

La participación en la empresa : tendencias y realidades

por Ant. Bekaert

INTRODUCCIÓN

Nuestra conferencia debe permitirnos discutir sobre la participación en la empresa.

Después de haber tentado definir las nociones de la participación funcional e institucional, con la indicación de objetivos, dominios y métodos, mi exposición se orientará hacia la aplicación de la participación.

A este efecto, les daré algunas informaciones sobre las distintas formas de participación que hemos tratado de realizar dentro de nuestra empresa, sin pretender decir con esto que hemos llegado a la perfección. Tomen entonces, a mi exposición más como un testimonio, pues terminaré haciendo algunas consideraciones personales.

Pienso en efecto, que nuestro cambio de ideas no puede ser fructuoso sino en la medida que aceptemos proceder a un cambio de puntos de vista y de experiencias.

I. El concepto de la participación

La participación funcional me parece como una participación a la concepción y a la ejecución de la tarea, de manera que todos los colaboradores de la empresa tengan la posibilidad de:

- encontrarle un sentido a la tarea que les ha sido encargada teniendo en cuenta sus capacidades;
- ser reconocidos como hombres que aceptan asumir responsabilidades;
- de encontrar su realización personal a través de la función que ejercen.

La participación funcional bien aplicada tiene como consecuencia la desaparición de un estilo de mando autoritario y supone frecuentemente la utilización de nuevas estructuras de organización, con el objeto de hacer posible una verdadera colaboración entre todos aquellos que están llamados a trabajar en conjunto.

La participación funcional no es una participación a través de una función sino más bien a través de grupos constituidos.

Se trata de un proceso según el cual las decisiones son tomadas por órganos constituidos a ese efecto. Estos órganos deben permitir a los distintos grupos de la empresa, situarse con relación a la dirección, y por intermedio de sus representantes o delegados, discutir con ella o negociar ciertos aspectos de la vida y marcha de la empresa.

Estos órganos pueden, en consecuencia, influenciar las decisiones de gestión y aún, participar directamente en la toma de ciertas decisiones.

Por mi parte, no considero a la participación en los beneficios como una verdadera participación; sino que es una distribución, un interesamiento en los resultados de la empresa. No es que vayamos a rechazar la participación en los beneficios, pero ello no cambia en nada las relaciones de trabajo, como es en el caso de la participación funcional e institucional.

Sin embargo, como en algunos países se le da un cierto interés a estos problemas, he creído útil hablar un poco en un anexo del documento de

base, del cual Ustedes tienen un ejemplar. Además, es evidente que podremos hablar de esto al término de esta conferencia.

II. La participación funcional

El objetivo de la participación funcional es el de despejar la verdadera responsabilidad humana dentro de la empresa y de promover las capacidades del hombre como ser creador y como agente del progreso. El hombre no es más considerado como un medio de producción, como un objeto de manipulación, *sino como el autor mismo del progreso*.

La participación funcional tiende a liberar sus energías creativas, desarrollar su sentido de la iniciativa y de la responsabilidad, en una palabra, hacerlo más hombre en la medida que es más creador.

La adhesión de los ejecutivos y los trabajadores a la función de creatividad de la empresa no es automática. Es necesario crear condiciones apropiadas. Es necesario organizar y estructurar la empresa de tal manera que la participación funcional pueda ser establecida.

Mientras la organización de la empresa se limite a estructuras rígidas y a organigramas administrativos, sin incluir una definición clara del fin común y de los objetivos a alcanzar, es de temer que nos encontremos dentro de una administración sin alma.

Lo que importa entonces, es ver a la empresa como una célula viva, dentro de la cual los hombres trabajan, aceptan sus responsabilidades, alcanzan sus objetivos individuales y comunitarios. Es necesario ver cada vez más a la empresa como un equipo.

Sin embargo, es necesario notar, que la participación funcional, o para retomar el término anglo-sajón « Participative Management », no reemplaza de ninguna manera al « Scientific Management », sino que por el contrario, lo completa.

