década de los setenta, la segunda se impone con urgencia presionante para esta segunda mitad de la década actual. A la dimensión cuantitativa que coincide con un proceso de crecimiento generalizado responde la dirección empresarial con mayor facilidad y capacidad de adaptación consiguiendo como resultado incrementos sustanciales de productividades. Sin embargo, con la introducción de las exigencias cualitativas implican no transformaciones cuantitativas materiales, sino la introducción de nuevos planteamientos de los problemas empresariales, perfeccionamiento en la línea de decisiones, instrumentación más sofisticada y una nueva dimensión humana tanto en la forma como en los estilos de la dirección empresariales. Suponen una creciente consideración de los individuos en los procesos empresariales, procesos de descentralización de responsabilidades, una creciente participación en la configuración de las decisiones y consiguientemente la necesidad de mayor objetivización y transparencia en los procesos de decisión.

Realizado por:

Revisado:



Resumiendo a este respecto puede afirmarse:

- (a) que la teoría económica de la empresa clásica debe quedar desplazada por planteamientos científicos que recojan la realidad actual. La evolución de los últimos años permite afirmar que la Economía de la Empresa se puede considerar hoy como una de las ramas del saber científico con mayor evolución tanto en sus concepciones como métodos.
- (b) por ello la gestión empresarial puede contar con planteamientos más adecuados para hacer mejor frente a la realidad empresarial. La dirección empresarial exige unas dimensiones cualitativas al dirigente en las que debe saber enjugar una gran capacidad de planteamiento, junto a elevadas dotes de coordinación y negociación. La dirección de procesos de decisión participativos aunando saberes y responsabilidades constituye una de sus principales funciones. La incertidumbre del futuro que no crea nadie que se reducirá, sino que se incrementará y ello tanto por la complejidad de los hechos empresariales como por el más amplio horizonte que exigen las crecientes inversiones, la mayor vinculación de las mismas.
- (c) la empresa constituye uno de los pilares básicos no sólo del orden económico sino del Orden de Sociedad. Por ello, la incidencia de las medidas económicas y de Sociedad inciden inmediatamente en el subsistema empresa y una buena gestión empresarial incide en el orden de Sociedad. La combinación de los factores, la aplicación de los recursos se realiza en la empresa y de su gestión

Realizado por:

Revisado:

empresarial incide en el orden de Sociedad. La combinación de los factores, la aplicación de los recursos se realiza en la empresa y de su gestión dependen sus resultados

### III. Empresa y Orden Económico

Sin duda la interdependencia más inmediata se produce entre la empresa y el orden económico dentro del cual se desarrolla; muchas de las incertidumbres empresariales actuales se deben precisamente a la falta de un orden económico definido. Existen diversas alternativas de orden Económico que van desde una centralización de los órganos de poder y decisión en una instancia estatal hasta una economía de mercado en la que los centros de decisión se descentralizan. En el primero las empresas son meros órganos ejecutores de la combinación de aquellos factores que se les ha asignado debiendo alcanzar unos productos o bienes. No existe por tanto una actividad empresarial en la que la empresa posea capacidad de decisión, corra el riesgo y se le mida los resultados de su gestión en términos de rentabilidad. Se trata pues de una concentración de poder gestionando la economía mediante un sistema de planificación centralizado. Por el contrario en una economía de mercado se descentraliza el poder a nivel de cada empresa siendo estas las que definen su actividad, deciden la forma de realizarla, son responsables de la gestión y sus resultados se miden a través de la rentabilidad resultante de la actividad. El mercado interviene regulando las intervenciones de las distintas empresas en el mismo. Existen entre

Realizado por:

Revisado:

ambos sistemas una serie de posibilidades de actividades empresariales tales como por ejemplo la autogestión y la cooperativa. Es necesario distinguir, sin embargo, como empresa aquella que además de realizar la actividad productiva es autónoma en sus decisiones, como lo es la empresa cooperativa que entra en una economía de mercado.

