DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y EMPRESARIALES

WORKING PAPERS Nº 34

PODER EN LA EMPRESA

DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

1979

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

Doc 1-A-34

UNIVERSIDAD DE ALCALA
5900905315

D.

Universidad de Alcalá de Henares
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Cátedra de Política Económica de la Empresa
Alcalá de Henares - Madrid

Working Papers nº 34
Autor : Dr. Santiago García Echevarría
Título : Poder en la Empresa
Fecha : abril de 1979

Secretaria de Redacción: Dra. María de los Angeles Gil Estallo

C. Dr. Santiago García Echevarría

Se prohibe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita.

Se trata de trabajos de investigación internos de la Cátedra.

I N D I C E

Pag.

0. INDICE 0

I. PLANTEAMIENTO E INTRODUCCION 1

II. CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES EN TORNO AL FENOMENO DE PODER EN LA EMPRESA 10

III. FORMAS DE ORGANIZACION DEL PODER EN LA EMPRESA 25

IV. ANALISIS DE LA ACTUAL ESTRUCTURA DE PODER EN LA EMPRESA EN LOS PRINCIPALES PAISES EUROPEOS 34

1. Planteamiento 34
2. Análisis de la situación en diversos países 37

a) Gran Bretaña 37
b) Francia 39
c) Bélgica 40
d) Holanda 41
e) Dinamarca 42
f) Luxemburgo 42
g) Italia 43
h) Irlanda 44
i) Suecia 44
j) Comunidad Económica Europea 45

3. Aspectos generales de la actual situación en torno a la cogestión en la empresa 46

V. TENDENCIAS ACTUALES Y PROBLEMAS QUE PLANTEA A LA EMPRESA Y AL ORDEN ECONOMICO 49

VI. Bibliografía ..... i,ii,iii

LA ORGANIZACION ACTUAL DEL PODER EN LA EMPRESA EN LA EUROPA OCCIDENTAL

Prof. Dr. Dr. Santiago Garcia Echevarria

Ponencia presentada en el Congreso de la F.I.U.C. el 5 de abril de 1979. Lyon.

I. PLANTEAMIENTO E INTRODUCCION.

complejidad del fenómeno.

Cuando se plantea la contribución que realiza la teoría económica y, en particular, la teoría económica de la empresa, a la aclaración de los fenómemos económicos, y muy en especial en cuanto se plantean los problemas de configurar los procesos de decisión, surge inmediatamente la preocupación en torno a dos fenómenos que de forma generalizada han sido descuidados por la ciencia económica: los aspectos referentes al fenómeno del poder y aquéllos aspectos referentes a las instituciones en su más amplio sentido que son portadoras del ejercicio de este poder. Ciertamente que se trata de dos campos altamente complejos y que su tratamiento científico escapa la mayoría de las veces a las posibilidades que han ofrecido hasta ahora no sólo los planteamientos conceptuales en las ciencias económicas, sino incluso también los aspectos instrumentales, muy en particular, los que se refieren a la cuantificación de estos fenómenos.

Lo cierto es que hasta muy entrados los años sesenta, los fenómenos de poder y los referentes a las instituciones han sido aspectos apenas tratados con lo que la validez de las aportaciones científicas, sobre todo en el mundo empresarial, se encuentran ciertamente bajo la acusación de ser muy distantes a la realidad de la "praxis" en la que se mueve el mundo económico y en la que tiene que decidir el responsable en cada caso.

condiciona relaciones a nivel supraempresarial

Pero estos fenómenos no implican solamente aspectos internos de una organización empresarial, sino que dada la evolución del entorno en el que se mueve la empresa moderna en un país industrializado, la importancia de un tratamiento adecuado del fenómeno de poder y de su institucionalización, rebasa los meros límites internos de la empresa para plantear serios problemas a nivel "supraempresarial", que afecta tanto a la construcción de lo político en cuanto a la forma de sociedad, como también establece y condiciona las relaciones entre los distintos grupos sociales a nivel supraempresarial y, además, puede decirse, que decide y decidirá cada vez más de forma implacable las posibilidades de desarrollo de las sociedades industriales.

El fenómeno de poder en la economía no ha sido nunca un fenómeno desconocido ya que ha sido siempre objeto de consideración pero solo en planteamientos parciales.

Así, la aportación realizada, fundamentalmente, por la Escuela Neoliberal de Friburgo, a raiz de los trabajos de Röpke ,Eucken, Böhm , entre otros, que se han ocupado fundamentalmente de como ordenar y garantizar el que el ejercicio del poder en los mercados sea regulado de manera que mejore su funcionamiento y consecuentemente el funcionamiento de la economía. Si además consideramos que cuando hablamos de economía lo que estamos hablando es de organizar, esto es, de establecer las reglas de juego, conocidas para los diferentes grupos sociales e individuos para que pueda organizarse la división del trabajo que exige una moderna sociedad industrial, debe preocupar seriamente el que en el plano de la investigación científica los fenómenos de poder y organización hayan sido ciertamente descuidados.

organización y poder descuidados.

Quizá sea una de las principales aportaciones de la Escuela Neoliberal de Friburgo el que al plantear la forma de organización de la economía, y, por lo tanto, de sus procesos, lo haya realizado bajo planteamientos de orden económico y con ello planteando reglas del juego transparentes para el comportamiento del Estado y de los agentes económicos así como de sus grupos sociales, y, así , facilitar principios que permiten dar un horizonte económico como marco de referencia que haga posible la actividad empresarial.

reglas de juego transparentes horizonte económico

en la economía de la empresa planteamiento implícito

En el campo de la economía de la empresa, el fenómeno del poder ha sido concretamente olvidado, pero, sin embargo, debe considerarse que en muchos aspectos parciales de las ciencias económicas empresariales se han considerado de forma implícita, tales como los que se refieren a las teorías de organización, a todos los planteamientos teóricos de dirección, estilos de dirección, sistemas de información, estatuto de la empresa, etc. Pero lo que, al propio tiempo, también se puede plantear es que al haber tratado este fenómeno sólo de forma implícita y, por lo tanto, sin una capacidad analítica y de configuración suficiente, este fenómeno hace que muchas de estas áreas parciales no se encuentren suficientemente, o al menos satisfactoriamente, desarrolladas.

ivergencias en el poder y en la decisión

No se nos oculta que cuando se plantea el análisis de una organización empresarial, por ejemplo, existe frecuentemente una diferencia muy grande entre lo que se expresa en un organigrama de organización y lo que, en realidad, en esa empresa sucede, esto es, entre los planteamientos formales y los planteamientos fácticos existen divergencias sumamente importantes que no permiten percibir cuáles son las personas o instituciones que en realidad poseen el poder y configuran los procesos de decisión.