Es ilusorio hablar de participación de los ejecutivos y trabajadores sin « Scientific Management ».

La empresa no puede dejar de utilizar las herramientas modernas de gestión, que pueden ir desde el simple control presupuestario, hasta las técnicas más elaboradas como el « corporate planning », las previsiones a mediano y corto plazo, los presupuestos de gestión, los cálculos de rentabilidad, los ratios financieros, las técnicas de comunicaciones, etc.

En efecto, es por su misma objetividad que las técnicas modernas de dirección permiten la delegación y favorecen la participación.

Sin embargo, dentro del cuadro de una participación funcional, la flexibilidad del conjunto se acrecienta considerablemente y las responsabilidades son más ampliamente difundidas gracias a la instalación de estructuras flexibles y ligeras.

Es necesario de alguna manera, ventilar toda la organización, ya sea por una descentralización según la naturaleza de las actividades, o por la introducción de estructuras horizontales basadas en proyectos a realizar.

Debo repetir, que el estilo de mando autoritario de los jefes debe ceder su lugar a un ligerazgo moderno, que consiste en concentrarse sobre los hombres tanto como sobre sus tareas, a fin de hacer constantemente la síntesis de los aspectos técnicos y de los aspectos humanos del trabajo.

En efecto, la participación funcional presupone el trabajo en grupo, la información sistemática de todos aquellos que están comprometidos y su propia formación.

ser objeto de un trabajo de equipo, la participación no solamente es acrecentada sino que por regla general, se arriba igualmente a una mayor eficacia, ya que los mal entendidos eventuales son descartados, las relaciones recíprocas mejor establecidas, las responsabilidades respectivas más claramente comprometidas, y las colaboraciones mutuas más exactamente definidas.

La información

La información es la base de todas las actividades. Ella permite disponer de informes esenciales sobre la vida y la marcha de la empresa, incluyendo sus objetivos, sus políticas y sus resultados; y también, el tener acceso a los datos necesarios para la concepción y ejecución del trabajo que se es responsable.

La formación

La intensidad de la participación depende directamente del nivel de formación que alcanzarán los miembros de la organización. Por consecuencia, es necesario entablar y realizar un esfuerzo permanente en vista de mejorar la competencia de los ejecutivos y de los subordinados.

La participación funcional evita que la burocracia rígida se instale en la organización con todos sus defectos de falta de iniciativas, de apertura al medio ambiente, de transformación de los medios en fines, volviendo a la empresa incapaz de adaptarse a los cambios que le exige el mundo exterior.

La participación funcional permite también al dirigente de empresa, comprender cual es su tarea esencial.

Esta, no será en primer lugar la producción o la venta de sus productos, el cálculo de la rentabilidad o aún la contabilidad. Su preocupación fundamental *debe ser la elección de los hombres*, la definición de sus funciones, la fijación de sus objetivos, el establecimiento de medios de comunicación, la difusión de la información, la creación de un espíritu de equipo, la eliminación de las incomprensiones, la orientación de las actividades, el arbitraje de los conflictos, la animación de los débiles, la estimulación de la creatividad, el control de los resultados, etc.

El dirigente de empresa es aquel que combina la eficacia de la organización y las aspiraciones de los hombres que la componen.

Es aquel que libra el potencial de iniciativas, de responsabilidades y de dinamismos que sólo pueden animar las empresas modernas y asegurar su eficacia.

Los métodos de la participación funcional no son pasos de una receta, sino más bien actitudes fundamentales, que suponen la aplicación de ciertas técnicas.

Respetando al hombre en sus fundamentos y sus aspiraciones, poniendo su confianza en él y poniendo a su disposición los instrumentos necesarios para que pueda cumplir su trabajo y realizarse, la empresa permite al hombre librar sus energías humanas, de la cual será la primera en beneficiarse.

