

---

---

# Alemania: ¿Un nuevo paradigma de empresa?

\_\_\_\_\_**Por Alberto López Caballero \***\_\_\_\_\_

Hasta ahora se puede decir que en el mundo empresarial han estado vigentes dos paradigmas: el capitalista (dirección por los propietarios del capital) y el socialista (dirección por el Estado, "en nombre de los trabajadores"). A la Iglesia se le ha achacado que pretende introducir una "tercera vía". El Papa actual lo ha negado. La doctrina social de la Iglesia no es propiamente una "vía". Se mantiene a un nivel más alto de principios y orientaciones.

Pero en Alemania la KAB (*Katholische Arbeitnehmer Bewegung*, Movimiento Católico de Trabajadores) sí propone lo que podríamos llamar un nuevo paradigma, basado, no en la superioridad de una clase sobre la otra, sino en la coloración (*Partnerschaft*) igualitaria (*paritärisch*) de las dos como verdaderos socios (*Partner*).

La KAB, fundada hace unos cien años, cuenta hoy con más de 300.000 miembros y con un interesante historial. Desde hace unos decenios ha venido elaborando una nueva constitución de la empresa, que adquiere expresión definitiva en la 3ª edición, 1984. En el año 1989, la KAB publica un amplio folleto con aclaraciones y puntualizaciones para el estudio, discusión y propaganda del proyecto. La KAB agradece al P. O. von Nell-Breuning, SJ, su decisiva inspiración y colaboración.

Esta nueva constitución de la empresa conlleva modificaciones sustanciales, revolucionarias, en el Derecho actual, por lo que podríamos decir que nos sitúa ante un nuevo paradigma. Procuraré dar una idea sistemática de ella.

---

\* Doctor en Filosofía. Profesor en la Universidad Comillas (ICADE).

## PRINCIPIOS BASICOS

Fin supremo de la Economía: el bien común (los bienes del mundo son para el bien de todos los hombres). El derecho de propiedad privada está subordinado a él.

Más en concreto: el desarrollo pleno de la dignidad humana. Por tanto, primacía del hombre, de los derechos sobre valores personales (dignidad, libertad, desarrollo, etc., el "ser") frente a los derechos de propiedad sobre cosas (el "tener").

En la producción colaboran capital y trabajo. Pero no como causas independientes, yuxtapuestas. El trabajo es la verdadera causa eficiente, dinámica, creadora. El capital es un instrumento (causa instrumental) manejado por el trabajo.

Luego debe estar subordinado a él. Primacía del trabajo: *Die Arbeit hat Vorrang!* ¡El trabajo tiene primacía! es un principio radicado en la Doctrina Social de la Iglesia. Cuando se dice que el trabajo tiene primacía, se entiende primacía *sobre el capital*. Y no es necesario sobreentenderlo: el Papa lo dice explícitamente.

Esta frase les cae dura a algunos empresarios, que tratan de ignorarla o atenuarla con circunloquios...

Sin embargo, este temor, por parte de verdaderos empresarios, es infundado. Pues la frase afecta a lo que llamaríamos capital químicamente puro, sin mezcla de trabajo. Ahora bien, el empresario es un trabajador.

Hay que distinguir, pues, los conceptos de capital (o propietarios del capital) y empresario. El concepto "empresario" connota trabajo. El concepto capital, no. Este concepto de capital químicamente puro se verifica prácticamente en millones de accionistas de grandes empresas.

La confusión está especialmente provocada por el idioma alemán, que designa al empresario como patrono empleador (*Arbeitgeber*, el que da trabajo), el que contrata a trabajadores dependientes (*Arbeitnehmer*, el que recibe trabajo). Pero esta función puede realizarla un gerente a sueldo, es decir, un *Arbeitnehmer* o ¡trabajador dependiente! ¿Cómo se debería designar entonces al empresario?

El no considerar al empresario como trabajador ha sido uno de los errores más funestos de las ideologías socio-políticas (naturalmente todo trabajador puede ser al mismo tiempo propietario o "capitalista", si posee acciones de la empresa).

Derecho de propiedad. Su objeto son cosas. Dominio, señorío, libre disposición sobre cosas, no personas (por ejemplo, la fuerza del trabajo).

---

## ¿Un nuevo paradigma de empresa?

---

Por tanto, la propiedad no da derecho a la función de patrono, a la administración y dirección de la empresa, en forma exclusiva (*alleinige*), sino a una participación igualitaria con el trabajo.

