


**IDE** Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa  
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Núm. 3<sup>er</sup> TRIMESTRE

## **GOBIERNO CORPORATIVO: LA EXPERIENCIA ALEMANA**

*Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 3<sup>er</sup> Trimestre  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



590907441

## **GOBIERNO CORPORATIVO : LA EXPERIENCIA ALEMANA**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1995

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val  
Olga Díaz Garrido

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 – Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.42.00

**EDITA:**  
**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

I.S.B.N.: 84 - 8187 - 056 - X  
Depósito Legal: M- 4110 - 1996

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**  
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## **INDICE**

	<i>Pág.</i>
<i>I. CAUSA Y DISEÑO DEL CAMBIO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS .....</i>	5
<i>II. LA TRADICION "INSTITUCIONAL" DE LA EMPRESA ALEMANA: SU DIMENSION HISTORICA Y SOCIETARIA .....</i>	12
<i>III. LA SITUACION EMPRESARIAL ALEMANA .....</i>	16
<i>IV. RASGOS FUNDAMENTALES DE LOS "ORGANOS DE GOBIERNO" DE LA EMPRESA ALEMANA .....</i>	23
<i>V. ESTRUCTURAS Y FUNCIONES DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA ALEMANA .....</i>	34
<i>VI. DEBATE ACTUAL Y POSIBLES ORIENTACIONES ...</i>	46
<i>VII. BIBLIOGRAFIA .....</i>	49

## I. CAUSA Y DISEÑO DEL CAMBIO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS <sup>(1)</sup>

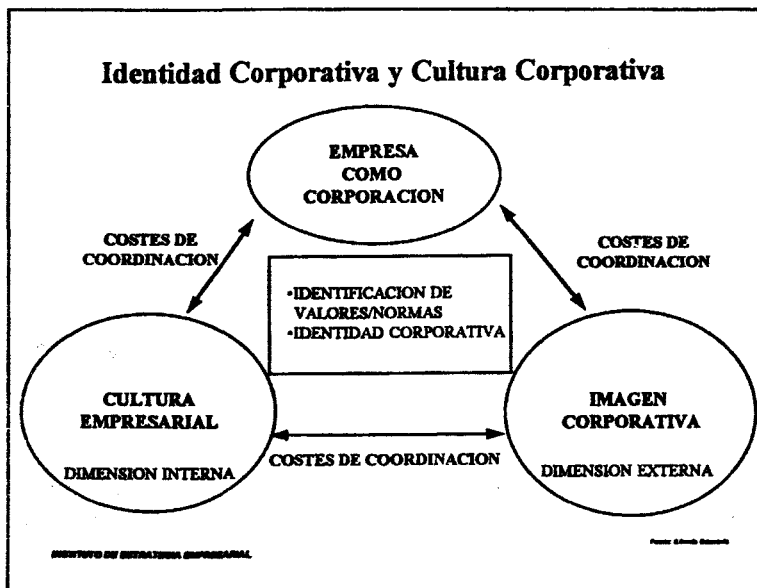
La creciente complejidad de la economía y de la empresa como resultado de la apertura y globalización de la economía plantea crecientes exigencias a la dirección de las empresas, al *management*. Asimismo la creciente complejidad del propio proceso de management es consecuencia de las crecientes exigencias de descentralización de las organizaciones.

Así la *intensificación de la competencia* implica un reto permanente al management empresarial para reducir los costes, y no sólo "sus" costes internos, sino principalmente los "costes" del cliente. Esto es, se trata de reducir los "costes de coordinación" tanto internos como externos. El éxito de esta reducción de los "costes de coordinación" depende de la capacidad del management para integrar y motivar a su personal en el proyecto empresarial <sup>(2)</sup>.

---

1. Conferencia pronunciada dentro del Seminario organizado por el IESE, Universidad de Navarra, el 4 de octubre de 1995 sobre "Gobierno Corporativo".

2. Ver García Echevarría, S.: *Introducción a la Economía de la Empresa*, Madrid 1994.



**Figura 1**

Por otro lado, el avance de la tecnología, de comunicación, junto con el incremento de la competencia y la globalización, impone otra concepción de la división del trabajo y, consecuentemente, provoca la necesidad de nuevos diseños organizativos. Estos descansan de forma creciente más en los valores y capacidades de las personas que en los *sistemas*, tal como ha sucedido en la división de trabajo técnico-funcional.

Y si a ello se añaden, precisamente como consecuencia de la globalización y descentralización, las crecientes exigencias éticas, o "reglas", o "normas" de comportamiento que sean capaces de generar "confianza" dentro y fuera de la empresa, con el fin de reducir los

"costes de coordinación", se puede comprender la preocupación creciente por los máximos órganos de "Gobierno de las empresas".

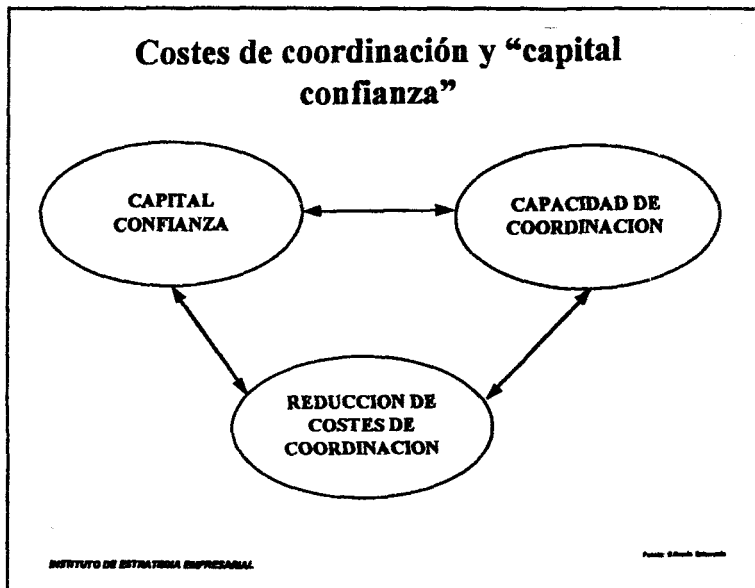


Figura 2

A mi entender, estamos ante un proceso de cambio mutativo en la forma de entender la empresa. Se puede entender a la empresa como una "organización" donde su "coordinación" interna y externa se realiza a través de un conjunto de *contratos* que regulan las relaciones de la empresa, o se puede entender a la empresa como una *institución* que descansa en un "sistema de valores" en torno al cual se plantean los negocios, el management, la organización, la política de recursos humanos, las relaciones clientes-proveedores, la opinión pública, etc.

La empresa como "institución", esto es, la empresa definida como "sistema de valores" plantea otras exigencias muy distintas al "Gobierno de la Empresa", a sus órganos rectores, entiendo que solamente desde esta perspectiva puede entenderse el debate sobre el gobierno de la empresa.

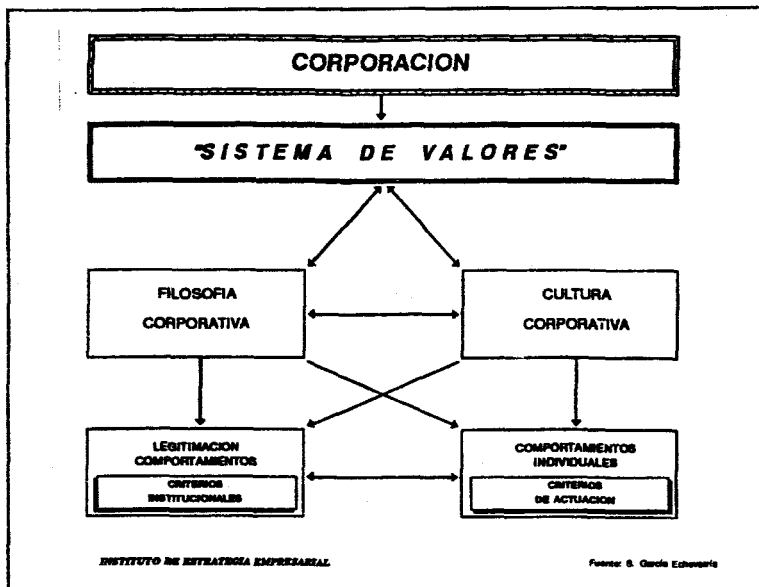


Figura 3

La "estrategia institucional"<sup>(3)</sup> o la "Filosofía de la Empresa"<sup>(4)</sup>,

3. Concepto definido en la aportación del Profesor Esteban Masifern en su ponencia sobre *Gobierno corporativo de la empresa*.
4. Concepto que he definido para establecer el "sistema de valores" que deben regir los comportamientos, generando "certidumbre" basada en los valores independiente de las dimensiones contractuales. Ver García Echevarría, S.: *Introducción a la Economía de la Empresa*, ob. cit.



definen los valores, normas, reglas de comportamiento para el "Gobierno de la empresa". La necesidad de desarrollar este "sistema de valores", y traducirlo a normas, reglas de comportamiento, implica una revitalización de los *Organos de Gobierno* de las empresas, cuando no una revisión más de su cometido real que una modificación del entramado legal, "contractual". El magnífico paso dado por Sir Adrian Cadbury significa desarrollar operativamente este *diseño Corporativo* de los Consejos de Administración asumiendo un papel que no se ha asumido en el actual devenir *contractualista* de nuestras organizaciones empresariales.