Aquí vamos a centrarnos en una de las alternativas económicas que la consideramos interesante para el actual grado de desarrollo socio-económico del país: la Economía Social de Mercado. El desarrollo económico español se ha realizado dentro de un orden económico que debiera denominarse "administrativista", pues ni se ha dirigido la economía por instancias centrales, pero tampoco se puede hablar de una economía de mercado. El continuo proceso de autorizaciones implica una serie de distorsiones en los procesos empresariales y un elemento de incertidumbre incontrolable. Mientras los distintos subsistemas eran relativamente estables podía con cierta seguridad proyectarse una futura situación. En el momento en el que los subsistemas son inestables el grado de incertidumbre es muy elevado debido a que la empresa por sus características de proyección a largo plazo es en si un sistema estable en necesario crecimiento, lo cual ve en peligro si los subsistemas con los que se engarza se encuentran en una inestabilidad continua.

El orden de Sociedad incide sobre el orden económico en gran medida. Sin embargo, el orden económico puede compaginarse con una serie de alterna-

Realizado por:

Revisado:

tivas de orden de Sociedad, por lo que consideramos que la alternativa de un orden de Economía Social de Mercado constituye una de las alternativas económicas para los años ochenta y a su incorporación en la Comunidad Económica Europea. Sería además aquel orden económico más congruente para sustituir al sistema "administrativista" actual que constituye un serio obstáculo para una proyección empresarial innovadora y con capacidad de ajustar mejor la empresa al medio ambiente.

En que consiste este Orden de Economía Social de Mercado (6). Descansa en

- (1) la existencia de una competencia en el mercado que no se vea en principio distorsionada ni por el Estado ni por ninguna persona o empresa. La intensidad de la competencia debe garantizar las posibilidades de acceso de empresarios al mercado interviniendo el Estado en dos situaciones correctas:
  - (a) para evitar las limitaciones a la intensidad de la competencia
  - (b) para ayudar a los empresarios pequeños y medios para acceder al mercado
- (2) la intervención del Estado introduciendo todos aquellos componentes que no son innatos de las fuerzas del mercado centrándose fundamentalmente en
  - (a) dirigir una política coyuntural que suavice los booms y las depresiones garantizando el crecimiento económico

Realizado por:

Revisado:

(b) introducir aquellos componentes que exige toda Sociedad moderna que se recogen en una adecuada Política Social, Educativa, Sanitaria, Fiscal y Patrimonial

- (3) Estas intervenciones estatales deberán realizarse considerando entre otras pero como elemento clave la racionalidad tanto en la gestión como en los límites de tal intervención, tanto límites mínimos como máximos.

Dentro de un orden económico de Economía Social de Mercado tienen cabida muy diversas formas de actividad empresarial debiendo todas ellas ajustarse a las reglas establecidas. La característica fundamental es la de la descentralización del poder económico, la autonomía y unidad de decisión y riesgo y la medición de la actividad por la rentabilidad. Esta constituye la métrica que valora, con las restricciones sociales correspondientes, el resultado de la gestión empresarial. Se trata aquí de la creación de riqueza; un segundo problema es la distribución de la misma, función en la que la empresa es sólo uno de los elementos de la Sociedad. La política de rentas y patrimonial se realiza por estancias supraempresariales. Estas estancias deben cuidar, sin embargo, la incidencia de tales políticas en el funcionamiento de una Economía Social de Mercado. Se tratará de buscar o bien medidas conformes al mercado o bien de intervenciones que deberán fijarse en el tiempo y en magnitud de manera que no erosionen la actividad empresarial.

Uno de los aspecto más preocupantes dentro de un orden de Economía Social de Mercado es precisamente la

Realizado por:

Revisado:

bipolarización de los procesos productivos entre empresas grandes y pequeñas-medianas y ello tanto en una dimensión nacional como internacional. La consideración de las concentraciones de poder por encima de los Estados llevará también a regulaciones supraestatales con el fin de buscar el equilibrio de fuerzas.

El empresario que contribuye a la creación de riqueza, que realiza la combinación más adecuada de los factores o recursos de un país para aportar verdaderamente bienes o servicios que precise el mercado constituye la pieza clave dentro del desarrollo económico. Sin embargo, se hace al mismo tiempo preciso introducir el factor humano en la actividad empresarial no solo como factor de coste, que siempre lo será, sino también como "componente humano" con comportamientos y motivaciones específicas. El individuo o grupos de individuos que actúan en una empresa busca la realización de sus objetivos personales y de grupo a través de la empresa. Puede, por tanto expresarse la necesidad de una mayor acentuación del elemento humano por una doble vertiente:

- (a) Por un lado, la creciente complejidad de los procesos de decisión empresariales obliga a formas y estilos de dirección más participativa y de corresponsabilidad desplazándose las funciones de los responsables a precisar objetivos, formas de alcanzarlos y capacidad coordinadora. Esto es, obliga a estructuras organizativas que responsabilicen y motiven, lleven a procesos de descentralización que podrán realizarse gracias a la capacidad de los nuevos sistemas de procesamiento.