La participación igualitaria del trabajo es exigida por su mismo concepto, por la dignidad del hombre, por el desarrollo de su personalidad, por el bien común (preferible a cualquier fórmula de lucha de clases).

### PARADIGMA DE LA EMPRESA CAPITALISTA

Se considera al capital como constitutivo de la empresa; al trabajo, no. El trabajo viene a ser un apéndice, ajeno y extrínseco, vinculado a la empresa por un contrato; parecido a un acreedor o cliente, o a una cosa o animal, factor de producción o mero "coste"...

Por tanto, el propietario del capital es el propietario de la empresa (el amo). Esto parece una verdad de Perogrullo; todos lo tenemos asimilado y nos puede sorprender el cuestionario. Hasta directivos sindicales de izquierda han reaccionado así espontáneamente.

El mismo Marx quizá no llegó a superarlo. El reconoce la primacía del trabajo, sí. Pero a base de eliminar la propiedad privada, es decir, de expropiar a los propietarios de sus bienes y apropiárselos los trabajadores. Entonces los trabajadores son los amos (dirigen, dominan...), pero no en cuanto trabajadores, sino en cuanto propietarios del capital.

Algo parecido ocurre con las cooperativas. Ahí parece que se da un giro copernicano. En lugar de tomar el capital al trabajo a su servicio, es el trabajo quien toma a su servicio al capital. Pero, repito, eso es en cuanto propietarios (aunque sea mediante un crédito); no estrictamente, *formaliter*, en cuanto trabajadores. Y eso se comprueba porque los cooperativistas mantienen su derecho a contratar a otros trabajadores mediante salario, es decir, sin que el mero hecho de ser trabajadores de la cooperativa les dé derecho a ser dueños de la cooperativa.

Las leyes alemanas de la cogestión (*Mitbestimmung*) dejan también intactos estos principios estructurales, y por eso la cogestión resulta como un injerto introducido desde fuera, de modo forzado y poco coherente. Y así no llega a alcanzar la igualdad (*Parität*) de derechos de capital y trabajo, que la palabra "cogestión" indica.

### PARADIGMA DE LA KAB

El análisis de la KAB comienza por no identificar los conceptos de capi-

---

**Alberto López Caballero**

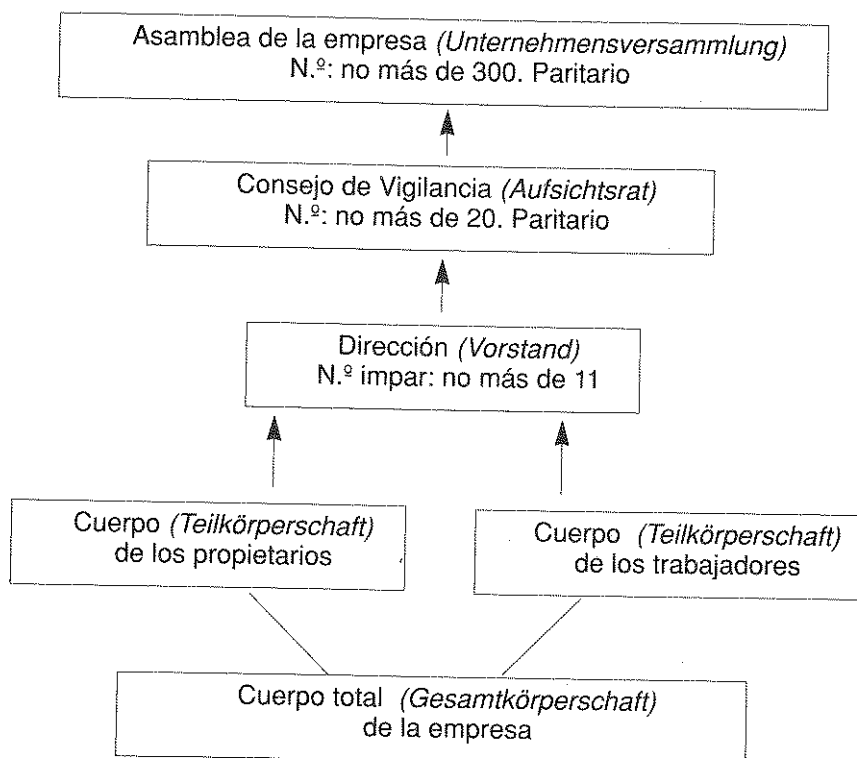
---

tal y de empresa. Parecería que iba a empezar afirmando que el trabajo es parte integral de la empresa, al igual que el capital. Y sin embargo empieza detectando que el capital es tan ajeno a la empresa como el trabajo.