Este proceso es, sin duda, el intento para generar *capital confianza* en la empresa y, de esta manera, reducir los "costes de coordinación" tanto internos como externos.

La configuración de un entramado institucional de carácter *dual*, es reclamada cada vez más tanto por la investigación científica, como por la praxis<sup>(5)</sup>, esto es, en el *Gobierno* de la *institución empresa* se precisa, no en la organización :

- \* De una dimensión *política* que defina el *sistema de valores* sobre el que descansa todo el desarrollo empresarial y, consecuentemente, genera un "orden" basado en normas de comportamiento y

---

5. Véase la aportación de Ignacio H. de Larramendi, Ex-Presidente del Sistema MAPFRE en su conferencia en la Universidad de Alcalá de Henares. Larramendi I.H.: "Empresa y directivos en la España actual" *Working Paper (Serie Azul)* - IDOE, número 15/95 Alcalá de Henares 1995.

- \* De una dimensión de *management* que aplique esos valores al devenir estructural y operativo del management, en la asignación de los recursos y en el comportamiento de sus recursos humanos.

La primera dimensión define los valores, la segunda los conceptúa y los aplica a la realidad. La primera ejerce la supervisión de la segunda, pero entiendo que el diálogo permanente entre ambas es la clave del éxito de la *institución empresa* así entendida. El manager precisa del diálogo con la institución *política*, y ésta debe estar cerca del management, no para el ejercicio tradicional de un ineficiente *control contractual*, sino como contribución al desarrollo de la capacidad de management de la empresa, tanto mediante su función de "vigilante" de sus valores y normas, como contribuyendo al desarrollo del management.

*Ambas instancias no pueden orientar su actuación a una situación de conflicto de intereses o de objetivos, sino que deben contribuir al desarrollo de la eficiencia económica y social (societaria) de la empresa desde las dos dimensiones. Lo cual exige necesariamente :*

Una base común definida en el "sistema de valores", en la "filosofía empresarial", lo cual configura la base para la existencia de una "unidad doctrinal".

Solamente si se da en el "Gobierno" de la empresa esta *unidad doctrinal* entre ambas instancias, cada una en su diferente rol, se recuperará el papel real de los Consejos de Administración - que

también son y deben ser "managers" – con lo que se generaría "capital confianza" entre ambas "instituciones" : la "ejecutiva" y la "política".

Si no se produce esta "convergencia" positiva entre ambas instancias que rigen el gobierno de las empresas :

- \* Se empobrece el "sistema de management", como sucede en la actualidad, al no existir el *diálogo* entre la dimensión "político-institucional" y el "management propiamente dicho", o
- \* Se plantea una situación de "conflicto de intereses" que provocará la falta de "capital confianza" con lo que se incrementarán los "costes de coordinación", tal como lo demuestra la realidad empresarial.

Por tanto, sólo se contribuirá a una mayor eficiencia económica y sería si el entramado institucional es capaz de generar *unidad doctrinal* para integrar en el proyecto empresarial el Consejo de Administración y el management, dentro de una orientación consensuada que permitirá generar las reglas/normas organizativas y de comportamiento para toda la empresa. Sin esa *identificación corporativa* no se pueden integrar accionistas y recursos humanos, clientes y proveedores, opinión pública y sociedad en el proyecto empresarial. Este proyecto, el sistema de valores definido, contribuye al desarrollo de la empresa y como tal debe tener capacidad de integración de todos los *stakeholders* a través de la generación de "capital confianza".

Esta es, a mi entender, la clave del éxito empresarial en el futuro y aquí se encuentra la clave del nuevo papel real de los Consejos de

Administración. Aquí debe centrarse la aportación de Sir Adrian Cadbury.

## II. LA TRADICION "INSTITUCIONAL" DE LA EMPRESA ALEMANA : SU DIMENSION HISTORICA Y SOCIETARIA

Dentro de este Seminario sobre el Gobierno de la Empresa se me ha encargado exponer la especificidad de la empresa alemana en la estructuración y desarrollo de sus órganos de Gobierno. Por consiguientemente, trato de acercarme a la realidad alemana desde diversas dimensiones con el fin de entender el ¿por qué? y el ¿cómo? del desarrollo corporativo de la empresa alemana. Por mi parte considero que la aceptación del sistema dual es la estructura de gobierno que mejor contribuye a la eficiencia económica y social de la empresa.

La complejidad y singularidad de la empresa y del gobierno corporativo de la empresa alemana solamente puede explicarse considerando sus tres grandes dimensiones:

- \* La dimensión histórica
- \* La dimensión política
- \* La dimensión societaria.

Sería un intento vano tratar de entender el actual proceso del gobierno corporativo de las empresas alemanas y su estructura sin haber entendido previamente la *dimensión societario-política* de la empresa alemana.

Pero, al propio tiempo, quiero avanzar una valoración personal, al señalar que la "constitución empresarial"<sup>(6)</sup> que se configura a través de la *Betriebsverfassungsgesetz* (Ley constitutiva del Centro del Trabajo) de 1952<sup>(7)</sup> y su revisión en 1972<sup>(8)</sup> hasta nuestros días, constituye la clave más importante de todo el proceso socio-económico alemán de la postguerra, así como una explicación evidente de su estabilidad socio-política. Si a esta gran aportación de la *constitución empresarial*, orientada a la integración de los recursos humanos en la empresa, se añade el otro pilar básico del desarrollo económico alemán de los últimos cincuenta años, la *formación profesional dual alemana* se deducen las dos claves básicas del éxito socio-económico amparadas en el diseño constitucional de un orden económico-social de una "economía social de mercado"<sup>(9)</sup>. Ambos desarrollos están orientados al ámbito de los recursos humanos, su desarrollo y su integración empresarial, dentro de una concepción "dualista" de la configuración institucional.

Considero que puede hablarse de la existencia en Europa de dos grandes modelos de "constitución empresarial" : el modelo alemán, considerando a la empresa como una unidad "constitucional" irrompible, en la que todas las partes se orientan a su desarrollo, integrándose en el mismo y, por otra parte, el "sistema latino-anglosajón", en el que la empresa es un conjunto de partes no integradas, sino contractual-

---

6. Véase a este respecto García Echevarría, S.: *Teoría Económica de la Empresa*, Madrid 1993, pp. 61 y ss.

7. Véase Schmidt, H.: "La ley constitucional de la explotación en la República Federal Alemana", en *ESIC Market* núm. 23, Madrid 1977

8. *Betriebsverfassungsgesetz und Wahlordnung*, Munich 1976

9. Véase Müller-Armach, A.: *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik*, Berna 1976. García Echevarría, S.: *Orden Económico en una sociedad pluralista*, Madrid 1983

mente definidas dentro de un sistema normista. El conflicto de intereses no se integra institucionalmente como en el sistema alemán.

Es por lo que considero necesario definir estas características que determinan la *constitución empresarial alemana* y, consecuentemente, la singularidad y complejidad del gobierno corporativo de sus empresas, antes de hablar de sus "Consejos de Supervisión o Vigilancia – el *Aufsichtsrat*.

En primer lugar, la empresa alemana es considerada legalmente<sup>(10)</sup> como parte muy importante de su sociedad. De ahí su implicación en las dimensiones económicas, sociales, societarias y políticas. Tanto en el debate científico<sup>(11)</sup> como en el debate societario-político a lo largo de los últimos cincuenta años, la empresa constituye una de las instituciones básicas del debate de la sociedad alemana en torno a esa preocupación permanente por lograr eficiencia económica y social en el diseño y desarrollo de la "institución empresarial". La empresa como "organización funcional" queda relegada a un segundo plano. Esta preferencia por la empresa, como pieza sustantiva en el diseño político, económico y social, es lo que ha facilitado, a mi entender, unos altos resultados y éxito desconocidos en el contexto europeo. Es por lo que los órganos de gobierno de la empresa deben integrar tanto la dimensión societaria-política y las exigencias internas de carácter

---

10. En la propia *Ley de Aktiengesetz 1965*, lo mismo que en la *Betriebsverfassungsgesetz* de 1972 así como en la *Mitbestimmungsgesetz* de 1976, se recoge esta dimensión societaria de la empresa

11. La literatura sobre el proceso constitutivo de la empresa es muy amplia así como en cuanto a los dictámenes fundamentales. Aquí, con el objeto de simplificar, nos remitimos a las obras recogidas en la bibliografía.