Realizado por:

Revisado:

(b) La relación del individuo con la empresa se trata además de establecer a través de sistemas de co-gestión en un intento de introducir al trabajador en el acontecer empresarial buscando al propio tiempo estabilidad en el sistema de sociedad.

En los distintos países industrializados se buscan distintas soluciones que en general se recogen dentro de la denominación de "Reforma de la Empresa" como expresión que busca más que reformar a la empresa como tal se trata de establecer las reglas de juego entre la empresa y la Sociedad.

#### IV. La alternativa alemana de empresa

##### A. Planteamiento General

Para un orden económico de economía social de mercado la alternativa más significativa en cuanto al intento de lograr una distribución de poder lo ofrece el modelo alemán y ello ya a nivel de legislación. (7)

1. Veamos en primer lugar la estructuración de los centros de poder de la empresa. Esta se encuentra organizada distinguiendo entre una instancia de Supervisión (Der Aufsichtsrat) que elegido por la Junta General posee la función de elegir a los gestores de la empresa, al Comité de Dirección (Vorstand), y de vigilar su actuación señalando su campo de actuación. La distinción entre la función supervisora y la ejecutiva garantiza la continuidad en la gestión al mismo tiempo que señala las responsabilidades. Los miembros del Comité de Dirección

Realizado por:

Revisado:

responden jurídicamente frente a la empresa y frente a terceros solidariamente de su gestión, por lo que los miembros del Consejo de Supervisión solamente pueden intervenir nombrando o destituyendo a los miembros del Comité Ejecutivo o bien dentro de las atribuciones específicas que se hubieran reflejado en los estatutos de la Sociedad.

2. El legislador entra con la nueva ley de cogestión del 8 de mayo y que entró en vigor el pasado 1° de julio en la determinación de la distribución de poder en las empresas. Para ello establece en primer lugar una clara separación entre empresas grandes y medianas-pequeñas. La nueva legislación solo obliga a las grandes que son aquellas que cuentan con 2000 o más obreros. Para las demás empresas sigue obligando la "ley de empresa de 1972". Esto es, se diferencia la bipolarización entre los dos núcleos de empresas. A las grandes sometiéndolas a una distribución de poder distinto de las medianas-pequeñas. A estas facilitándoles su desarrollo. Se trata de una diferenciación de la "empresa-organización" en la que domina la organización y la "empresa-empresario" en la que domina más el elemento empresario-propietario.

En las grandes empresas establece la nueva legislación en cuanto a los centros de poder lo siguiente:

- (1) El Consejo de Supervisión se compondrá en un 50% de representantes del capital elegido en la junta General de Accionistas y el otro 50% de representantes del trabajo. El número de

Realizado por:

Revisado:



Consejeros serán como máximo de 20. Los representantes de los trabajadores se elegirán directamente o mediante compromisarios. Por primera vez se incluye 2 o 3 puestos para representantes sindicales de aquellos sindicatos representados en la empresa.

- (2) El Presidente y el Vicepresidente del Consejo de Supervisión será elegido por votación con una mayoría de los 2/3. Si no se alcanza será nombrado el Presidente por los representantes del capital y el Vicepresidente por los representantes del trabajo.
- (3) Entre las funciones claves del Consejo de Supervisión se tiene la de nombrar o destituir a los miembros del Comité Ejecutivo, los cuales se elegirán por votación con una mayoría de 2/3. Si no se obtiene esta mayoría se constituirá un "Comité de negociación" compuesto por el Presidente, el Vicepresidente y dos vocales uno representante del capital y otro representante del trabajo. La decisión de este "comité de negociación" se aprobará con mayoría simple
- (4) El problema más importante será el nombramiento dentro del "Comité de Dirección" del Director de Personal, ya que tal nombramiento deberá recaer sobre una persona que "goce de la confianza de los trabajadores".
- (5) Las empresas que no caen dentro del ámbito de esta ley se atenderán a la participación de los trabajadores en 1/3 de los puestos de Consejo de Supervisión

Realizado por:

Revisado:

### B. Análisis crítico

La legislación alemana recoge la cogestión como forma de distribución del poder en la empresa en varias leyes

- (1) "Ley de Sociedades Anónimas"
- (2) "Ley de Empresa 1972"
- (3) "Ley de cogestión"

Además el legislador introduce la distribución de poder en el "Consejo de Supervisión" y no en el "Comité de Dirección" con lo que trata de asegurar la gestión empresarial de manera que la incidencia de las estructuras de la cogestión no interrumpe el proceso empresarial máxime teniendo en cuenta la responsabilidad que poseen los miembros del "Comité de Dirección".