Existen, pues, tres conceptos distintos: empresa, capital y trabajo. La empresa es una estructura formal o persona jurídica, que se caracteriza por su fuerte cohesión y unidad de mando. Para dar contenido a esta estructura, ponerla en marcha ("crear una empresa") y llevarla adelante, los propietarios aportan capital; los trabajadores, trabajo. Ambos con igualdad de derechos. Por tanto, la autoridad o mando unitario será elegido por los dos igual o paritariamente, y será responsable igualmente antes los dos. Pero, una vez elegido el mando, en el ejercicio de sus funciones debe ser también igualmente obedecido por los dos.

*Organigrama.* Léase de abajo a arriba, desde la base hasta la cúspide del ejecutivo. Se asienta en la estructura alemana (consejo de vigilancia y dirección) por considerarlo más apropiado y porque parece que se va introduciendo en la Comunidad Europea.

El cuerpo total de la empresa y los dos cuerpos parciales de que cons-



---

## ¿Un nuevo paradigma de empresa?

---

ta se organizan conforme a sus Estatutos y Reglamentos (que existen ya y pueden permanecer casi intactos). Se pretende que los individuos tengan la mayor participación directa posible; o sea, evitar que se limite a elegir a sus representantes, y luego quedar marginados (compárese la situación de los obreros, aún en países comunistas). Así, pueden dar sugerencias o directrices de voto, etc., a su miembros, pero no vinculantes.

*Cuerpo de los propietarios.* Elección, control y eventual cese de sus representantes en la Asamblea (50 por 100). Proposición de la candidatura de sus representantes en el consejo de vigilancia (50 por 100). Control y eventual petición de su cese a la Asamblea. Información a los propietarios y defensa de sus intereses frente a la dirección. Derecho de iniciativa y de oposición.

*Cuerpo de los trabajadores.* Elección, control y eventual cese de sus representantes en la Asamblea (50 por 100). Proposición de la candidatura de sus representantes en el consejo de vigilancia (50 por 100). Control y eventual reclamación de su cese ante la Asamblea. Información a los trabajadores y defensa de sus intereses a nivel de empresa. Derecho de iniciativa y de oposición.

*Asamblea.* Casi igual que en la actual Ley de Sociedades Anónimas. Elección y cese de los miembros del consejo de vigilancia. Aprobación del balance. Asignación del beneficio. Ampliaciones y reducciones de capital. Cese de los miembros de la dirección. Designación de auditores.

*Consejo de vigilancia.* Elección y cese de los miembros de la dirección. Vigilancia y control de la dirección. Aprobación de los proyectos más importantes de la dirección. Convocar la Asamblea.

*Dirección.* Dirección o gerencia de la empresa bajo propia responsabilidad. Elevar un proyecto, no aprobado por el consejo de vigilancia, a la Asamblea. Convocar la Asamblea. Voto en el consejo de vigilancia y en la Asamblea en casos especiales (vgr., casos de empate).

### CONCLUSIONES

1. Sólo es aplicable a grandes empresas.
2. En este paradigma se consigue: Mejor realización de los derechos humanos fundamentales, dignidad del hombre, bien común, plan de Dios.
3. Verdadera cogestión (que no se alcanza con las leyes actuales). El trabajo, en cuanto trabajo, es integrado en la empresa como verdadera parte constitutiva de la misma.

---

**Alberto López Caballero**

---

4. Mayor profesionalización y eficacia. Los directivos son elegidos por su competencia profesional y no por intereses unilaterales. En sus funciones se verán liberados de presiones y dependencia del capital, etc. Buscarán el bien de la empresa. Trabajarán con más ilusión y vocación. Elevación del nivel científico, cultural, empresarial, y consiguiente elevación de la calidad.

5. Menor conflictividad. El voto decisivo de la dirección y su mayor influjo en el consejo de vigilancia y en la Asamblea es una solución más neutral y equilibrada que las actuales. La alternativa es el dominio coactivo de una parte sobre la otra, lucha de clases.