Considero de interés, antes de explicar el fenómeno del gobierno corporativo, reflejar la interpretación que hace el mundo empresarial alemán de lo que es el *management*, a partir de las palabras, en un Seminario en Berlín en 1972, del que fuera el Presidente del BDI (Federación de la Industria Alemana), Dr. Hans Martin Schleyer. Para Hans Martin Schleyer el gobierno corporativo, la "institución" de la empresa y su *management*, se define en los siguientes términos :

*"Las condiciones de dirección en la economía han cambiado. Dirigir en la economía ya no es como en el pasado un fenómeno del mercado, un fenómeno bursátil, un fenómeno de la combinación de capital, trabajo y tecnología. Dirigir, esto es, ser empresario, se ha convertido de manera idéntica en un fenómeno político. Una dirección moderna de la empresa es – lo que no se aprecia frecuentemente – también un fenómeno social<sup>(12)</sup> de manera creciente. Tiene que crear mediante la publicidad, información, convencimiento y justificación, una base de cooperación con el fin de lograr la integración social en el ámbito de la dirección .... Convencimiento y confianza es el instrumento más eficiente. El empresario tiene que integrar en el proceso de coordinación de factores, al que definen Schmalenbach y Schumpeter como el empresario dinámico, nuevos factores en el proceso de coordinación<sup>(13)</sup>.*

---

12. Como aclaración quiero resaltar que lo "social" en el contexto alemán tiene fundamentalmente que interpretarse como "societario" en su amplia concepción.

13. Véase Schleyer, H. M.: "Unternehmensführung und Politik" en *Das Unternehmen in der Gesellschaft*, Wiesbaden 1974, p. 21. Véase las publicaciones de Mohn, R., entre otras, *Freiheit für den kreativen Menschen*, Gütersloh 1995.

Esta forma de pensar en el mundo empresarial alemán refleja toda una filosofía de configuración de los órganos de gobierno de la empresa dentro del proceso de desarrollo alemán tradicional : la idea de la responsabilidad societaria de la empresa se asume en el contexto de la dirección empresarial y, consecuentemente, en el gobierno corporativo de la empresa, así como en sus estructuras.

Si se analizan otras aportaciones de altos dirigentes empresariales alemanes en los últimos años, el tema actual se debate sobre la actuación ética en los diseños directivos y, en particular, en todo lo que se refiere a la relación entre las distintas partes sociales y económicas comprometidas en la empresa, su responsabilidad en la economía y en la sociedad y todo ello dentro de la preocupación por mejorar el *governance* de las empresas alemanas<sup>14</sup>. Esta *preocupación ética* constituye uno de los aspectos que se puede considerar primordial en la ventaja competitiva del país, es una de las claves del *Standort* de la industria alemana frente a la competencia mundial, frente a la globalización.

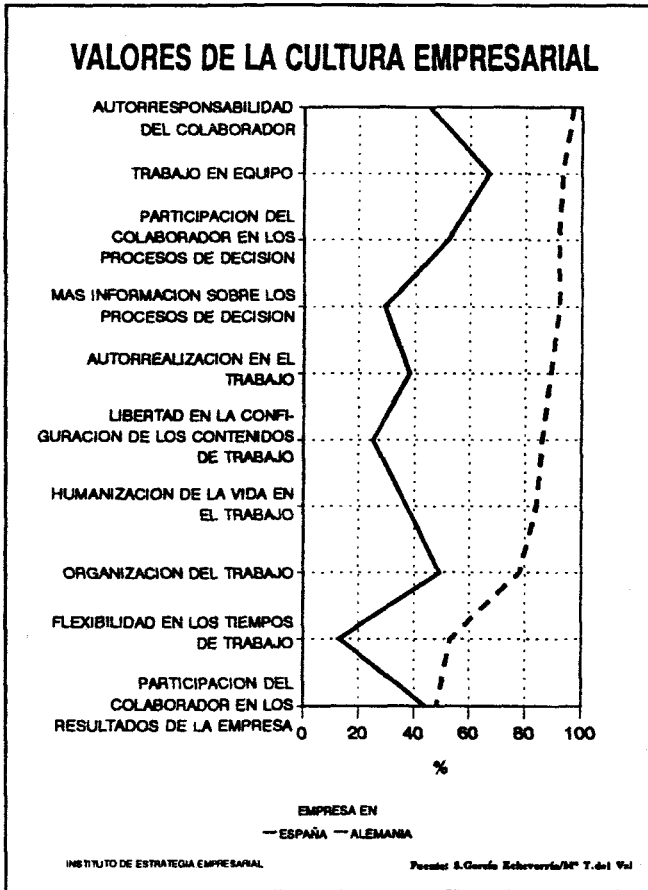
### III. LA SITUACION EMPRESARIAL ALEMANA

¿Cuál es la actual situación económica y social alemana consecuencia, en parte, de las estructuras institucionales de la empresa? A los efectos de situarnos en el contexto en que se encuentra actualmente la economía y la empresa alemana, vamos a considerar solamente algunos datos básicos sobre su posicionamiento en el conjunto económico.

---

14. Véase Tietmeyer, H.: "Zur Ethik wirtschaftspolitischen Handels" en: *Forum*, año 43, 1993





**Figura 4**

En primer lugar ¿cuáles son los "sistemas de valores" que determinan el comportamiento de los recursos humanos en las empresas alemanas? A efectos del análisis se presenta también una

comparación con los valores que rigen en la empresa española<sup>(15)</sup>. Los valores que se reflejan en la Figura 4 son consecuencia, en amplia medida, del gobierno corporativo que se ha realizado durante décadas en la empresa.

En esta Figura se aprecia cómo todos los valores que se refieren a la "persona", y a su papel en la organización empresarial, así como en lo que concierne a sus posibilidades de creatividad, son valores muy altos que implican una fuerte "identidad corporativa" y muy diferenciados de los de la economía española, tomada como ejemplo representativo de otras economías de su entorno. El proceso de integración social, al que antes hacía mención el Dr. Schleyer, se refleja hoy en una realidad empresarial que, sin duda, contribuye de manera eficiente a la reducción de los *costes de coordinación* de las empresas alemanas, tanto en cuanto a la integración de los recursos humanos en los proyectos empresariales, como en cuanto a los procesos de adaptación en los cambios de futuro.

Como consecuencia de esta forma de *gobierno corporativo* de la empresa alemana la competitividad de la misma se encuentra en el contexto europeo en una de las cotas más altas, tal como puede verse en la Figura 5. Ciertamente existe hoy una gran preocupación en Alemania por su posición, su *Standort*<sup>(16)</sup>, en la globalidad de la economía, y se están haciendo esfuerzos importantes, en particular en el orden organizativo, para mejorar su situación competitiva.

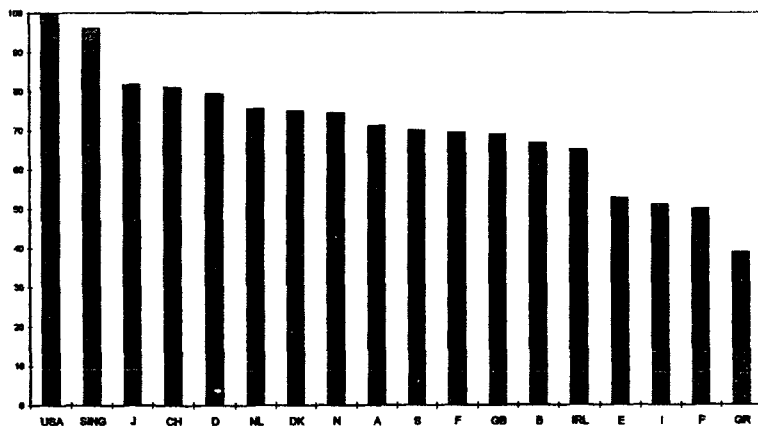
---

15. Véase García Echevarría, S., del Val Núñez, M.T.: *Cultura Corporativa y competitividad de la Empresa Española*, Madrid 1993. La investigación para Alemania ha sido realizada por el Iwd de la Federación de la Industria alemana.

16. La literatura sobre el *Standort* de la economía alemana es muy numerosa. A título de referencia nos remitimos a Fels, G. (Ed.): *Standort Deutschland*, Colonia 1992.

CAPACIDAD COMPETITIVA  
1995

(USA = 100)



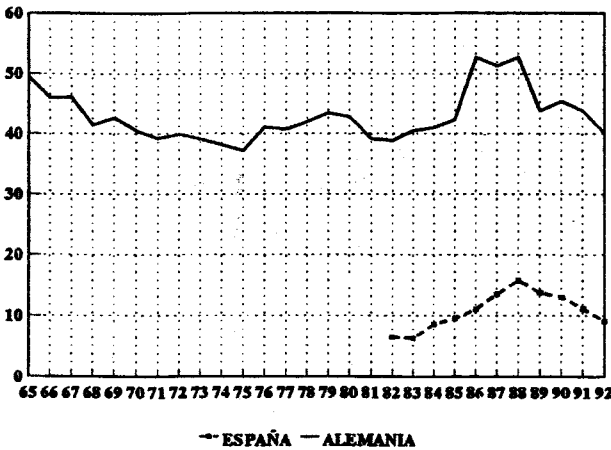
INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: The World Competitiveness Report y elaboración propia

Figura 5

La economía alemana analizada desde sus resultados empresariales medidos en la relación entre cash-flow e inmovilizado neto, presenta magnitudes en torno a un 50%, tal y como puede verse en la Figura 6. Lo cual significa una planificación económica de dos años, esto es, el riesgo es de dos años. Si se compara con el elevado riesgo de ser empresario en la economía española, en la que el período de recuperación del inmovilizado neto es de ocho años, se puede valorar la gran diferencia sobre la que descansa la racionalidad del management. Esta es la realidad, consecuencia, en gran medida, del gobierno corporativo de las empresas.