Por ello, es necesario que en la investigación de la economía empresarial se proceda cada vez más al análisis

del fenómeno del poder, no ya en su vertiente implícita de las distintas áreas, sino como un problema base que decide e incide en la configuración de estas áreas. Por -- ejemplo, si se nos plantea el problema de desarrollar y configurar un sistema de información empresarial, se está al propio tiempo, necesitando de información sobre cuál es el reparto de poder que se quiere realizar, y ello no solo por lo que afecta al ámbito interno de la empresa, sino por lo que afecta también al ámbito externo de la empresa. Un aspecto claro es, por ejemplo, toda la actual preocupación en torno a la configuración de un balance social. No menos sucede cuando nos planteamos el problema de centralizar o descentralizar determinados procesos de decisión, problema que se centra en un primer término, en el reparto de poder que se pretenda realizar.

análisis explícito

En este sentido, puede considerarse que ha sido ya muy entrados los años sesenta cuando se han realizado algunas investigaciones que encuentran su reflejo a mediados de los años setenta, quiere esto decir que estamos en un - primer plano de la preocupación del estudio del poder en - la empresa como elemento clave en los distintos planteamientos.

investigación y estudio

1. Puede decirse que para nadie es desconocido que los procesos de poder constituyen el armazón básico de todos - los procesos empresariales y fundamentalmente se planta la exigencia de análisis de las consecuencias del ---

el poder es el armazón básico de -- los procesos empresariales.

poder por lo que se refiere a los procesos de fijación de la política empresarial: procesos de fijación de objetivos, procesos de realización de esos objetivos, formas y estilos de dirección, organización y sistemas de información fundamentalmente.

Pero considero que puede, sin lugar a dudas, argumentarse que esta preocupación científica incipiente en nuestros días sobre el fenómeno de poder en la empresa, ha venido motivada fundamentalmente por dos evoluciones dominantes en los últimos diez a quince años. Por un lado, la evolución del entorno empresarial por lo que respecta a las exigencias de la sociedad y del legislador a configurar, a nivel tanto supraempresarial como empresarial, y, por otro, la forma de organizar y dividir funciones y poder entre los distintos grupos sociales externos e internos de la empresa.

evolución del entorno, organización y división de funciones

2. Se trata fundamentalmente de fijar precisamente las reglas del juego que deben señalar la forma de relacionarse y los problemas que corresponden tanto al área interna de la empresa como en el área externa de la empresa. Por otro lado, se plantean, cada vez más de forma urgente, las exigencias de innovar las estructuras y las concepciones directivas, los esquemas de orga

empresa y entorno

nización, etc. Dentro de toda la discusión en torno a los fenómenos de "reforma de la empresa", "responsabilidad social de la empresa", "balance social", etc. se está marcando esta evolución en cuanto a los planteamientos de la empresa con respecto a su entorno.

débiles relaciones

Pudiera decirse, en un plano teórico, que hasta finales de los años cincuenta en unos países y hasta casi terminados los años sesenta en otros países del mundo occidental, se movía el sistema empresarial como un sistema cerrado en el sentido de que su actividad se orientaba fundamentalmente a lograr la mejor combinación de los factores de producción, dotar de capacidad a este sistema para lograr las mejores condiciones de los recursos y situar en las mejores condiciones en el mercado sus productos o servicios. Puede decirse, claramente, que tanto en la teoría como en la "praxis" la intensidad de las relaciones entre empresa y entorno, ha sido siempre muy débil. Es a partir de mediados de los años sesenta o principios de los años setenta, cuando se intensifican de forma creciente estas realaciones entre empresa y entorno y pasa la empresa de ser un sistema cerrado a ser un sistema abierto. Abierto en el sentido de que la empresa, para poder fijar su política empresarial no son ya solamente factores determinantes la mejor ordenación del proceso de combinación de factores productiv

sino que se hace más intensiva la problemática en la asignación de los recursos, muy en particular la referente al -- factor humano, y además se plantean una serie de exigencias por parte de la sociedad en cuanto a las características y condiciones de los productos y servicios que una empresa - aporta a la sociedad.

evolución de la sociedad

Al producirse esta intensificación o exigencias del entorno a la empresa, tanto en su fase de asignación de recursos como por lo que respecta a la colocación de sus productos o servicios, se están implicando sensiblemente nuevos planteamientos de configuración de los procesos de decisión interna de la empresa y, de una manera más acentuada, el que la mutua influenciación entre la empresa y el orden económico puede significar evoluciones de este último que alteren en un proceso no muy rápido de percepción el propio-- ordenamiento de sociedad.

interacción de la economía empresarial y de la economía general

Considero que hemos llegado al momento en el que -- los fenómenos económicos son fenómenos integrales en el -- sentido de que en mayor o menor intensidad, no afectan solo a unidades singulares empresariales, sino que afectan al -- conjunto y que, por lo tanto, todo tratamiento aislado a - nivel de economía general, por un lado, y de economía empresarial, por otro, no podrán hacer aportaciones válidas pa

ra aclarar y permitir configurar de forma adecuada los procesos empresariales. Creo que estamos en el momento de una mayor integración en los planteamientos teóricos de los fenómenos económicos y sociales y, con ello, buscar una respuesta más adecuada a los problemas que tiene planteados el mundo occidental. Ya no se trata aquí meramente de si se consigue que los procesos de combinación de factores sean óptimos o no, sino que se trata, básicamente, de adoptar y defender un sistema u orden económico u otro.