Esto está probado por un gran número de encuestas que han sido efectuadas en empresas de USA, Francia, Países-Bajos, Alemania, Noruega y que demuestran que el desvelo por la continuidad y la expansión de la empresa puede ir a la par con la preocupación por la realización y desarrollo del hombre.

III. La participación institucional

La participación institucional, como ya dije, tiende a la participación

En el documento de base he enumerado un cierto número de campos de actuación:

- la participación en las decisiones concerniente a las actividades socio-culturales y de bienestar de la empresa;
- la participación en el campo de la remuneración y las condiciones de trabajo;
- la participación en el campo de las relaciones de trabajo y la política de personal;
- la participación en las decisiones de orden económico, comprendiendo aquellas concernientes a la dirección de la producción;
- la participación en las decisiones de orden general, es decir concernientes a la dirección general de la empresa.

Si la participación funcional frecuentemente hace al hecho del dirigente de empresas *mismo*, por el contrario, la participación institucional en la mayoría de los casos surge del hecho, ya sea de un acuerdo con los sindicatos, o de una obligación impuesta por el legislador.

Es por esta razón, que la participación institucional se presenta con condiciones profundamente diferentes según sean los sistemas políticos o económicos dentro de los cuales se inserta la empresa. Basta pensar, por ejemplo, las diferencias entre la participación dentro de una empresa yugoeslava o dentro de una empresa alemana o una empresa belga.

En efecto, existen varias doctrinas divergentes que sin embargo algunas veces llegan a reunirse y a ponerse de acuerdo sobre ciertas realizaciones prácticas, así como existen actitudes opuestas aún entre aquellos que poseen una misma escuela de pensamiento.

La participación institucional no se presenta bajo la forma de un estado determinado de una vez para siempre, y la breve exposición de las diferentes legislaciones, que he dado en documento de base, lo prueba ampliamente.

La participación institucional se presenta más bien bajo la forma de una situación relativa, mejor aún, de una tendencia que parece llamada a definirse progresivamente.

Es de notar, por otra parte, que las objeciones formuladas a la participación institucional no provienen solamente del lado del mundo patronal, sino igualmente del mundo obrero.

El objetivo de la democratización de la empresa, es el que promueve las objeciones más vivas del lado patronal, mientras que el objetivo de una integración de los trabajadores dentro de la empresa, promueve objeciones que vienen principalmente del lado sindical.

Los dirigentes de empresas señalan, no sin razón, la necesidad de conservar en las funciones de dirección el máximo de unidad, de autoridad y de libertad de acción.

Por su lado e igualmente no sin razón, los sindicatos ponen el acento sobre la necesidad de preservar su independencia.

Será necesario, sin duda, operar un cambio profundo en los dos lados, pero los más optimistas proclaman que esta mutación ya está ocurriendo en varios países.

Verdaderamente, no es temerario adelantar la tesis de que el diálogo y la concertación entre la industria y los sindicatos son más fáciles de organizar a nivel de la empresa, si existen organizaciones profesionales representativas.

Sin embargo, es muy probable que las empresas no se evadirán de ciertas formas de participación institucional, y podemos preguntarnos si las federaciones industriales y las centrales sindicales no deberían examinar la posibilidad de concluir acuerdos o convenciones colectivas, que favorezcan el diálogo y autoricen también las experiencias. Es dentro del marco

Es con este mismo cuidado que actualmente preparamos un análisis de todas las funciones y buscamos determinar tan exactamente como sea posible, las diferentes tareas que incumben a los miembros del personal.

Esto es indispensable, aún más ya que para los colaboradores que tienen principalmente tareas de ejecución, la forma más apropiada de participación se encuentra a nivel del diálogo relacionado con la función que ellos ejercen o que serán llamados a ejercer.

Sin embargo, hemos tendido a completar la participación funcional con una participación institucional.