## BENEFICIO + AMORTIZACION/INMOVILIZADO NETO



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

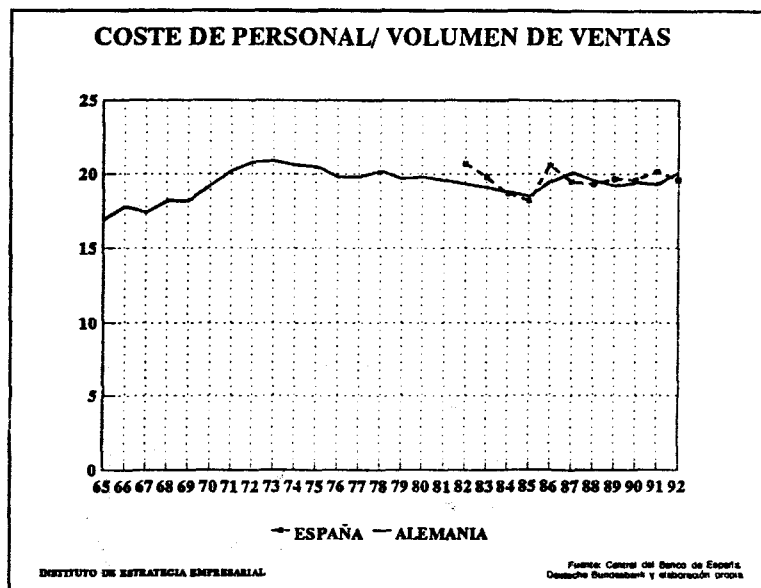
Planeta Central del Banco de España,  
Datos de Bundesbank y observación propia

Figura 6

Las consecuencias del proceso de integración en la empresa y sus valores se manifiestan en los niveles de productividad y su repercusión en los costes del personal de la empresa. En la empresa alemana el coste unitario de personal es idéntico al coste en la empresa española, a pesar de que en esta última la retribución salarial es del 60%.

Lo cual quiere decir que la integración social de los recursos humanos a través de un management de gobierno corporativo integrador logra diferencias sustantivas en cuanto a la productividad, punto clave en el diseño del entramado legal, la *Betriebsverfas-*

*sungsgesetz*, que está más orientada a la empresa como institución socio-económica, que a una interpretación contractual-legalista<sup>(17)</sup>.

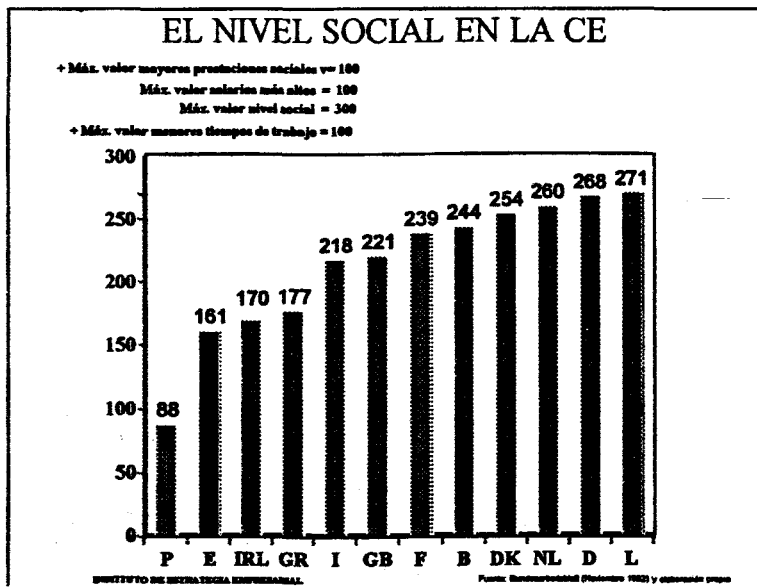


**Figura 7**

Lo cual también, y al propio tiempo, repercute de forma muy significativa en las rentas de los trabajadores. Los ingresos reales para un matrimonio con dos hijos, considerando las correcciones de la capacidad adquisitiva, se encuentran entre las más elevadas de Europa, lo que genera una compensación eficiente a ese proceso de integración de los recursos humanos en la empresa. Lo mismo puede decirse de los niveles de las prestaciones sociales. Alemania es uno de los países

17. Véase Schmidt, H.: "La ley constitucional de la explotación en la República Federal Alemana", ob.cit.

Europeos con los más altos niveles de prestaciones sociales, además de las mínimas cuotas de niveles de conflictividad social, absentismo, rotación, etc.



**Figura 8**

Estos resultados constituyen la realidad del desarrollo de la economía y de la empresa alemana, que se deben en gran medida a cómo se ha configurado y desarrollado el "gobierno corporativo" en la empresa alemana.

#### IV. RASGOS FUNDAMENTALES DE LOS "ORGANOS DE GOBIERNO" DE LA EMPRESA ALEMANA

Para entender la estructura de los "órganos de gobierno" de la empresa alemana debe comprenderse el fenómeno de la "participación" como elemento fuertemente arraigado en la cultura alemana<sup>(18)</sup>. Otra cosa es la problemática específica de la cogestión en la empresa<sup>(19)</sup>. El fenómeno de la "participación"<sup>(20)</sup> se establece en los diferentes órganos empresariales. Este fenómeno de la participación en los órganos empresariales alemanes posee una larga tradición. Lo que ha implicado un amplio debate sobre las formas, estructuras y condicionamientos de esta participación en el gobierno de las empresas.

- 
18. Sobre esta cuestión básica del diseño empresarial alemán me remito entre otras a la obra de Lattmann, Ch., García Echevarría, S.: *Management de los recursos humanos en la empresa*, Madrid 1991
19. El Informe Biedenkopf recoge toda una amplia valoración sobre este fenómeno y sus implicaciones en el *Governance* de la empresa alemana. Informe Biedenkopf: *Mitbestimmung im Unternehmen*, Stuttgart 1970
20. La "participación" se genera en cuatro dimensiones claramente diferenciada en la realidad empresarial y en los propios textos legales : Esto niveles de participación son :

1. Derecho a ser informado
2. Derecho a ser oído
3. Derecho a participar en el proceso de configurar decisiones, pero sin voto (función asesora)
4. Derecho a participar en la configuración de las decisiones con voto y ello en diferentes grados (cogestión).

Ver entre otras la obra de Nell-Breuning, O.: *La constitución de la empresa*, Barcelona 1974.

La historia comienza en 1870, cuando se plantea, por primera vez, la "constitución empresarial de carácter dual" que se formaliza, mediante ley, en 1891 donde aparece la figura del *Comité de Empresa*. En 1920 se aprueba la ley sobre los "Comités de Empresa" con amplios poderes en materia de información y de asesoramiento, pero sin disponer de poderes de cogestión. En principio, afecta básicamente a la integración y consideración de los recursos humanos en la empresa. En 1922 es cuando se plantea la participación de representantes del Comité de Empresa en los "Consejos de Supervisión" (*Aufsichtsrat*), como máximo órgano del gobierno corporativo de las empresas alemanas.

Con el nazismo se abandona en 1934 este sistema dual, que se vuelve a recuperar en 1951 para el sector del Carbón y del Acero (Montan-Mitbestimmung). Y en 1952 entra en vigor la ley de la "Constitución Empresarial" (*Betriebsverfassungsgesetz*) para las empresas alemanas, excluyendo entre otras a todas las empresas del sector público<sup>(21)</sup>.

Los procesos de participación descansan en elementos de naturaleza socio-ética y de política social. La Doctrina Social de la Iglesia alemana, en particular las aportaciones de Nell Breuning<sup>(22)</sup>, constituyen todo un hito en el desarrollo del pensamiento de la Doctrina Social de la Iglesia hasta nuestros días<sup>(23)</sup>. El problema de

---

21. Sobre el ámbito de aplicación de la ley *Betriebsverfassungsgesetz* 1952 nos remitimos a su artículo 1. *Betriebsverfassungsgesetz* 1972, ob. cit.

22. Entre otras debe destacarse la obra mencionada. Nell Breuning, O.: *La constitución de la empresa*, ob. cit.

23. Véase las obras Fernández Rodríguez, F. (Ed.): *Estudios sobre la Encíclica Laborem Excercens*, Madrid 1987; Fernández Rodríguez, F. (Ed.): *Estudios sobre la Encíclica*



la "participación" en la empresa no es un mero hecho económico empresarial, sino que es política societaria, tal como recoge Biedenkof<sup>(24)</sup> en su Dictamen.

El respeto a la dignidad humana fundamenta esta posición político-societaria del pensamiento empresarial, independientemente de los otros aspectos que, sin duda, están afectados en cuanto concierne al poder económico por parte de los diferentes grupos de intereses.

Para entender el fenómeno de la "participación" en los órganos de Gobierno de la empresa alemana, y, por tanto, entender el *gobierno corporativo de las empresas*, es necesario analizar varios aspectos fundamentales en los diseños de las estructuras "constitutivas" de la empresa alemana :

- \* En *primer lugar*, el peso del artículo 9, apartado 3, de la Constitución alemana, en lo que afecta a la libertad de coalición entre las partes económicas y sociales en la empresa. Artículo en el que descansa la configuración sindical y la configuración empresarial. De este mandato institucional se genera un impulso prioritario a la unidad indivisible de la actividad empresarial<sup>(25)</sup>.