6. Mayor motivación para los trabajadores, al sentirse más responsables, dueños y patronos.

7. Mayor rendimiento. Por las razones anteriores. La producción es cooperación de capital y trabajo. Cuanto más solidarias y fluidas sean las condiciones en que se realice, mejor. Experiencia de la *Mitbestimmung* (¿los ESOP en USA?, ¿las SAL en España?).

8. Elevación ética. Mayor control de la dirección. Más autonomía de los directivos frente a presiones y juegos sucios. Más sensibilidad a los problemas ecológicos y sociales.

9. Más conciencia de los riesgos de los trabajadores y mayor eficacia en eliminarlos o reducirlos. Hasta ahora se ha hablado mucho del riesgo del capital (que en las grandes empresas no es tan considerable). Pero los riesgos del trabajo son mayores.

En este capítulo se extiende apasionadamente la KAB.

La cuestión del riesgo, que corre el capital, se agita sobre todo, para justificar el beneficio empresarial, como compensación por ese riesgo.

Si hablamos con precisión, aquí no tendría lugar este problema, pues la KAB prescinde de él, lo menciona brevemente como un tema que no toca a la esencia de esta estructura.

Por lo tanto, se podría aparcar el problema de la distribución del beneficio, y tratarlo después, si se quiere, en un anexo para aclaración de las ideas.

De todas maneras, para el asunto que aquí se discute, es importante este estudio detenido del riesgo.

En las grandes empresas el accionista arriesga su "tener" (mejor dicho, parte de lo que tiene, a veces una parte alícuota muy pequeña). El trabajador arriesga su "ser": su vida (piénsese en accidentes), salud, seguridad, profesión, etc. El juez implacable sobre todos estos problemas vita-

---

## ¿Un nuevo paradigma de empresa?

---

les va a ser el libre mercado, que suele evaluar las empresas por su capacidad de generar beneficios. Lógicamente pues el trabajador estará más interesado quizás que el mismo capitalista en que la empresa produzca beneficios.

Pensemos en el caso de acciones sin derecho a voto, fondos de inversión, sociedades anónimas laborales, donde inversores de puro capital renuncian, por así decirlo, a su participación en la gestión (en las SAL al menos a ser mayoría o paritarios), y sin embargo, la expectativa de beneficio en ese tipo de inversión les resulta atractiva.

No queremos aquí alargarnos sobre temas tan candentes como las desviaciones de algunos grandes capitalistas, que anteponen ambiciones de poder, prestigio de familia, veleidades políticas, a la racionalidad económica, con graves quebrantos para masas de accionistas, que ven evaporarse sus ahorros en algunas decisiones de la empresa (fusiones, etc.) de las que ni siquiera les habían anunciado una palabra. O el caso de "empresarios", nominalmente al servicio del capital, pero que persiguen otros intereses particulares... (la "revolución de los managers).

Y recordemos la disminución del riesgo de la conflictividad laboral. Contabilicemos por ej., el número de horas perdidas en España... ¿No es acaso un grave riesgo de pérdidas para el capital? ¿Y no atenúa ese riesgo una estructura que disminuya la conflictividad?

10. Realista y viable (no utópico). En línea con los principios y aspiraciones básicas de la Constitución alemana. Las posturas en contra se deben a mala información, prejuicios o a impulsos irracionales (ansia de dominio, de acumulación injusta...).

11. Por supuesto, basado en la Doctrina Social de la Iglesia: amplia recogida de textos (cf. Kuppler: concluye afirmando que cogestión y copropiedad son elementos indiscutibles de la justicia social y del amor social).

12. La KAB admite que dentro del paradigma tradicional se pueden conseguir avances hacia un mayor reconocimiento de los derechos de los trabajadores, mayor democracia, etc., ha colaborado con los intentos realizados y aún iniciado bastantes de ellos. Pero por ese camino no se llegará a la plena igualdad de capital y trabajo (*Partnerschaft*). Con todo, no se opondrá a otros modelos que se presenten en ese sentido.

### CRITICA

Opiniones en contra, de algunos empresarios, economistas, capitalistas,... En general, son las mismas objeciones que se opusieron a la

---

## Alberto López Caballero

---

cogestión (*Mitbestimmung*), y que fueron recogidas y tratadas exhaustivamente por la comisión Bienenkopf, cuyo informe fue decisivo para la aprobación de la ley de la cogestión.