El fenómeno de poder en los procesos económicos y sociales, constituye, a mi entender, uno de los fundamentos básicos sobre los que tendrá que trabajarse para lograr este proceso de integración y sobre él permitir el análisis de la incidencia o importancia de determinadas formas de distribución de poder, tanto por lo que respecta al ordenamiento de sociedad y al económico, como por lo que afecta a la propia dirección y organización empresarial. Ciertamente que, estamos aún muy lejos de lograr una teoría general que permita aclarar los fenómenos de poder, pero, sin embargo, puede señalarse que se han logrado ya unos primeros planteamientos que deben empezar a tener que ser considerados a la hora de plantearse cualquier fenómeno empresarial.

hay planteamientos a considerar

No es, ciertamente, esta aportación la que debe analizar cuales son estos niveles teóricos alcanzados en tor-

no a la aclaración de este fenómeno del poder, sino que nos vamos a centrar, fundamentalmente, en cómo se encuentra contrado actualmente en los principales países europeos este reparto de poder y, consiguientemente, cuáles son los problemas que se plantean, tanto a nivel de política de sociedad como de política económica y política empresarial. Sin embargo, antes de entrar en este análisis, más bien descriptivo, de la situación actual, nos vamos a permitir realizar una serie de consideraciones sobre el fenómeno de poder en la empresa como punto de partida base que permita quizá enjuiciar mejor como componente crítico esta actual situación de distribución de poder en la empresa de la Europa occidental, y, al propio tiempo, considerar cuáles son, a grandes rasgos, las diferencias fundamentales entre los planteamientos existentes legislativos y lo que en realidad debiera lograrse.

y fenómenos de poder

II. CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES EN TORNO AL FENOMENO DEL PODER EN LA EMPRESA.

Los fenómenos de participación y de democratización en la empresa constituyen los elementos constantes de cualquier planteamiento empresarial, tanto en cuanto a su propia organización interna, como por lo que respecta a las exigencias o pretensiones de diversos grupos sociales sobre la configuración de los procesos empresariales. Desde los planteamientos ideológicos más claros, hasta planteamientos que pudieramos llamar tecnológicos, plantean frecuentemen-

planteamientos ideológicos... planteamientos tecnológicos

te estos elementos de participación y de democratización con un desconocimiento muy significativo de las posibilidades y de las exigencias que toda organización de un sistema caracterizado por la división del trabajo, plantea necesariamente.

Por ello, con el fin de centrar la aportación de esta ponencia, quisiera aquí realizar una serie de acotaciones básicas dentro de las cuales debe centrarse necesariamente la problemática de poder. Estas consideraciones básicas son las siguientes:

consideraciones...

1) Aspectos referentes a lo que podemos denominar Estatuto de la Empresa (Betriebsverfassung Gesetz) que reflejan la organización de los diferentes grupos sociales, supraempresariales, así como los grupos sociales como tales dentro de la propia empresa, implicando una determinada distribución de poder.

estatuto de la empresa...

2) En segundo lugar, se plantean preferentemente aspectos de política empresarial en cuanto a la definición de objetivos y formas de realizarlos.

política empresarial..

3) Puede señalarse como tercer elemento fundamental en cuanto a la consideración de poder, las propias estructuras organizativas y de información que condicionan esta dis

estructuras organizativas y de información

tribución de poder.

4) Implicaciones características de la propia capacidad de organización de poder de las diferentes instituciones e individuos o actores de la misma.

características de organización del poder

Cuando nos planteamos la problemática de poder en la empresa, tenemos que considerar que desde un punto de vista teórico su planteamiento es posible dentro de una concepción instrumental de la empresa, esto es, de una concepción de la empresa como una institución abierta, relacionada, interdependiente, con los demás subsistemas de una sociedad, caracterizada por unir diferentes grupos sociales y además caracterizada por una dinámica compleja en su capacidad de integración de estos grupos sociales. Puede decirse, que poder en su planteamiento básico es una característica propia de las relaciones sociales.

presa abierta, relacionada, interdependiente... dinámica compleja

Estas características de las relaciones sociales se plantean dentro de un orden económico que determina cuáles deben ser los niveles o subsistemas, las relaciones horizontales dentro del mismo subsistema o nivel y las relaciones, por denominarlas, verticales de interdependencia entre los

relaciones horizontales-relaciones verticales

distintos subsistemas. Esto es, se plantean los problemas referentes a cuales son las bases sobre las que descansa el poder, la definición de los sectores de influencia y la intensidad y dimensión de la influencia a realizar. Se trata, por lo tanto, a la hora del análisis del reparto de poder de fijar las relaciones en los diferentes sistemas socio-técnicos y con ello establecer las reglas organizativas que satisfagan fundamentalmente dos objetivos básicos:

reparto del poder..

1) que este reparto de poder sea conforme al orden económico y de sociedad y que, por lo tanto, la incidencia sobre el mismo no implique una trayectoria o evolución indeseada,

conforme al orden económico y social

2) que este reparto de poder dentro de los diferentes subsistemas y entre los distintos subsistemas se plantee fundamentalmente, con el condicionamiento de que la unidad organizativa empresa pueda actuar en mejores condiciones que las precedentes, esto es, que las modificaciones del poder no lleven a un empeoramiento del funcionamiento del sistema empresarial, puesto que esto afectará de forma inmediata sobre el propio orden de sociedad y económico.

actuar en mejores condiciones...