---

"*Sollicitudo Rei Socialis*", Madrid 1990, Fernández Rodríguez, F. (Ed.): *Estudios sobre la Encíclica "Centesimus Annus"*, Madrid 1992

24. Informe Biedenkof, *Mitbestimmung im Unternehmen*, ob. cit.

25. Ver a este respecto Wlotzke, O.: "Einführung" en *Betriebsverfassungsgesetz*, 26ª ed., Munich 1976, p. IX.

- \* En *segundo lugar*, a la cultura empresarial y económica alemana, la empresa está concebida como una unidad societario-económica que integra todas las partes, y no es una suma de las partes que genera una unidad institucional. Esto se recoge tanto en el pensamiento científico como en el pensamiento político y societario, lo cual se refleja en todos los textos legislativos que definen la forma en la que se asumen los poderes dentro del gobierno corporativo de las empresas.
  
- \* En *tercer lugar* esta cultura sólo puede entenderse si se percibe el sentido de la *dualidad en la cultura alemana*. Todo proceso organizativo, así como institucional, se orienta siempre a la "dualidad", esto es, al fenómeno de la integración de las partes económicas y sociales en una unidad organizativa, o bien institucional. Este fenómeno societario, basado en la dignidad humana y en el impacto del pensamiento del Siglo XX en torno a la integración del hombre y de su desarrollo en la empresa constituye, sin duda, un elemento vital en todo el diseño legislativo y organizativo. Lo cual genera una dualidad de órganos de gobierno en toda institución : el que realiza la función operativa y el que configura los grupos de intereses.

\* En *cuarto lugar*, esta "dualidad" se presenta, en un primer término, en la propia diferencia institucional de la empresa. Se distingue entre dos unidades organizativas dentro de la misma institución :

- El *Betrieb*, esto es, el "centro de trabajo" como pieza fundamental de la *integración* de la persona en la empresa y su actividad. Por ello la *Betriebsverfassungsgesetz* (Ley Constitutiva del Centro de Trabajo) aprobada en 1952 y revisada en 1972, constituye la pieza fundamental de la organización empresarial. Es el *derecho laboral per se*, tanto en la dimensión individual como colectiva, en parte. Pero, en particular, este entramado legal refleja más el contexto económico y social de la integración de los Recursos Humanos en la empresa<sup>(26)</sup>.
  
- *Unternehmung* (la empresa como institución socio-económica) que integra los intereses "políticos" de las diferentes partes económico-societarias : capital, trabajo y dirección.

Esta división entre dos instituciones es la base de la organización del proceso integrador de la persona, siendo

---

26. Véase Schmidt, H.: "Estructura legal de la empresa y democracia empresarial" en *ESIC Market*, número 18, abril 1976

la piedra angular de todo el diseño del derecho laboral individual<sup>(27)</sup>.

- \* En *quinto lugar*, la dualidad existe también en los órganos de gobierno, en el gobierno corporativo de la empresa, al diferenciar entre :
  - El *Aufsichtsrat* (Consejo de Supervisión), esto es, el órgano supremo de la empresa que integra la representación del capital, del trabajo y de la dirección en las grandes empresas (*outsiders* y la representación del personal).
  - *Vorstand*, o Comité de Dirección, o Comité Ejecutivo, que responde del proceso de la dirección operativa de la empresa (sólo *insiders*).
  
- \* Y, por último, y también dentro de esa dualidad, se configura la legislación que regula el gobierno corporativo en la empresa alemana, junto con la Ley de Sociedades Anónimas de 1965 :
  - La *Betriebsverfassungsgesetz* (1972) que está orientada principalmente a la integración de la persona en la institución del *centro de trabajo*, precisamente donde se realiza la actividad real socio-económica regulando de manera efi-

---

27. Véase a este respecto Lattmann, Ch., García Echevarría, S.: *Management de los recursos humanos en la empresa*, ob. cit.

ciente el proceso de organización empresarial en lo que concierne a la integración de los recursos humanos en la empresa.

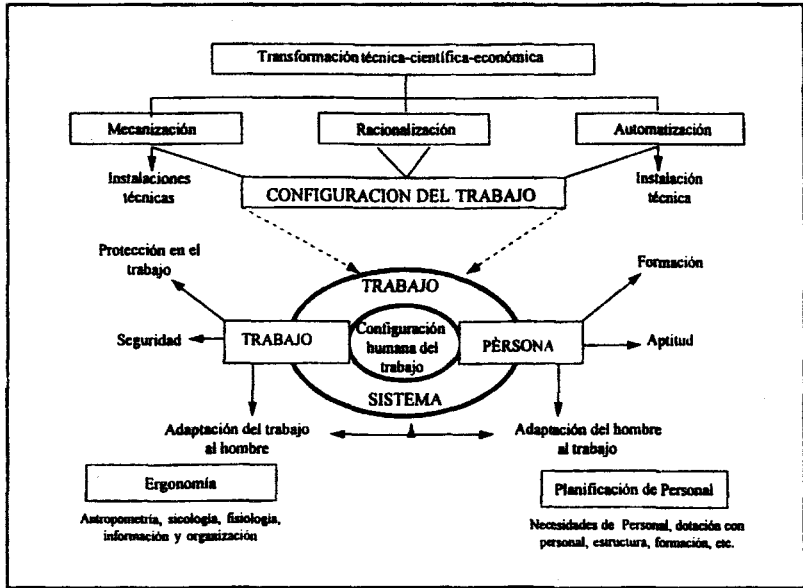


Figura 9

Esta ley recoge la empresa, en su proceso productivo, tanto desde la perspectiva de la realidad técnica, económica y social, junto con la dimensión organizativa con el fin de establecer el "gobierno" de los recursos humanos en el centro de trabajo. Desde la dimensión de la "dignidad humana" se desarrollan las normas de convivencia garantizando la unidad

institucional de la empresa por encima de las partes. Es una ley laboral orientada a la empresa y a la persona que utiliza un entramado legal. No es un entramado legal que se impone a la empresa, como lo es a veces la legislación laboral.

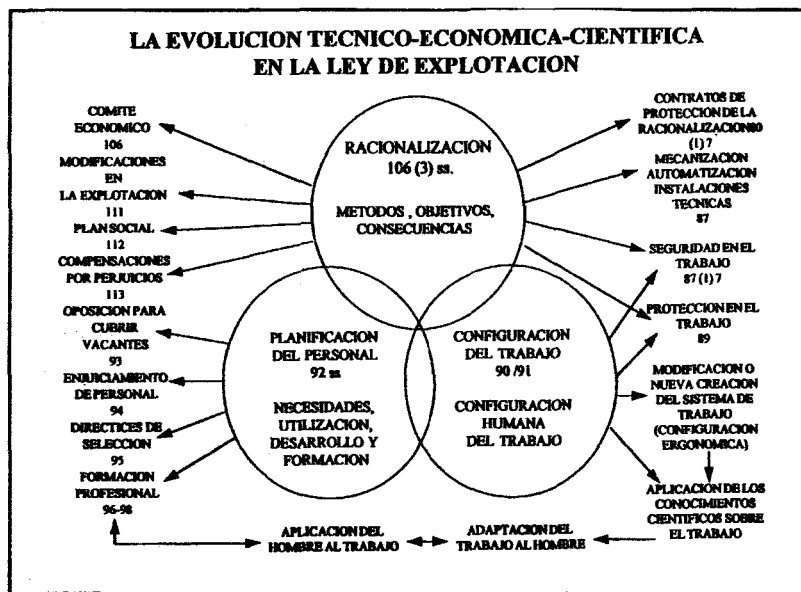


Figura 10

- La *Mitbestimmungsgesetz* (Ley de Cogestión Institucional) aprobada en 1956 y revisada, con una gran contestación del mundo empresarial, en 1976. Está más orientada a la distribución de poder económico-social y busca una insti-

tucionalización límite de la participación en el poder de la empresa. Se mantiene un equilibrio inestable en torno a la regulación de la participación del personal y de los sindicatos en el "gobierno" de la empresa. El establecimiento del "orden" o "código de conducta" por el "Consejo de Supervisión" exige tanto la conformidad de los representantes de los accionistas como del personal.

Con lo que se produce, por un lado, una posible conflictividad de intereses, pero, por el otro, implica una aceptación más rápida de esos valores por el personal.

Este mecanismo de la "dualidad" implica siempre una relación de "costes-utilidades" cuyos componentes básicos son los valores que se tratan de consensuar para generar "unidad doctrinal" que facilite la realización empresarial.