Algunos persisten en acusar al modelo de utópico. Especialmente se objeta, que la presencia de las dos partes en el consejo de vigilancia bloquearía la rápida toma de decisiones. Bien. Sobre todo ello decidiría en último término el mercado. Contra el mercado no se pueden soñar utopías. Si fuera adverso, quiere decir que el capital y los puestos de trabajo embarcados en la aventura se irían a pique.

Con todo apuntemos algún dato de la realidad. La ley de la cogestión está vigente en Alemania hace ya bastantes decenios. La empresa Daimler-Benz, por ej., la más potente de Europa y a la que, aunque atravesase sus crisis, no se puede tachar de ruinosa. Pues bien su consejo está compuesto por 20 miembros: 10 elegidos por el capital, 10 por el trabajo. Y así otras grandes empresas, como la BMW, etc.

Algunos instan: la economía alemana va bien *a pesar de* la cogestión. Este argumento se basa en la convicción de que sin cogestión iría aún mejor; lo cual es un futurible, que quizás no cuenta con el dato real de la baja conflictividad actual.

Otros aún llegan a decir, que la economía alemana va bien en tanto en cuanto los empresarios hacen trampa, manipulan, y *de hecho* no se cumple la ley.

En el campo de la iglesia, creo que quienes más han profundizado en la materia están a favor. Algunos eclesiásticos han acusado a la KAB de marxismo. Pero quizás sea más bien por algunas declaraciones o actividades de ciertos sectores, especialmente jóvenes, en relación a ideologías políticas, y no tanto por esta elaboración técnicamente empresarial (cf. *Marxismus in kath. Verbänden?*...).

Distribución del beneficio. El proyecto deja como optativa la participación del trabajo en el beneficio. Sin embargo, tratándose de un documento tan fundamental, donde se analizan los cimientos del sistema y se extraen las más vitales consecuencias, resulta insuficiente despachar tan a la ligera el gran tema de la distribución del beneficio.

El planteamiento sería: Primero, convenir en que el beneficio empresarial es, si no el fin último de la economía, al menos un componente o condición necesaria para que exista iniciativa privada con mercado libre; lo cual parece hoy por hoy mejor que su contrario, por el bien común. Y el bien común sí es el fin último de la economía.

Entonces viene la cuestión: ¿tiene el capital derecho a un beneficio ilimitado? Y si no, ¿en qué medida? y ¿por qué? Quizás sea ésta la clave

---

## ¿Un nuevo paradigma de empresa?

---

de la secular y dramática lucha de clases. Parece como si la KAB no hubiera reflexionado sobre este punto. No se trata de apelaciones a un vago sentimiento de equidad. Ni mucho menos de una voluntarista reducción del beneficio, ignorando el juego del mercado (incluso se puede usar la expresión "maximización del beneficio", pues desde A. Smith para acá se ha entendido siempre como "maximizar... dentro de ciertos límites"). Sino de precisar cuánto le corresponde al capital (y cuánto al trabajo) y dar nítidamente las razones que justifican y exigen esa determinación. Sobre ello hay ya mucho escrito. Merecería la pena no omitirlo. Las consecuencias pueden ser trascendentales.

### BIBLIOGRAFIA

- KAB (ed.). *Der Arbeitnehmer als Unternehmensmitglied*. Köln, KAB, 1984.  
—*Ohne Mitverantwortung keine Zukunft (Einführung in das Unternehmensverfassungsmodell der KAB)*, Köln, KAB, 1989.
- B. KUPPLER, SJ. *Kapital im Wandel*, Baden-Baden, Nomos 1989, Tesis sobre la Doctrina Social de la Iglesia, presentada en la Universidad Gregoriana.
- D. DINKEL (ed.). *Marxismus in katholischen Verbänden? Einspruch!*, Köln, Ketteler, 1989.
- T.S. KUNHN. *Las estructuras de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, 12. ed. Madrid 1987. Estudios sobre paradigmas, etc.
- F. DE ELZABURU, J. MARTITEGUI, *La crisis mundial. De la incertidumbre a la esperanza*, Espasa, Madrid, 1988. Estudio sobre paradigmas, la situación actual, etc.
- F. HENGSBACH. *Partizipation in Unternehmen*, en M. Wörz, *Moral als Kapital*, Stuttgart, Akademie der Diöz, 1990. 135-153.