3) Lo que significa, por lo tanto, exigencias básicas de que la fijación de las bases del poder y de los campos de actuación deben ser analizadas cuidadosamente en --

análisis cuidadoso

subsistemas

cuanto se refiere a las exigencias organizativas de -- ambas instituciones económicas: el ordenamiento económico en general y el ordenamiento económico singular o empresarial.

estructura diferenciada

Cuando se plantea el problema del poder en la economía empresarial se está planteando fundamentalmente el desarrollo de una serie de subsistemas que configuran los distintos cuerpos o áreas o niveles en los que puede ordenarse la realización de los procesos empresariales y, al propio tiempo, plantea la exigencia también de ordenación en subsistemas del entorno supraempresarial de tal manera que surge el problema del reparto de poder en sentido vertical, quiere decir, desplazamiento de un subsistema a otr y reparto de poder en el mencionado sentido de nivel horizontal o dentro del subsistema.

Puede y debe destacarse que, cuando se plantea el problema del surgimiento del poder no puede tratarse, como se ha hecho generalmente en la economía política, de que se trata de un fenómeno de personalidad, sino que debe considerarse para su análisis más como un fenómeno característico de un sistema socio-técnico, sistema que necesariamente implica una estructura de poder diferenciada en amplia medida de los aspectos de personalidad en los diferentes casos.

Dentro de las reacciones del mundo empresarial cuando se plantea el problema de las relaciones de poder, se está planteando en torno a las relaciones entre dos o más actores o grupos y, por lo tanto, deben analizarse las motivaciones de todos los participantes, debiendo considerarse que la estructura de motivaciones es fuertemente diferenciada entre individuos y grupos de individuos y en los diferentes momentos históricos en los que se desarrollan estas relaciones.

motivaciones de los individuos y grupos

Estas relaciones interpersonales son la condición básica para el surgimiento de poder, relaciones que tienen lugar, como se ha mencionado, dentro de sistemas socio-técnicos, con lo que queda explícitamente planteado el problema de la importancia del ordenamiento económico y social en un sistema de sociedad que condiciona seriamente estas relaciones interpersonales.

relaciones interpersonales

Sin duda, para la empresa, tema que aquí nos ocupa fundamentalmente, las normas relevantes en cuanto al surgimiento de poder dentro de estos sistemas socio-técnicos, se centran básicamente en los aspectos concernientes al sistema de objetivos y a la filosofía del sistema empresarial. Por ello, es necesario en el campo empresarial, distinguir claramente dos niveles en los que deben diferenciarse las normas que relacionan a los distintos grupos y que establecen diferentes aunque interrelacionadas formas de poder. Por un lado, lo que pudieramos llamar el "área política" -

sistema de objetivos y filosofía

de la empresa,que es el área cercana a la interrelación entre entorno y empresa,y el área correspondiente, por otro lado, a los aspectos concretos de los procesos empresariales. Esta diferenciación metodológica entre lo "político" y lo "empresarial", permite analizar y aclarar muchos de los fenómenos y exigencias y con ello clarificar el que cada uno de los actores o grupos sociales se sitúe dentro o fuera de la empresa en niveles determinados con un poder que permita configurar a ese nivel los procesos correspondientes en grados de abstracción que no interfieran en niveles inferiores.

"área política", "área empresarial"

Uno de los grandes problemas de estas relaciones dentro de los sistemas socio-técnicos actualmente en discusión es, el reparto vertical entre los distintos subsistemas. Quiere decir que cuando se realiza un reparto de poder interfiriendo subsistemas de distintos niveles con intervenciones de uno superior sobre uno inferior, todo el sistema de relaciones de poder se disloca y su funcionamiento es muy difícil. Debe retenerse que la empresa presenta una serie de características en el sistema socio-técnico que difieren notablemente de la normativa social en otros subsistemas superiores de ordenamiento económico y político.

reparto vertical de poder

Lo que significa,que deben configurarse los subsistemas a nivel empresarial de tal manera que los comportamien

tos de poder individuales, que constituyen los elementos básicos del proceso de poder en los grupos, permitan, por su cercanía a los problemas específicos conflictivos, una solución tratada por los actores implicados en el proceso. Cuanto más heterogéneas sean las alternativas de poder individuales que intervienen en los conflictos de determinados procesos, más difícil será buscar soluciones válidas ya que como causa de esa heterogeneidad se planteará el problema de buscar el compromiso con niveles de transacción mucho más elevados que llevan necesariamente a soluciones más abstractas, más políticas, más ideológicas y, consiguientemente, con mayores dificultades para solucionar problemas concretos.

compromiso

El problema que más interesa desde el punto de vista de un economista empresarial es el preguntarse sobre cuales son las consecuencias económicas del poder en el proceso empresarial y en sus propios resultados. Ello implica, fundamentalmente, en el análisis del poder empresarial, el determinar cuáles son las bases del poder, cuál es la intensidad del ejercicio de ese poder, cuáles son las condiciones bajo las cuáles se desarrolla y, consiguientemente, cuáles son los resultados económicos que pudieran señalarse en la relación costes y resultados del poder.

consecuencias económicas del poder

Si se consideran los resultados conocidos hasta ahora de los procesos de innovación y de aprendizaje en la

empresa, puede considerarse que de las dos posibilidades del ejercicio del poder, el poder de sanción es el que fundamentalmente acelera estos procesos innovadores y que, por lo tanto, esta forma de ejercicio del poder constituye una influencia positiva junto con la segunda de las posibilidades de ejercicio del poder que es el de la información. Cuando ambas formas de poder, la capacidad de sanción y la capacidad de información, se conjuntan, es cuando los resultados de este proceso son más positivos.

poder de sanción y de información

El ejercicio del poder vía información es el que constituye el mayor atractivo en cuanto a la provocación de procesos de aprendizaje, mientras que el ejercicio del poder vía sanción es aquélla forma que en base de "premio o castigo" ejerce un efecto de presión sobre el que aprende.

provocación y presión

El problema no es solamente un problema de aplicación del poder, sino, fundamentalmente, del problema de distribución dentro de la empresa, esto es, se plantea el problema de cómo se secciona el poder interno de un sistema tanto en cuanto a las exigencias internas del propio sistema, como por lo que se refiere a las exigencias impuestas por sistemas externos, como, por ejemplo, la legislación.

sanción del poder interno

Cuando hablamos de una distribución del poder en la empresa, se está planteando el problema de la participación del individuo, o grupos de individuos, en el poder interno de la misma, lo que puede considerarse que queda definido por

distribución del poder en la empresa...

tres aspectos fundamentales:

constitución empresarial...