Solamente desde esta dualidad puede entenderse el gran debate en la Europa de los años sesenta en torno a la *"Reforma de la Empresa"*<sup>(28)</sup>. Se trataba en esos años sesenta de una reforma del gobierno corporativo de las empresas a través de normativas legales,

---

28. Los dictámenes fundamentales sobre este amplio debate se sintetizan en los siguientes documentos:  
Biedenkof, Francia, Gran Bretaña, Suecia, España. Véase García Echevarría, S.: *Empresa y orden Económico*, Madrid 1980.

esto es, de Códigos de normas y de conductas impuestos legalmente. Esto es, reducir el "gobierno de las empresas" a una normativa legal, que incluso en Francia trató de recoger "la responsabilidad social de la empresa". Al final son normas de carácter administrativo, reducidas a dimensiones estadísticas, y, en ninguno de los casos, se configuran como códigos éticos internalizados. Tanto la propia ley de Sociedades Anónimas europeas<sup>(29)</sup> en su proyecto de 1964, como todo el debate de los informes alemán, francés y de Gran Bretaña se encuentra en torno a este reparto de poder en los órganos de gobierno corporativo, más que en el establecimiento de valores y normas para el "governance" de la empresa en el sentido Cadbury.

En la actualidad el fenómeno con el que se enfrenta la empresa en las culturas occidentales es que tiene necesariamente que integrar a la persona en el proyecto empresarial si quiere tener éxito, ya que todos los diseños de las organizaciones *lean*, de *Total Quality Management*, etc. implican asentar el management sobre la identificación corporativa de los recursos humanos para generar "unidad doctrinal" que permita reducir los "costes de coordinación".

Por consiguiente, los rasgos fundamentales de las estructuras constitutivas de la empresa alemana y de sus órganos de gobierno radican siempre en la "dualidad", esto es, en la idea cultural de integración de las personas en la empresa y, por tanto, de reducción de los "costes de coordinación" como consecuencia de la generación de "capital confianza"<sup>(30)</sup>.

---

29. Este código europeo se propone por primera vez en 1964.

30. Véase sobre estos aspectos la obra de Gacia Echevarría, S.: *Introducción a la Economía de la Empresa*, ob.cit.



A estos efectos puede decirse que las estimaciones realizadas sobre el coste económico para las empresas de esta participación en los órganos de gobierno de la empresa alemana, según los cálculos realizados por la propia Federación de Empresas alemanas, asciende a trece mil millones de marcos para el período 1992-93, lo que implica 305,60 marcos por persona ocupada. Y si se consideran los costes de los planes sociales asciende a 487 marcos por persona año.

<b><u>COSTES DE LA COGESTION EN LA EMPRESA ALEMANA 1992/1993</u></b>	
COSTE TOTAL COGESTION	305.60 DM año/persona
COSTE TOTAL INCLUYENDO Planes sociales para reajustes	487.00 DM año/persona
IMPORTE GLOBAL (1992/93)	13000 Mio. DM
IMPORTE GLOBAL (1986)	8400 Mio. DM

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA EMPRESARIAL
Fuente: Análisis de costes 1992 y estimaciones propias

**Figura 11**

En 1986 el importe de los gastos originados en la empresa por motivo de la legislación de participación en el centro de trabajo ascendió a 418 marcos por persona. No están aquí considerados los pagos realizados a los miembros del *Aufsichtsrat*, tanto como representantes del accionista como del personal.

Es interesante analizar las dimensiones de este coste para poder contraponerlo a las utilidades que generan; entre otras utilidades falta

de conflictividad, desarrollo humano en la empresa, motivación, identidad con la empresa, bajo absentismo, capacidad de cambio empresarial.

<b><u>COSTES DE LA ESTRUCTURA DE COGESTION EN LA EMPRESA ALEMANA</u></b>	
<b><u>1992/1993</u></b>	
<i>(por persona ocupada en DM)</i>	
Actividad del Comité de Empresa	263.70
Planes sociales	181.40
Seguros empresariales	31.70
Elección Consejo	6.10
Representación juvenil	2.20
Arbitrajes	0.90
Asamblea jóvenes	0.40
Procesos laborales	0.30
Elección representación juvenil	0.30
<b>COSTE TOTAL COGESTION sin planes sociales</b>	<b>305.60</b>
<b>COSTE TOTAL COGESTION con planes sociales</b>	<b>487.00</b>

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA INDUSTRIAL

Fuente: Análisis estadístico 1994 y elaboración propia

**Figura 12**

## **V. ESTRUCTURAS Y FUNCIONES DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA ALEMANA**

En ninguno de los casos puede plantearse el análisis del "gobierno corporativo" de la empresa alemana sin considerar las leyes que afectan a la participación del personal en la empresa, lo que se

recoge en las dos leyes básicas ya mencionadas sobre la participación en los órganos de gobierno :

- \* La *Betriebsverfassungsgesetz* (Ley Constitucional del Centro de Trabajo) (1972)
- \* La *Mitbestimmungsgesetz* (Ley de Cogestión) (1976)

Ambas leyes reguladoras de la participación del personal en la organización y desarrollo de la actividad productiva son aspectos constitutivos del gobierno corporativo que implican una modificación sustantiva de las leyes mercantiles en lo que se refiere al "*governance*" de la empresa.

La estructura y funciones de los "órganos de gobierno de la empresa" se definen, como se ha señalado, dentro de un sistema dual institucional :

- \* El *Aufsichtsrat* (Consejo de Supervisión, artículos 95, 116 de la Ley de Sociedades Anónimas 1965).
- \* El *Vorstand*, (Comité Ejecutivo - Consejo de Dirección) (Artículos 76, 94 de la Ley de Sociedades Anónimas 1965)

Estas son las dos instituciones que configuran el *governance* de la empresa, con la configuración de los intereses de los accionistas y del personal en el *Aufsichtsrat* y la actuación ejecutiva de la actividad empresarial, en el *Vorstand*. En el primero se trata de *outsider* en cuanto a los representantes del capital y los representante sindicales y de *insider* en cuanto a los representantes de la plantilla.

Los miembros del *Vorstand* son todos *insider* no pudiendo estar incluidos *outsider*. La separación tajante de ambas instituciones es decisiva.

La Junta General de Accionistas, que actúa conforme a la normativa de la Ley de Sociedades Anónimas, es la que elige a sus representantes en el *Aufsichtsrat*.

Consiguientemente, el gobierno de la corporación empresarial alemana viene definido por tres leyes :

- \* La Ley de Sociedades Anónimas (1965), como ley mercantil
- \* La Ley de la *Betriebsverfassungsgesetz* (1972), como la correspondiente al Derecho Laboral
- \* La Ley de *Mitbestimmungsgesetz* (1976), como ley correspondiente al ámbito de "gobierno" de la empresa.

### *Vorstand*

El Comité Ejecutivo, asume dentro del gobierno corporativo de las empresas, las funciones siguientes :

- \* Realiza la actividad empresarial bajo su propia responsabilidad.
- \* Es el único representante de la empresa hacia dentro y hacia fuera y asume la dirección de la misma

- \* La dirección de la sociedad no sólo representa los intereses de los accionistas y de los trabajadores, sino que también tiene que asumir los intereses de la comunidad, todo ello conforme al contenido de la Ley de Sociedades Anónimas (art. 76).

Las empresas cuyo capital sea menor a tres millones de marcos tienen que nombrar obligatoriamente como mínimo a dos personas para este Consejo de Dirección. Todos sus miembros son *insider* y responsables colegiadamente del management y de las consecuencias de la actividad empresarial.

Las características principales de este órgano de "gobierno de la empresa alemana" son las siguientes :

- \* En principio el *Vorstand* responde colegiadamente, si no se indica lo contrario, en todas las responsabilidades empresariales.
- \* Nadie puede decidir en el *Vorstand*, en ningún ámbito, contra la mayoría de sus miembros.
- \* El *Vorstand* puede dotarse de un "orden de gestión", o principios, o "reglas de conducta", o bien este "código" puede ser solicitado de los otros órganos de gobierno, por ejemplo, del *Aufsichtsrat* o el *Vorstand*. Este código (*Ordnung*) tiene que ser asumido por todos sus miembros.

Las características más importantes en cuanto a sus nombramientos son :

- \* Su elección es como máximo para cinco años
- \* Pueden ser reelegidos
- \* Si se desea, se puede nombrar un miembro como Presidente, o bien, se limita a nombrar un portavoz.
- \* El *Aufsichtsrat* puede destituir a un miembro del Consejo Ejecutivo cuando haya motivos muy importantes, pero nunca puede ser arbitraria esta decisión.
- \* Se regulan las retribuciones y asignación de participaciones
- \* Está sometido a una prohibición de competencia, esto es, actuaciones en otros ámbitos o empresas que pudiesen entenderse como competitivas.
- \* Su posición le obliga a asumir la responsabilidad de la gestión
- \* Está obligado a asumir las responsabilidades de su gestión salvo si ésta responde a un mandato de la Junta General de Accionistas, pero no del propio *Aufsichtsrat*. Este no puede intervenir o inferir, salvo actuaciones tácitamente reservadas, en la gestión.

Una figura específica en los "gobiernos corporativos" es la que corresponde al *Arbeitsdirektor*, esto es, el "Director de Personal" – que no ha de confundirse con el Director de Recursos Humanos de la empresa – que obligatoriamente tiene que ser, en igualdad de condiciones, miembro del *Vorstand*, representando los intereses de los trabajadores en el *Vorstand*. Generalmente se le asignan funciones de personal y asuntos sociales en representación de los trabajadores. Es un miembro del *Vorstand* a propuesta de la representación de los representantes de Personal.