Para muchos de los defensores de una Economía Social de Mercado consideran que la nueva legislación puede poner en peligro el orden de Economía. Para otros el intento máxime de asegurar la libertad de coalición con la propiedad privada y la autonomía empresarial dentro de un orden de Economía Social de Mercado (8). En realidad el problema radica en la dificultad de aunar las consideraciones sociales y humanas con los objetivos económicos y de sociedad de la empresa. Según la evolución que trace una tal distribución del poder puede llevar a desplazamientos del control económico a otras instancias no alcanzando los objetivos buscados.

La experiencia existente hasta ahora radica en la aplicación de la Ley de Cogestión aplicada en el

Realizado por:

Revisado:

sector del Hierro y del Acero a partir de 1952. Las premisas que deberán considerarse para una contribución positiva de la cogestión se pueden agrupar en

(a) incidencia interna de la empresa

1. que la cogestión sirva y justifique una incorporación del trabajador al conglomerado social empresa más allá del contrato de trabajo. A este respecto los datos disponibles no son los más optimistas. Según una encuesta del Allensbach Institut (9) solamente un 37% de los trabajadores mostraban interés por la cogestión, por lo que consideramos que la "Ley de empresa 1972" constituye más el instrumento de democratización empresarial que la nueva ley de cogestión.
2. que la cogestión no limite en su funcionalidad el proceso de dirección y organización de la empresa. La incidencia de la cogestión en la planificación empresarial, en las decisiones de inversión y en los procesos de información constituye uno de los aspectos más importantes. Hasta ahora la experiencia en el sector de la CECA no ha sido negativa, pero puede constituir un componente negativo en el desarrollo empresarial. Otros aspectos internos significativos es su intervención en la elección del personal directivo.
3. La rentabilidad de la empresa constituye la medida básica de medición de la gestión no debiendo interponerse la cogestión más que en cuanto afecte a restricciones "sociales".

Realizado por:

Revisado:

(b) incidencia externa a la empresa

1. la cogestión encuentra su límite en el respeto a la propiedad privada de los medios de producción y su adecuada retribución.
2. la cogestión no deberá incidir limitando la intensidad de la competencia como consecuencia de una mayor cartelización y acuerdos no ya solo empresariales sino también sindicales.
3. la cogestión no deberá incidir provocando un desplazamiento de poder a través de una creciente autofinanciación, elección de personal directivo, etc.
4. la cogestión constituye el centro de la armonía entre capital, trabajo y dirección empresarial sustituyendo a la lucha de clases como instrumento social.

Las valoraciones más significativas que consideramos fundamentales en torno a la nueva ley alemana de cogestión son las siguientes:

- (1) La nueva ley significa un acercamiento a los límites que hacen compatible la cogestión en un orden de economía social de mercado. Puede decirse que se ha llegado a este límite. Cualquier paso adicional significará una interferencia en el derecho de propiedad y afectaría a los fundamentos del sistema de economía social de mercado.
- (2) En el problema de la cogestión no se trata solo de colaboración y dignidad humana, de democracia empresarial, etc., sino que se trata de una

Realizado por:

Revisado:

distribución de poder económico sobre todo por lo que afecta a los sindicatos. Un desplazamiento de poder si coincide con una dirección política en este mismo sentido puede incidir seriamente en el orden de Sociedad.