1) por la constitución empresarial, esto es, la legislación que recoge las formas en las que se distribuye el poder, por ejemplo, en una sociedad anónima;

filosofía empresarial...

2) lo que se refiere al reparto del poder, en cuanto a la definición de la filosofía empresarial, expresada en la definición de los sistemas de objetivos;

organización empresarial...

3) los aspectos referentes a la estructura organizativa, y

sistemas de información ...

4) pudiera reflejarse, por último, la importancia que tienen los sistemas de información como elementos clave de reparto de poder.

condicionamientos externos

Por ello, al analizar la actual situación de poder en la empresa, necesariamente se ha de considerar o partir de los condicionamientos externos que se le imponen a esta distribución de poder, vía legislación, y aquéllos otros aspectos inherentes a la propia política empresarial junto con los aspectos organizativos y de información.

El problema que se plantea en la moderna empresa es el desplazamiento tanto a niveles horizontales como verticales del poder interno de la empresa, desplazándose, fundamentalmente, hacia centros de poder denominados por "tecnoestructuras" y que significa fundamentalmente el que las decisiones se han desplazado dentro de una organización "staff-linea" más a los "staffs" en perjuicio de las "líneas", lo que implica que fundamentalmente se está produciendo un desplazamiento del poder de sanción característico de las líneas a un poder de información característico de los "staffs".

"tecnoestructuras" desplazamiento de las "líneas" a los "staffs"

Cuando se analizan los tipos de distribución de poder dentro de la empresa, necesariamente debe acentuarse que se dispone de estructuras oligárquicas de la distribución de poder. Para muchos puede plantearse el problema de que esta distribución oligárquica del poder es característica de un sistema capitalista, lo que necesariamente debe rechazarse ya que puede considerarse claramente que el surgimiento de las oligarquías, esto es, la importancia de los "managers" y de los especialistas, debe interpretarse como un hecho indiferente al sistema económico e ideológico en

oligarquía del poder...

el que se mueve, tal como puede demostrarse en la realidad de muchos países que no se rigen por sistemas capitalistas. Es lo que se ha venido durante mucho tiempo definiendo por Michels como la "ley férrea de la oligarquía" y que significa fundamentalmente la existencia en la organización empresarial, repito, cualquiera que sea el sistema ideológico, hacia una oligarquización de la organización. Lo cual implica una consideración básica al analizar la evolución actual del poder en el mundo occidental cuando por parte del grupo social "trabajadores" se plantea la exigencia de una democratización de los sistemas. Y aquí entramos, fundamentalmente, en la necesidad de diferenciar claramente entre participación y democratización.

y de la organización "participación" y "democratización"

Si analizamos, libres de juicios de valor, ambos componentes, podemos señalar que participación implica una colaboración en los procesos de decisión, lo que significa que a cada nivel, en cada subsistema, debe de enriquecerse el proceso participativo con una mayor colaboración en la configuración y solución de estos procesos de decisión más que como una estrategia de reforma social. Debe diferenciarse claramente este intento de ver en la participación un medio para alcanzar el objetivo de la democratización en la empresa, puesto que ambos conceptos implican posiciones teóricas de poder totalmente diferente y puede apreciarse que, en el

participación = colaboración = enriquecimiento

ejemplo yugoslavo, cuanto más creciente ha sido la participación mayores son las diferencias de poder entre los diferentes individuos y grupos. Además, existen claramente dos elementos específicos básicos para que funcione una participación democrática, dentro de cada uno de los niveles y lo más cercana a los procesos de decisión en los que el hombre participa: deseo individual de participar y, en segundo lugar, la capacidad individual para resolver esos problemas para participar en esos procesos, esto es, pudieramos decir, que los tres elementos básicos son: el querer, saber y poder.

querer, saber y poder

Cualquier actuación, tanto impuesta por el legislador como buscada por propias exigencias de estilo o formas de dirección u organización empresarial que implique procesos de participación y que no considere estos tres elementos fundamentales corre serio peligro de que puedan utilizarse posiciones de poder para las que no se habían creado esos procesos, provocando un vacío de poder que hace que la propia organización o sistema tenga serios problemas en su funcionamiento. Con ello, llegamos a uno de los aspectos fundamentales de que toda democratización en el sentido de una participación preferente de los individuos o grupos de

vacío de poder

individuos, debe centrarse bajo las condiciones personales especificadas en los procesos de decisión en los que ya intervienen y fundamentalmente a niveles de puesto de trabajo.

niveles de poder

Por ello, dentro del ordenamiento de la organización del poder en la empresa, deben necesariamente distinguirse los siguientes subsistemas o niveles:

nivel político: parlamento ...

1) El subsistema político, que regido bajo una democracia y en función de la institución parlamento, los distintos grupos sociales, partidos políticos, establecen normas sociales que regulan el ordenamiento a altos niveles de abstracción de la organización económica y social junto con la política.

nivel social: sindicatos, federaciones empresariales, banco emisor y propio Estado ..

2) Un segundo nivel lo implican los diferentes grupos sociales que directamente están inmersos en los procesos económicos y sociales, como son los sindicatos, las federaciones empresariales, el banco emisor y el propio Estado.

nivel empresarial..