---

### *Aufsichtsrat*

El órgano corporativo de gobierno de la empresa, propiamente dicho, es el *Aufsichtsrat* que representa al capital y al trabajo y no al management. Sus características fundamentales son las siguientes :

- \* Es el órgano de supervisión/control del *Vorstand*, esto es, del órgano ejecutivo de la empresa, del management.
- \* No puede asumir medidas de dirección en la empresa, salvo que se hubiera recogido como excepción en los Estatutos
- \* Pueden, por tanto, reservarse, de acuerdo con los estatutos, determinadas actuaciones empresariales que se encuentran justificadas por su transcendencia, pero sin intervenir en el management.

- \* El *Vorstand* puede solicitar que se traslade para su decisión una determinada decisión a la Junta General de Accionistas, donde debe ser aprobada por tres cuartos.
- \* El *Vorstand* está obligado a informar y facilitar información al *Aufsichtsrat* sobre las políticas de la empresa y la evolución de la rentabilidad de la misma, y de sus negocios.

Desde el punto de vista del *governance* de la empresa es éste el "órgano de gobierno" de la empresa, pero sin ser responsable, ni poder interferir en el management empresarial que dispone de una amplia autonomía, una vez nombrados sus miembros.

En el debate que aquí nos ocupa de los "Consejos de Administración" y el *governance* de la empresa, es éste el órgano "político" de la empresa que "interfiere" en el funcionamiento de la misma a través de los mecanismos siguientes :

- \* Su principal y decisiva fuerza "política" y "empresarial" radica en el nombramiento de los miembros del *Vorstand* y su posible renovación, en su caso. Esta conexión entre ambos órganos está basada en la selección de los directivos del "Top Management" y las condiciones en las que se colocan. Esto es, a través de las *personas* se establece su funcionamiento.
- \* La clave operativa de las relaciones entre ambas instituciones es la estructura y desarrollo de la *información* que



facilite el *Vorstand* al *Aufsichtsrat*. Este es uno de los temas básicos en la cooperación entre ambas instituciones y clave también en el debate actual.

- \* La reserva estatutaria es más bien la fijación de pocas cláusulas limitadoras del poder del *Vorstand* en cuanto a patrimonio, nuevas actividades, entre otras. Esta es otra de las cuestiones que se plantean en el debate actual.

La pregunta que nos podemos plantear es si la fijación de un código de reglas de comportamiento es cometido del "órgano político" (*Aufsichtsrat*) o del "órgano de management" (*Vorstand*). A mi entender, en principio, y como se ha previsto legalmente, es el *Vorstand* quien puede fijar el "código de conducta" o de "buenas normas" que establece el ordenamiento empresarial. Esta es mi propuesta de "filosofía empresarial"<sup>(31)</sup>, y que debiera compartirse por el *Aufsichtsrat*. Esta vinculación debería ser el eje central de la conexión eficiente entre ambas instituciones.

Otro problema que juega un papel creciente en el debate alemán es la potenciación de la *ética* en el comportamiento tanto de los miembros del *Aufsichtsrat* como del *Vorstand*, del management<sup>(32)</sup>.

La estructura legal del *Aufsichtsrat* es la siguiente :

- \* Como mínimo debe configurarse con tres personas

---

31. Véase García Echevarría, S.: *Introducción a la Economía de la Empresa*, ob. cit. pp. 195 y ss.

32. Véase García Echevarría, S., *Introducción a la Economía de la Empresa*, ob. cit. pp. 293 y ss.

- \* El número de miembros tiene que ser siempre divisible por tres
  
- \* El número de miembros en función del capital social es :
  - Menos de tres millones de marcos 9 miembros
  - Entre tres y veinte millones de marcos 15 miembros
  - Más de veinte millones de marcos 21 miembros
  
- \* Es de interés conocer la restricción que se impone a los miembros del *Aufsichtsrat*, de que el número máximo de mandatos que puede tener una sola persona en *Aufsichtsräte* es de 10.
  
- \* La elección de los miembros del *Aufsichtsrat* se realiza por la Junta General de Accionistas para un máximo de cuatro años (50%), mientras que los miembros representantes de los trabajadores, a través de la Ley de Cogestión, se eligen por la plantilla junto, en su caso, con los nombrados en representación sindical.

Esto es, el *órgano corporativo* en el que se realiza la *cogestión* en los términos de la Ley de 1976 es el *Aufsichtsrat*, como órgano de supervisión. Lo cual afecta a las empresas con más de dos mil personas en plantilla. En el caso de que la plantilla tenga menos de dos mil personas, y la empresa esté sometida al régimen de participación, según la *Betriebsverfassungsgesetz*, el número de representantes del personal en el Consejo de Supervisión será de un tercio del conjunto de las personas nombradas para el Consejo de Supervisión. P'ctica-

mente todas las empresas incorporan el proceso de participación a través del *Comité de Empresa*.

En las empresas sujetas a la Ley de Cogestión de 1976 la composición del "Consejo de Supervisión" será paritaria y en los términos siguientes :

- \* Plantilla con menos de mil personas : 6 representantes por parte del capital y 6 representantes por parte del trabajo
  
- \* Entre diez mil y veinte mil personas : 8 representantes por parte del capital y 8 representantes por parte del trabajo
  
- \* Más de veinte mil personas : 10 representantes por parte del capital y 10 representantes por parte del trabajo

Una modificación adicional de la Ley de 1976 frente a la ley de 1956 es la entrada de la representación sindical en los "Consejos de Supervisión", de manera que:

- \* En el caso de 6 representantes de los trabajadores, 2 serán por representación sindical.

- \* En el caso de 8 representantes, 2 serán de representación sindical
- \* En el caso de 10 representantes, 3 serán de representación sindical

Otra de las características relevantes de la Ley de Cogestión de 1976 es que la elección de los representantes del personal se hará de forma directa cuando las empresas tengan menos de ocho mil personas en plantilla y se realizará por la vía de representantes, cuando la empresa tenga una plantilla superior a ocho mil personas.

El Consejo de Supervisión nombra un Presidente y un Vicepresidente que se eligen por dos tercios de la mayoría, en la primera vuelta, y el Presidente será representante del capital y tiene un voto de calidad, esto es, dispone de dos votos en los casos de empate en las decisiones del Consejo. El Vicepresidente puede ser representante del trabajo.

#### *Junta General de Accionistas*

*La Junta General de Accionistas interviene en :*

- \* Cuestiones económicas y jurídicas sobre el desarrollo de la sociedad.
- \* La modificación de capital depende de su aprobación

- \* Elige los miembros del *Aufsichtsrat* representando al capital (50%), asumiendo uno de ellos la presidencia con un voto cualitativo
- \* Puede aceptar o rechazar la gestión realizada tanto por el *Aufsichtsrat* como por el *Vorstand*.
- \* Nombra los censores de cuentas
- \* Decide sobre el reparto del beneficio
- \* En cuestiones de dirección solamente puede intervenir si se lo plantea el *Vorstand*
- \* A su vez el *Vorstand*, como órgano responsable del management de la empresa puede solicitar una Junta General de Accionistas, o bien, un grupo de accionistas, con un mínimo de un 5% del capital, solicitar su convocatoria.

Estas son, a grandes rasgos, las características fundamentales del "gobierno corporativo" de las empresas alemanas. La polémica en torno a la Ley de 1976 ha sido muy amplia lo que llevó a una ruptura relevante en las relaciones entre las partes sociales con la decisión del Tribunal Constitucional que se opuso a una paridad absoluta e impuso el voto de calidad para el Presidente del *Aufsichtsrat* representante de la propiedad<sup>(33)</sup>.

---

33. Se trata de una sentencia que impone un criterio último a favor de la propiedad con un mecanismo sensible para la aplicación como lo es el voto de calidad.

Sin embargo, la ley de 1972 del Centro de Trabajo es generalmente reconocida y aceptada como un instrumento de dirección y de integración social en la empresa.

Por ello, para muchas personas la ley *Betriebsverfassungsgesetz* de 1972 es el instrumento adecuado para la integración de las personas en lo que se refiere a la dirección empresarial, mientras que la ley MitG de 1976 es más un instrumento político-societario.

Puede decirse que, en términos generales, la participación es admitida en los contextos directivos de la empresa alemana y, consiguientemente, el consenso juega un papel decisivo, lo que obliga a definir códigos de conducta. Modificar la situación actual, aunque los sindicatos no prioricen hoy la ley de cogestión, es muy difícil.

## VI. DEBATE ACTUAL Y POSIBLES ORIENTACIONES

Puede señalarse que si bien la Ley de Cogestión de 1976 no ha sido asumida por parte del mundo empresarial, sin embargo, no constituye, hoy en día, un elemento del debate político de primer orden. Se ha "estabilizado" su existencia con su correspondiente repercusión en los procesos empresariales. Es como un equilibrio inestable que nadie intenta romper por sus posibles consecuencias. Sin embargo la Ley de 1972 referente a la participación en el Centro de Trabajo está plenamente asumida.