- (3) Será posible la aplicación de esta ley cuando empresarios y sindicatos colaboren
- (4) El problema central entre cogestión y el orden de Economía Social de Mercado se sitúa en las normales situaciones conflictivas en la empresa, cuya solución tiene que orientarse al orden de economía de mercado. Sin embargo, en la cogestión paritaria se desligan dos elementos claves: decisión y riesgo. Hasta qué punto se orientarán las decisiones empresariales a la rentabilidad y a la competencia, esto es, disminuirá la agresividad empresarial, constituye el argumento más fuerte en contra de la nueva ley de cogestión. La tendencia a una mayor cartelización de las empresas es componente innato de esta nueva configuración de fuerzas en Alemania.
- (5) A los altos directivos el primer problema que les plantea la nueva legislación es la de determinar que personas pertenecen a este grupo.
- (6) Para la empresa el planteamiento del legislador alemán ha desplazado el conflicto a nivel de aplicación de la ley, planteando una provocación permanente. Una aplicación de la nueva ley bajo la presión de organizaciones obreras sin encontrar una resistencia en la economía llevaría, sin duda, a una modificación muy sensible tanto

Realizado por:

Revisado:

del orden económico y de sociedad. Schleyer como representante empresarial, señala más concretamente que "la responsabilidad del orden económico se ha desplazado en una parte considerable del parlamento a los Consejos de Supervisión" (10), lo que implica un serio reto al capital y a la dirección de las propias empresas. A la Presidencia de los Consejos de Supervisión con su voto preferente constituye la última defensa de la propiedad. Sin embargo, se acepta que si la cogestión obrera respeta los límites de la propiedad, podrá la cogestión ser compatible en un sistema económico libre y puede constituir un elemento reconocido y aceptado de la realidad social alemana sin debilitar el orden económico liberal.

- (7) El "punto débil" es el Arbeitsdirektor. Un paso a favor de los sindicatos al conseguir que el responsable de la política de personal tenga que ser de la conformidad de todos los representantes del trabajo. Lo que implica que el Director de Personal no vea tanto los intereses de la empresa, sino los de los gremios de los que depende su nombramiento, concretamente los sindicatos. La experiencia demuestra la incidencia de organismos externos a la empresa sobre una de sus funciones claves, la de personal. El dilema que se presenta a los sindicatos es entre el dominio sobre los representantes de personal en las empresas y la política salarial, ya que en esta situación a la empresa no le será posible la negociación salarial si los sindicatos son la otra parte y además dominan al representante de la empresa, el Director de personal.

Realizado por:

Revisado:

(8) Los peligros que se señalan con más insistencia son los siguientes:

- (a) con la paridad se produce la neutralización y luego la eliminación de la capacidad de decisión de la propiedad
- (b) se ha pasado de la ley antigua de la "cooperación" (1/3 participación) a la "confrontación", a la obligatoriedad de "ponerse de acuerdo", y ello con tres alternativas:
  - la solución de "ponerse de acuerdo razonable"
  - la capitulación
  - la confrontación
- (c) peligro de politización de los "Consejos de Supervisión" con la consiguiente
  - mayor complejidad de los procesos de decisión
  - demora en las decisiones
  - influencia de los representantes externos de los trabajadores y una mayor ideologización
  - necesidad de proteger a la empresa de la politización
- (d) peligro de eliminar el sistema de Economía Social de Mercado sustituyéndola por una economía planificada y con fuerte influencia de una centralización de las inversiones

Realizado por:

Revisado:

## VI. Conclusiones

Aunque en este último apartado se han señalado ya una serie de posiciones críticas se deben señalar algunas conclusiones que permitan deducir las experiencias alemanas:

- 1° - Al hacerse más complejo el proceso de decisiones empresariales las exigencias a la dirección empresarial y a su organización son mayores. La preparación de los altos directivos en los modernos sistemas de dirección, la utilización de las técnicas adecuadas, la búsqueda de los estilos de dirección pertinentes constituye la primera de las exigencias de la cogestión.
- 2° - En segundo lugar los niveles de formación general y empresarial de todas las personas implicadas y en especial de los representantes en el Consejo de Supervisión constituye una condición previa para su funcionamiento.
- 3° - La cogestión en una economía social de mercado solo es realizable cuando las organizaciones extraempresariales asumen las funciones que les corresponden en la Sociedad y no se desplazan a la empresa.
- 4° - La falta de interés en los trabajadores por la cogestión constituye uno de los límites más significativos para su buen funcionamiento.
- 5° - La búsqueda de una armonía entre capital y trabajo a través de la cogestión puede constituir un nuevo tipo de "contrato social" que

Realizado por:

Revisado:



sustituya a las luchas de clases. La experiencia alemana sin conflictos sociales desde la implantación de la cogestión junto con una adecuada política de rentas y patrimonios presentan fundamentos para una tal interpretación. Sin embargo, la cogestión puede llevar a situaciones muy difíciles a las empresas y al país si se desplaza la "lucha de clases", posición conflictiva a los "Consejos de Supervisión" en lugar de las organizaciones político-sociales.