3) Dentro ya de los niveles de la empresa, deben distinguirse claramente dos subsistemas diferenciados a efectos de localización de poder:

a) lo que corresponde a la concepción de empresa como unidad económica y social en la que se encuentran -

y de la solución de conflictos dentro de cada uno de estos niveles.

inviabilidad del sistema

Si no se respeta esta configuración de poder, difícilmente podrán armonizarse dentro del contexto de la vida económica y social estructuras de poder que sean coherentes con las exigencias de un sistema político pluralista democrático y, por otra parte, con las exigencias típicas de una organización empresarial que impone claramente una jerarquización de autoridad que requiere todo sistema complejo de división de trabajo y que al propio tiempo, y necesariamente, lleva a un sistema oligárquico de poder que debe regularse mediante procesos participativos en cada uno de estos niveles. Toda interferencia de un grupo social de uno de los niveles en el otro llevará a situaciones altamente conflictivas y a una creciente politización, lo que hará inviable el funcionamiento de este sistema y por lo tanto puede poner en peligro, como ya se ha señalado, la interferencia y funcionamiento de todo un conjunto económico y social.

III. FORMAS DE ORGANIZACION DEL PODER EN LA EMPRESA.

estructura formal..

Cuando se plantea el problema de cuales son las estructuras reales de la distribución de poder dentro de la empresa, debemos destacar claramente como elementos determinantes de las estructuras formalizadas de la empresa, -

los siguientes:

1) La estructura de poder que impone la constitución empresarial reflejada básicamente en la legislación mercantil en cuanto a los órganos de poder que establece para su funcionamiento además de la legislación referente a los problemas de las relaciones entre los distintos grupos sociales, como pueden ser la ley constitucional alemana y la ley de co-gestión alemana, ejemplos muy claros de diferenciación de tres subsistemas: el mercantil, el económico y el sistema socio-técnico puramente señalado. Las constituciones empresariales establecen una distribución formal del poder que de hecho puede implicar su ejercicio o, como está sucediendo y veremos luego, implica, en muchos de los casos, una diferenciación considerable sobre la realidad del ejercicio de ese poder. Esto es, la distribución de poder "de facto" se desvía, de forma a veces muy acentuada, de los planteamientos formales creando un "vacuum" que es el que plantea, a mi entender, serios problemas en la nueva evolución en cuanto a la incidencia o búsqueda de relleno de este "vacuum" por diferentes grupos sociales.

Constitución empresarial..

Dentro de esta constitución empresarial pueden diferenciarse claramente dos grandes bloques legislativos:

Junta General de Acçionistas, Consejo de Supervisión Comité Ejecutivo

a) aquéllos en los que los órganos de gobierno diferencian claramente entre un Consejo de Supervisión y un Comité Ejecutivo. En este sistema que pudiéramos llamarlo "sistema alemán" recoge el Consejo de Supervisión la representación que pudieramos denominar política del capital y, en los casos en los que esté implicada la legislación de cogestión, recoge, también, una representación del personal y de los directivos.

El Comité Ejecutivo es el que cada vez ejerce un poder mucho más amplio con respecto al Consejo de Supervisión y la propia Junta General de Accionistas, constituyendo, en realidad, este consejo, el centro de poder de la actividad empresarial. Aspectos importantes dentro de la configuración futura de los centros de poder y su representación en la empresa, no son solamente los aspectos de personal, sino todos los referentes a los aspectos de capital ajeno y los concernientes a los otros grupos relacionados estrechamente con la actividad empresarial.

Consejo de Administración

b) El grupo de empresas en las que ambos órganos están prácticamente integrados en el Consejo de Administración y que dentro del mismo se produce una concentración de poder en una o varias personas específicas.

En cualquiera de estas dos formas típicas de la constitución empresarial, puede apreciarse cada vez más una separación notable entre el poder formal y el poder fáctico de estos órganos, lo que deberá considerarse en los próximos años buscando nuevas formas de configuración.

poder formal-poder fáctico

2) El segundo de los aspectos claves en cuanto a la configuración del poder, es la estructura organizativa que se dé a la empresa, ya que toda organización implica necesariamente una estructura de poder caracterizada en una jerarquía empresarial que concentra oligárquicamente el poder, esto es, el poder es superior cuanto más alto esté en la escala. Puede apreciarse en la evolución actual de las estructuras organizativas en cuanto al planteamiento de una distribución del poder, el que cada vez más se incrementa la importancia de las instancias medias, precisamente como consecuencia de la complejidad de los propios procesos y que, por lo tanto, se está produciendo lo que Allewed ha denominado como una "cogestión no institucionalizada" que hace que la jerarquía empresarial provoque en la realidad una delegación a instancias intermedias y una descentralización de los procesos de decisión. Esto es, lo que constituye la "revolución directiva" y hace del "management" uno de los prin

estructura de la organización

cipales centros de poder. Pero es que además de este incremento de poder de las instancias medias, se producen también, por la propia complejidad de las decisiones, una mayor exigencia e importancia no ya en la toma de la decisión en sí, sino en el proceso de preparación de esa decisión. Esto es, todo el proceso de configuración de una decisión, con múltiples decisiones intermedias que obligan a procesos participativos de los más diferentes grupos y personas, lleva necesariamente a que esta participación implique una adopción de posiciones que canaliza las decisiones en un sentido u otro. Ciertamente esta evolución de la estructura de poder no puede apreciarse en un esquema de organización, aunque si puede recogerse en los sistemas organizados de comisiones en los que las relaciones "staff-línea" intervienen fundamentalmente en la preparación de estos procecos. Y es aquí, donde precisamente, como ya se ha mencionado anteriormente, va ganando en importancia la capacidad de los "staffs" al disponer de información que interviene en el proceso de preparación de decisiones y resta importancia a la capacidad de sancionamiento que solamente puede realizarse cuando se ha tomado la decisión.

revolución directiva

3) Un tercer aspecto, muy importante dentro de las estructuras organizativas, es el diferente peso, en cada uno de los momentos de la vida empresarial, de los diferentes sectores o áreas. Esto es, se trata de que a nivel horizontal se produce un desplazamiento del poder

poder horizontal

de unas áreas a otras y que,por lo tanto, implica una diferencia muy importante entre la estructura organizativa formal y la estructura organizativa fáctica. Constituye este uno de los campos en el que menos se ha investigado y puede apreciarse como según sectores, según los períodos o fases de desarrollo de una actividad de una empresa se van produciendo desplazamientos significativos dentro de la capacidad organizativa. Con lo cual puede considerarse que con la organización de una empresa se plantean situaciones de relaciones de superior-inferior que no siempre coinciden con las influencias reales que se disponen de los procesos de decisión.