Evidentemente, existe a nivel de la empresa un Consejo de Empresa, previsto por lo ley y que nosotros habíamos ya instaurado antes de que la ley lo hiciera obligatorio.

Las discusiones, negociaciones y decisiones al nivel del Consejo de Empresa están, sin embargo, demasiado alejadas del nivel de los talleres o departamentos.

Con el fin de no distanciarse demasiado, y al contrario, para mejor acercarlos, hemos creado Consejos de Consulta a nivel de talleres o departamentos. Tenemos actualmente unos sesenta que son la expresión de una dotación de más de seis mil personas.

El Consejo de Consulta está compuesto de la dirección del taller, del departamento o del servicio, de miembros del Consejo de Empresa y de la Delegación Sindical que allí trabajan, y de representantes del personal escogidos a prorrata entre los puestos de trabajo. La representación total de esos miembros es de alrededor del 10 % de la dotación de los talleres, departamentos o servicios. Limitando el mandato a dos años, es posible proceder a una rotación en la representación.

Los Consejos de Consulta se reúnen cada mes durante las horas de trabajo y dentro de la semana posterior a la reunión del Consejo de Empresa.

Para la orden del día de la reunión se preveen tres partes:

- La primera se relaciona a la información concerniente:
 - la vida y la marcha de la empresa en general y del taller o departamento en particular;
 - se presenta un informe sobre el trabajo del Consejo de Empresa, y se dan informes sobre la evolución de la producción, la productividad, los precios de costo, órdenes de pedido y tendencias del mercado.
 - se informa sobre las previsiones de contratación, sobre el ausentismo, modificación de la estructura de salarios, diferentes órganos del Grupo y toda información que pueda ser útil.
- En una segunda parte, se discuten las diferentes cuestiones que son de un interés particular para el taller o el departamento.
 - Allí son examinadas — antes de ser comunicadas al Comité Central de Ideas — todas las nuevas proposiciones que emanan de los miembros y que se relacionan con la organización, la racionalización, las condiciones de trabajo, los procesos de fabricación, las inversiones.
- En una tercera y última parte, es posible tener una discusión libre sobre cualquier problema que pueda, directa o indirectamente, interesar a los miembros del personal, con la exclusión de reivindicaciones individuales.

Dentro de estos Consejos de Consulta nunca se procede a votar ya que la decisión final le pertenece a la dirección del taller o del departamento, por supuesto teniendo en cuenta, los consejos que han sido emiti-

Provocando estas discusiones tratamos de obtener que :

- la dirección y los colaboradores analicen en conjunto las prestaciones de su sector;
- en conjunto también, discuten las modificaciones técnicas y de organización que pueden aparecer necesarias;
- la dirección tenga la posibilidad de conversar con los colaboradores sobre los objetivos de su sector, y pueda así, realizar una gestión conocida por todos;
- los colaboradores tengan la posibilidad de influenciar las decisiones, y aún, de controlar su ejecución constatando (si se presenta el caso) las desviaciones que han tenido lugar.

Estamos persuadidos que aún al nivel de los talleres o departamentos, debe nacer todo un proceso de participación en las decisiones, porque creemos firmemente que se puede ser inteligente y eficaz solo entre varios.

Está lejos de mí, el pretender que los mecanismos que hemos puesto en funcionamiento, funcionan ya a la perfección. Debemos tener la preocupación constante de mejorar esos mecanismos y de perfeccionar los métodos de participación, acordando una importancia preponderante a la formación de todo el personal.

De todas formas, creo poder afirmar, que hemos pasado el « point of no return » (punto de no regreso) y que tenemos la intención de perseverar en esta vía que creemos es la correcta.

No es esto de ninguna manera, una declaración intempestiva de mi parte, sino una voluntad deliberada de un grupo de hombres que investigan con otros, y en primer lugar con los miembros del personal (comprendiendo a los delegados sindicales), las mejores orientaciones posibles para el desarrollo de la participación.