Por tanto, el debate actual alemán se centra más bien en cuanto al papel del manager (*Vorstand*) y los problemas de su control. Esto es, el papel del *Aufsichtsrat*. Los diversos acontecimientos sucedidos

en los últimos dos años han sorprendido en la sociedad alemana y se ha convertido, en parte, en un problema societario. La responsabilidad del manager y el problema de su control a través de sus *Aufsichtsräte* constituye uno de los elementos actuales del debate. Asimismo el hecho de que dentro de algunos grupos industriales se crucen personalidades pertenecientes a *Aufsichtsräte* en unas empresas del grupo y en *Vorständen* en otras compañías, del mismo grupo constituye otro de los problemas de los cuales se ocupa en el momento actual el análisis científico y político. Pero, en particular, la discusión sobre la *ética en el management corporativo* se extiende rápidamente tanto en el plano científico como en el propio debate empresarial. De ahí el resurgir de un debate que estuvo presente en la empresa y en la sociedad alemana de los años 70 en torno a la *responsabilidad social de la empresa*<sup>(34)</sup>.

La globalización de la economía y la intensificación de la competencia viene planteando desde hace cuatro años la pregunta del *Standort* que posee su industria, muy en particular la preocupación por las crecientes inversiones alemanas en el extranjero aprovechando la globalización y la menor atracción de capital extranjero en la República Federal de Alemania. La discusión se centra en que se considera elevado el coste de la mano de obra y la complejidad de los procesos de recursos humanos, según los argumentos empresariales. En la actualidad se plantea la necesidad de un cambio significativo en las organizaciones empresariales hacia diseños de organización *lean* y, por otra parte, la preocupación por el "control" del management y el papel del *Aufsichtsrat*. Por ello puede señalarse que incluso en organizaciones como las que corresponden al Grupo Bertelsmann, se busca que el *Aufsichtsrat* se acerque lo más posible también a la

---

34. Véase García Echevarría, S: *Responsabilidad social y Balance social de la empresa*, Madrid 1982

dimensión del management, esto es, que conservando sus funciones de control/supervisión, su actuación esté mucho más integrada en el management empresarial, de manera que las dos instituciones *Vorstand* y *Aufsichtsrat*, ambas en cada una de sus dimensiones, sean convergentes en el desarrollo del management.

Se busca la creación de grupos pequeños que promuevan las capacidades de management del *Aufsichtsrat* para apoyar su desarrollo efectivo.

El gobierno corporativo va a ser objeto de un amplio desarrollo científico y también de una preocupación societaria significativa, pero quizás más como consecuencia de comportamientos individuales y de la adecuada asunción responsabilidades que como preocupación por la validez o no del esquema actual del gobierno corporativo. Si los miembros de los *Consejos de Supervisión* asumen un papel más beligerante, como miembros de un management, dentro de las funciones que le corresponden por la ley, puede señalarse que este "gobierno corporativo" de las empresas servirá como impulso creciente a la dinámica competitiva de la empresa alemana. La ética se integra a tal efecto en el management como factor clave de coordinación. El desarrollo de los *códigos de conducta*, de la *filosofía empresarial* en mi terminología es más una exigencia del propio diseño de management.

La especificidad de la cultura alemana conlleva una estructura organizativa de integración con lo que se produce una fuerte "identidad corporativa" y favorece el desarrollo de los "códigos o reglas de buenas conductas". La integración de la ética en el management es probablemente la respuesta alemana.



## VII. BIBLIOGRAFIA

- Aktiengesetz mit Mitbestimmungsgesetz*, 16ª ed., julio 1976
- Betriebsverfassungsgesetz de 1972
- Betriebsverfassungsgesetz und Wahlordnung*, 26ª ed., Munich 1976
- Bohr, K. et all.: *Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre* (Informe del Congreso der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft – Regensburg 1981, Berlín 1981)
- Chemielevic, K.: "Codetermination" en Grochla, E., Gaugler, E. (Ed.): *Handbook of German Business Management*, col. 412 y ss., Stuttgart 1990
- Circulo de Empresarios (Ed.): *Reflexiones sobre la reforma de los Consejos de Administraciones*, Madrid 1995
- Comunidad Europea: "Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Struktur der Gesellschaften" en *Comunidad Europea*, anexo 8/75, Bruselas 1975
- Deutsche Bank (Ed.). *Aktiengesetz 1965*, Frankfurt 1965
- Drumm, H.J.: "Betriebsverfassung und Betriebsverfassungsgesetz" en Grochla, E., Wittmann, W. (Ed.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, tomo I, col. 673 y ss., Stuttgart 1964
- Fels, G. (Ed.): *Standort Deutschland*, Colonia 1992.
- Fernández Rodriguez, F. (Ed.): *Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens*, Madrid 1987
- Fernández Rodriguez, F. (Ed.): *Estudios sobre la Encíclica "Sollicitudo Rei Socialis"*, Madrid 1990
- Fernández Rodriguez, F. (Ed.): *Estudios sobre la Encíclica "Centesimus Annus"*, Madrid 1992
- Fitting, K. et all.: *Mitbestimmungsgesetz*, Munich 1976

- García Echevarría, S.: *Empresa y orden Económico*, Madrid 1980.
- García Echevarría, S.: *Responsabilidad social y Balance social de la empresa*, Madrid 1982.
- García Echevarría, S.: *Orden Económico en una sociedad pluralista*, Madrid 1983
- García Echevarría, S.: *Teoría Económica de la Empresa*, Madrid 1993, pp. 61 y ss.
- García Echevarría, S.: *Introducción a la Economía de la Empresa*, Madrid 1994
- García Echevarría, S., del Val Núñez, M.T.: *Cultura Corporativa y competitividad de la Empresa Española*, Madrid 1993
- Guillen, M.F.: *Models of management*, Chicago 1994
- Informe Biedenkopf: *Mitbestimmung im Unternehmen*, Stuttgart 1970
- Informe Bullok: *Report of the Comitée of Inquiry on Industrial Democracy*, Londres 1977
- Informe Ministerio de Justicia Alemana: *Bericht über Verhandlungen der Unternehmensrechtskommission*, Colonia 1980
- Informe Sudreau: *La reforma de la empresa*, Madrid 1975
- Iwd (Ed.): "Betriebliche Mitbestimmung - Ein Zugewinn an Harmonie" en *Iwd*, número 26, 30 de junio, Colonia 1974, pp. 7 y ss.
- Koubel, N. et all. (Ed.): *Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung*, Frankfurt 1974
- Hrigger, W.: *Macht in der Unternehmung*, Stuttgart 1974
- Küpper, H.U.: *Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung*, Berlín 1974
- Larramendi I.H.: "Empresa y directivos en la España actual" *Working Paper (Serie Azul) - IDOE*, número 15/95 Alcalá de Henares 1995
- Lattmann, Ch.: *Mitbestimmung in der Unternehmung*, Berna 1972

- Lattmann, Ch., García Echevarría, S.: *Management de los recursos humanos en la empresa*, Madrid 1991
- Lecher, W., Sieling-Wendeling, U.: "Neue Entwicklungen in der europäischen Mitbestimmungsdiskussion" en *Mitbestimmungsgespräch*, número 11, Frankfurt 1977
- Ley de Sociedades por acciones de la República Federal de Alemania*, Madrid 1966 Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de Alemania: *Mitbestimmung im Unternehmen*, Bonn 1976
- Mitbestimmungsgesetz de 1976
- Mohn, R.: *Neue Ziele in der Welt der Arbeit*, Gütersloh 1992
- Mohn, R.: *Freiheit für den kreativen Menschen*, Gütersloh 1995
- Müller-Armach, A.: *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik*, Berna 1976
- Nell-Breuning, O. von: *La constitución de la empresa*, Barcelona 1974
- Prosi, G.: *Volkswirtschaftliche Auswirkung des Mitbestimmungsgesetz 1976*, Colonia 1978
- Schleyer, H. M.: "Unternehmensführung und Politik" en *Das Unternehmen in der Gesellschaft*, Wiesbaden 1974
- Schmidt, H.: "Estructura legal de la empresa y democracia empresarial" en *ESIC Market*, número 18, abril 1976
- Schmidt, H.: "La ley constitucional de la explotación en la República Federal Alemana", en *ESIC Market* núm. 23, Madrid 1977
- Steinmann, H.: "Betriebliche Mitbestimmung" en Grochla, E., Wittmann, W. (Ed.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, tomo I, col. 2681 y ss., Stuttgart 1964
- Steinmann, H.: *Das Großunternehmen im Interessenkonflikt*, Stuttgart 1969
- Tietmeyer, H.: "Zur Ethik wirtschaftspolitischen Handels" en: *Forum*, año 43, número 45, 1993

- Ulrich, P.: *Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution*, Stuttgart 1972
- Voigt, F.: "La cogestión como elemento fundamental de la economía social de mercado" en *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XXXII, abril 1977, pp. 75 y ss.
- Weitzig, J.K.: *Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*, Berlin 1979
- Wittmann, W.: "Aktienamt und Unternehmenskammern" en *Wirtschaftswissenschaft als Grundlage staatlichen Handels*, Tübingen 1979, pp. 555 y ss.
- Wlotzke, O.: "Einführung" en *Betriebsverfassungsgesetz*, 26ª ed., Munich 1976, p. IX.