Aquí, quizá puede verse uno de los aspectos más débiles en las teoría de organización por no recoger,de forma válida, las estructuras de poder dentro de la empresa.

oligarquización

4) El cuarto aspecto es la tendencia a la oligarquización de la distribución de poder, tema que ha sido ya tratado frecuentemente dentro de la problemática empresarial y que constituye, sin lugar a dudas, el punto nuclear de toda la teoría de poder que permite un análisis y enjuiciamiento de los planteamientos de participación y de democratización.

dimensión del sistema
especialización
apatía

Las causas que parecen establecerse como causales de esta tendencia a la oligarquización del poder se -- centran en las siguientes: la dimensión del sistema, esto es, cuanto más grande sea el sistema se incrementa el número de miembros, se pierde el contacto directo entre los miembros y se plantea una exigencia de concentración de poder; en segundo lugar, la necesidad de la especialización y que esta especialización implica el que el saber esté distribuido y hace inviable el ejercicio de estructuras democráticas imponiendo amplias exigencias de coordinación; y el tercero de los componentes causales - de esta tendencia es la apatía de la mayoría de los miembros al no disponer de la voluntad para actuar de forma activa en los procesos.

"ley férrea"

Estos tres elementos son los que claramente definen una trayectoria inevitable e insalvable con una regularidad social que lleva necesariamente a la "ley férrea de la oligarquía" , tendencia que necesariamente debe - considerarse tanto en el plano teórico como en el plano práctico a la hora de plantearse los problemas de democratización y participación. Todo planteamiento que haga caso omiso a esta tendencia está condenado a plantear - serias dificultades en su funcionamiento.

Esta tendencia debe ser considerada sobre todo en todos los planteamientos tendentes a una democratización.

Como se ha señalado antes, es indispensable una separación conceptual clave de participación y democratización, entendiendo como participación la colaboración en los procesos de decisión y por democratización cuando se trata de reducir la distribución de poder oligárquico . La primera, la participación, abre las posibilidades para influir y solamente cuando este proceso sea correcto es cuando pueden empezar a plantearse procesos de democratización. Sin embargo, hasta qué punto una regulación de la participación lleva a la democratización depende no sólo de los aspectos específicos de la personalidad y del deseo individual condicionado por la voluntad del individuo a participar, que en ninguno de los casos puede plantearse como homogénea, y la capacidad de resolver los problemas planteados en el ejercicio del poder. Debe señalarse que las diferencias de poder, precisamente a través de la participación, cuando estas capacidades son diferentes, pueden ampliarse en vez de reducirse como se pretende representar.

participación/democratización

IV. ANALISIS DE LA ACTUAL ESTRUCTURA DE PODER EN LA EMPRESA EN LOS PRINCIPALES PAISES EUROPEOS.

1. Planteamiento

Dada la amplitud de la problemática nos vamos a plantear aquí, en líneas generales, cual es la actual situación dentro del conjunto de los países europeos y aquéllos aspectos específicos en cada uno de ellos. Ciertamente que estos planteamientos pueden diferenciarse fuertemente en períodos de tiempo corto por la actuación del legislador, pero, en principio, consideramos que se recoge de una forma sistematizada las características específicas en cada uno de ellos. Se trata, además, no sólo de una descripción de los aspectos más relevantes en cada uno de los países, sino que además se trata de enjuiciar los componentes más acentuados en tanto se refiere a los planteamientos en cada uno de los países.

enjuiciamiento

Las presiones en torno al tema de la "Reforma de la Empresa", se han iniciado desde muy diversos orígenes. Uno de ellos es el tema de la reforma del derecho que regula la actividad de las sociedades, centrándose el problema básicamente en

configuración
estructura
participación
papel de la empresa
propiedad

a) configuración de la estructura de los procesos de planificación y de decisión en la empresa, esto es, configuración del poder económico en la empresa,

b) estructuración de los órganos de gobierno de la empresa,

c) participación, niveles e intensidad, de los trabajadores en la empresa y en el centro de trabajo,

d) papel de la empresa en la sociedad (responsabilidad social de la empresa) y

e) regulación de la propiedad.

La discusión ha sido muy amplia tanto a niveles políticos como de organizaciones empresariales y sindicales. Este movimiento se refleja en el hecho de que en 1975 la propia Comisión de la Comunidad Económica Europea se introduce con una serie de consideraciones sobre el tema tan debatido como el de la cogestión de los trabajadores. El "Grundbuch" que presenta la Comisión de la CEE se plantea los temas siguientes:

cogestión...

(a) Estructura de las Sociedades, centrándose en cómo deben estructurarse a efectos de gobierno y de cogestión los órganos de gobierno de las Sociedades. Esto es, si debe existir un planteamiento unidimensional o bidimensional de los órganos de gobierno: un solo órgano con funciones directivas y supervisoras o dos órganos con una diferenciación entre ambas funciones.

órganos de gobierno...

(b) Cogestión de los trabajadores, planteándose el problema desde su participación en la negociación de convenios colectivos, hasta los derechos de participación en los distintos órganos empresariales y la problemática patrimonial del accionarado obrero.

nivel de participación...