V. Orientaciones para el desarrollo de la participación

Evidentemente no es cuestión de proponer soluciones hechas, al problema de la participación. Despejar las orientaciones para el desarrollo de la participación, es quizás ya temerario, pero sería lamentable de parte de los dirigentes de empresa no ensayar hacer el aporte de nuestras ideas y de nuestros puntos de vista.

Como dirigente de empresa, estimo que debemos tener el oído atento a las aspiraciones que se manifiestan de parte de los trabajadores.

Como dirigente de empresa creo también que la participación, lejos de contradecir la estrategia del progreso y del crecimiento, contribuye directamente a afirmarlo.

Evidentemente, no es suficiente copiar los métodos, los reglamentos o legislaciones; es necesario crear en un campo que es todavía virgen.

En nuestro oficio de dirigente de empresa, tenemos el privilegio de trabajar con hombres, es decir, con seres humanos que tienen la vocación y la aspiración de realizarse, de desarrollarse plenamente.

El dirigente de empresa es responsable del clima de su empresa. Esto implica una armonización de las relaciones entre todos los individuos, entre todos los grupos que forman parte de la empresa.

El nudo del problema no es de ninguna manera, la autoridad que debe disponer una dirección, sino el hecho de saber que esa dirección goza de la confianza de todos aquellos que tienen interés en que la empresa prospere.

Aún si hay profundas oposiciones doctrinales que pueden existir alrededor de la noción de participación, más particularmente, alrededor de la participación institucional y también alrededor de sus modos y métodos de aplicación, estas oposiciones no pueden, sin embargo, disimular la

y aún de sus representantes, en las decisiones que afectan su vida de trabajo.

No podemos considerar a la participación como un mito, como una cosa de la cual se habla pero que no se realiza.

No creo que debamos escoger entre la participación funcional y la participación institucional. A mi modo de ver, las dos son indispensables.

Para poder lograrla, es necesario establecer una red de comunicaciones e informaciones. La información debería llegar a ser una política de la empresa, con la fijación del contenido de reglas de comunicación, periodicidad y procedimientos.

En la medida que esta política de información sea una realidad, la consulta tendrá más eficacia y el diálogo podrá organizarse sobre una base concreta.

La información es igualmente un elemento esencial de la formación.

Dentro de la formación, una atención especial debe tenerse con los ejecutivos de la empresa, ya que ellos pueden ser el freno o el motor.

Los ejecutivos son los primeros que pueden colaborar eficazmente en el gobierno y dirección de la empresa; pueden ser también los primeros responsables y los primeros agentes de la participación de los trabajadores dentro de su sector de actividad o de su responsabilidad.

Una empresa que quisiera organizar la participación de los trabajadores y que despreciara la participación de los ejecutivos, iría a un fracaso seguro.

Al contrario, una empresa que admite que los ejecutivos establezcan una cabeza de puente entre la dirección y los trabajadores y que hace un llamado a todas sus potencialidades, tendrá la satisfacción de haber contribuido a la realización de los hombres que la constituyen, y de haber favorecido el sentido de la creatividad y de la innovación.

Es por eso, que en mi país, instituciones especializadas dan mucha importancia a la formación de los ejecutivos y trabajadores. No hablamos ahora de la formación general o técnica sino más bien de la formación en las responsabilidades dentro de la empresa.

Así, la Fundación Industria-Universidad, con Centros de Perfeccionamiento que se ocupan de la formación de ejecutivos medios y superiores; La Oficina para el Acrecentamiento de la Productividad, que se ocupa de la formación de ejecutivos subalternos y supervisores; las centrales sindicales que organizan sesiones de formación para sus dirigentes y militantes.

Estoy persuadido que el CEPADÉ (Centro de Perfeccionamiento en Administración de Empresas) esta llamado a cumplir un rol cada vez más importante. El hecho que diferentes centros latino-americanos de perfeccionamiento o de formación deseen reunirse para intercambiar sus experiencias, es para mí una confirmación de este sentimiento.