- 6° - En las dimensiones alcanzadas con la actual ley de cogestión alemana la interferencia en el funcionamiento de una Economía Social de Mercado es tan significativa que todo dependerá de un tratamiento correcto por todos los participantes. Se puede decir que se ha llegado a una situación extrema que sus resultados están por comprobarse.
- 7° - Para una aplicación de la cogestión como en Alemania debe darse la separación entre poder económico y poder político, ya que en otro caso será muy difícil alcanzar situaciones favorables. Por ello el temor principal se centra en que en el seno de las organizaciones sindicales se concentra más poder económico que junto con el político pueden desequilibrar la situación.
- 8° - Para la Economía Social de Mercado la actual regulación de la cogestión puede llevar a acuerdos sectoriales y entre empresas a través de canales de las organizaciones empresariales y obreras que conduzcan a una limitación seria de la competencia y a una dirección controlada de las

Realizado por:

Revisado:

inversiones, y con ello se llegaría a intervencionismos con lo que pondría en peligro la existencia del sistema económico de Economía Social de Mercado.

- 9° - Sin embargo, la búsqueda de nuevas formas de incorporación del trabajador al conglomerado social "empresa", pasando de ser un factor de coste a ser un componente humano vital, no solo constituye un reto para los políticos sino también para los hombres de empresa, lo que forzará a una de las mayores y más productivas de las innovaciones Schumpeterianas: nuevas concepciones de la empresa, de su gestión, de su filosofía y técnicas, en una palabra, un reto a la razón y al intelecto humano.



NOTA: Este trabajo ha sido editado por ESIC, ESCUELA SUPERIOR DE GESTION COMERCIAL Y MARKETING, y será publicado en el nº 22 de la Revista ESIC-MARKET, primer trimestre, enero-abril 1977.

Realizado por:

Revisado:

- (1) "Rentner-Mentalität der Wissenschaftler", entrevista a J.K. Galbraith, en: Wirtschaftswoche nUm. 46, 12.11.1976, pp. 64 ss. Ver además Jöhr, W.A., "Galbraith und die Marktwirtschaft," Tübingen 1975
- (2) "Ich sehe eine Revolution", entrevista con John Diebold, en: Wirtschaftswoche, num. 47, 19.11.1976
- (3) Gutenberg, E., "Economía de la Empresa, Teoría y Práctica de la gestión empresarial", 3ª edición Bilbao 1973, pp 63 ss.
- (4) Así véase la ingente labor creadora básica realizada por el fundador de la moderna Economía de la Empresa Erich Gutenberg en su obra "Grundlagen der Betriebswirtschaft - Bd. I: Produktion (19ª ed.) Bd II: Absatz (20 ed), Bd III: Finanzen (3ª ed.), Springer Verlag, existiendo una traducción de las edición 3ª del primer tomo y de la 1ª del segundo tomo en la Editorial Ateneo y de la 2ª ed. del tomo III en ICE. Véase también a este respecto -S. García Echevarría "La Economía de la Empresa como Ciencia"; en Boletín de Estudios Económicos, Vol XXVI, diciembre 1974, n°84, pp. 781-819.
- (5) Ver S. García Echevarría, "Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa", ESIC, Madrid 1973
- (6) Nos remitimos aquí a Dürr, E., "Condiciones y Premisas para el funcionamiento de una economía social del mercado", en Forum Universidad-Empresa num. 1, Fundación Universidad-Empresa, Madrid 1976
- (7) Para mayor detalle ver mi conferencia "Análisis de la experiencia alemana en torno a la cogestión empresarial" (manuscrito)
- (8) "Das Berliner Programm mit Beschlüssen der Hamburger Parteitage 1973", C U Bonn, p.36
- (9) Encuesta realizada por el Allensbach Institut, en: FAZ, núm. 253, 31 Octubre 1974
- (10) Schleyer, H.M. "Ein Gesetz zwingt zum Konflikt" en FAZ, num. 191 del 28.8.1976

Realizado por:

Revisado:

Doc 1-A-4