La participación no puede, sin embargo, limitarse solamente a la empresa. Varios países se encaminan hacia una economía concertada.

Los dirigentes de empresa, a través de sus organizaciones profesionales, tienen interés de influenciar en la preparación de las decisiones nacionales en materia de política económica y social.

De su lado, el Estado tiene interés de organizar, dentro de un marco institucional, la confrontación de puntos de vista entre los representantes de las principales fuerzas económicas y sociales de un país, es decir, dirigirse a las organizaciones profesionales tanto de empleadores como de trabajadores.

Existe, evidentemente, una condición previa a la creación de estos órganos consultivos de orden económico y social, que es la existencia de federaciones industriales y sindicales representativas.

Sin, por lo tanto, abandonar su independencia o abdicar de su rol de contestación, las organizaciones profesionales deben ser las primeras

Una participación impuesta es lo contrario de la participación. Todo no debe ser necesariamente creado por la ley, y lo repito, nos podemos preguntar si las federaciones de empleadores y de trabajadores no podrían en algunos países examinar la posibilidad de concluir acuerdos, convenciones colectivas que favorezcan el diálogo y la concertación.

Muchos mal entendidos nacen o persisten por la simple razón que los empresarios y trabajadores nunca han tenido la ocasión o la posibilidad de explicar abiertamente sus puntos de vista respectivos. En esos casos, la incompreensión crece y los conflictos estallan. Pero, al contrario, si se llegan a sentar alrededor de una mesa a discutir, o a negociar, no queda excluido que se habitúen a la colaboración, a la concertación y que nazca así una actitud participativa, de una parte y de la otra, que se traducirá tarde o temprano en estructuras de participación.

Todo esto, requiere por parte de la patronal, sobre todo, mucha paciencia, indulgencia y comprensión.

CONCLUSIÓN

Me doy perfectamente cuenta que todo no ha sido dicho, aún en el documento de base, donde he abordado un cierto número de cuestiones específicas, como la participación en los beneficios, el Consejo de Empresa, la delegación sindical, los ejecutivos, la reforma de la empresa, la organización profesional, la programación económica.

Estoy persuadido que diferentes aspectos de la participación retienen vuestra atención, y también estoy persuadido que tendremos la ocasión de debatirlos.

El Profesor Philippe de Woot, en su libro « Por una doctrina de la empresa » remarca, que la empresa es actualmente objeto de una doble contestación. Por una parte, sobre el plano social los reformadores contestan su funcionamiento actual ; por la otra, sobre el plano económico, el progreso y la competencia internacional ejercen presiones cada vez más vivas.

Y concluye, que para continuar viviendo y guardar o reencontrar su dinamismo, la empresa debe evolucionar profundamente.

« Creatividad, participación, concertación son las tres dimensiones de una empresa que se cree capaz de emprender a nivel del mundo del mañana »¹.

No puedo sino darle razón, porque esto importa ver a la empresa no como una organización rígida sino como una célula viva dentro de la cual los hombres trabajan, despliegan actividades y aceptan responsabilidades, persiguen objetivos individuales y comunitarios.

Importa igualmente ver a la empresa no como una isla aislada de su contorno, sino como una entidad comprometida dentro de la sociedad global dentro de la cual acepta asumir sus deberes y sus responsabilidades.

Sin duda, la empresa debe recibir el apoyo, el sostén y el coraje necesario para desarrollar un poder de acción de acuerdo a las dimensiones del progreso moderno, pero no alcanzará ese objetivo sino acepta someter su acción a los imperativos del interés general y de insertarlo dentro del marco de un progreso social.

Todo esto no se hace sin choques, ni sin dificultades, pero haciéndolo lealmente, frente a nuestra vocación de dirigente de empresa y a las obligaciones de nuestra función, tendremos la satisfacción de haber contribuido al desarrollo de nuestros países.