A la gran euforia de los años 1974-75 ha seguido una amplia reconsideración de los problemas que plantean tales planes, pero siendo conscientes de que el tema del papel de la empresa en la Sociedad constituye una dimensión básica para el grado de estabilidad de una Sociedad pluralista.

tabilidad de la sociedad

Las posiciones en los distintos países varian notablemente, lo que se debe no solamente a sus distintas estructuras empresariales y jurídico-empresariales, sino también a la posición de los distintos grupos sociales en cuanto a la concepción de las funciones de estas coaliciones, objetivos y formas de conseguirlos. El "modelo de cogestión" constituye la base. En el caso de la República Federal Alemana se debe

modelo de cogestión

considerar también su tradición jurídica pero además económica y social de la concepción empresarial. El avance que supone en Europa esta concepción empresarial hace y hará mover esta discusión que en ningún caso puede darse por apagada, ya que el tema es preocupación constante.

relaciones socio-laborales
relaciones económicas

Este modelo busca cómo institucionalizar, organizar y resolver las relaciones que se producen en la empresa y de ésta con su entorno inmediato: relaciones socio-laborales entre personal y dirección; relaciones económicas entre personal-directivos y capital. De la solución y de su evolución no solo depende la empresa, sino la estabilidad evolutiva de una Sociedad pluralista.

Puede además señalarse que esta fase de retraimiento y reflexión que abarca sobre todo los años 1976 y 1977 está además condicionada por la evolución de la situación económica y el peso preponderante de la misma sobre el propio factor trabajo en su reflejo en los niveles de paro y la complejidad del mismo.

fase de reflexión

Por ello no puede, sin más, aceptarse que la búsqueda de formas de organización de las relaciones intraempresariales de los distintos grupos sociales pase al olvido. Antes,bien, el tema surgirá con gran peso político y social, y cuya evolución será clave para el propio destino de las Sociedades del mundo occidental. Sin embargo, si debe señalarse, que el freno a la euforia de los años 1974-75 con respecto al tema de la Reforma de la Empresa ha sido un componente importante para reflexionar sobre el tema y no precipitarse por parte del legislador a establecer una normativa que está estrechamente ligada a la propia evolución política y de los distintos grupos sociales.

estado de discusión...

En las referencias escuetas que se señalan a continuación se remite al estado actual de las discusiones hasta mediados de 1977.

2. Análisis de la situación en diversos países.

(a) Gran Bretaña.

motivación

Sin duda la discusión en Gran Bretaña en torno a la "Reforma de la Empresa" ha venido motivada por la publicación del "Informe Bullock" a principios de 1977. Se trata de un amplio informe sobre esta problemática, pero cuyo contenido no ha sido aún planteado en una normativa legisladora.

situación tradi cional ..

La situación tradicional, en cuanto a la cogestión como principal componente de la Reforma de la Empresa, en Gran Bretaña es la siguiente:

"Informe Bullock"

- Existe a partir de la segunda guerra mundial una representación de los trabajadores en los órganos de decisión de las empresas de sectores estatales.
- Se trata de la práctica de que personas vinculadas sindicalmente están en los "consejos de administración". No se trata de representantes directos de los trabajadores de la empresa, sino de representación sindical que representan los intereses de los trabajadores en su más amplio sentido sindical.
- Esta representación se realiza dentro de la práctica inglesa, no existiendo una regulación legal.
- En la empresa privada, salvo excepciones singulares, no existe una representación de los trabajadores en los órganos de gobierno de las empresas.

El "informe Bullock", que como se ha mencionado se publicó a principios de 1977, se concentra fundamentalmente en la institucionalización de una "cogestión económica" en la empresa inglesa planteando la redistribución de competencias entre accionistas y dirección. Los componentes claves del "Informe Bullock" son los siguientes:

- Se quiere mantener un planteamiento de un solo nivel de los órganos de gobierno de la empresa: el "Consejo de Administración", esto es, no se distingue entre un órgano de Supervisión y un órgano ejecutivo.

- Se busca la paridad total entre capital y trabajo en el único órgano de gobierno de la empresa: el "consejo de administración".
- Se aplicaría a las empresas con más de 2000 personas ocupadas.
- Entrarían además de los representantes del capital y del personal un tercer grupo: representantes de la comunidad.
- Modificación del derecho de sociedades en base de restar competencias a los accionistas y dando mayores poderes al "consejo de administración".
- Elección de todos los miembros del "consejo de administración" representantes del personal de entre los "Shop Stewards".
- Constitución de una comisión a nivel nacional, también paritaria, de los tres grupos cuya función sería la de actuar en arbitraje y resolver los casos conflictivos.

posición de los grupos sociales

Las posición adoptada por los distintos grupos o coaliciones sociales y partiendo de que estuvieron representados en la propia comisión Bullock, puede resumirse en los términos siguientes:

- El grupo sindical adopta posturas contradictorias. El sindicato del metal es escéptico sobre este modelo y el sindicato de la electricidad lo rechaza.

..sindicatos

Muchos sindicatos y "shop Stewards" consideran que con la introducción de este modelo de cogestión limita la actuación sindical en la empresa al centro de trabajo y que puede llevar a confrontaciones entre el personal organizado dentro de este modelo y los "shop Stewards".

- Esta situación se producirá con seguridad al no establecer más que un solo órgano de gobierno de la empresa en el que se mezclan aspectos estructurales (largo plazo) de la empresa con aspectos conyunturales (corto plazo).
- Además se plantea el problema de conflicto entre la cogestión a nivel empresarial y las negociaciones salariales descentralizadas.
- Plantea problemas inter-sindicatos graves que dificultarían los esfuerzos actuales de coordinación de los "shop Stewards" a niveles de centro de trabajo.

El intento de aplicar este modelo a las empresas del sector público ha tropezado con dificultades a mediados de

1977 y se ha prometido un proyecto de regulación que no ha quedado nada claro. Este informe Bullock ha ido perdiendo fuerza y si se llegara a aplicar en parte sería después de un periodo suficientemente largo de adaptación, pero en cualquiera de los casos sin paridad. Hasta ahora, sin embargo, sin consecuencias legislativas, pero una gran aportación, en principio sin duda radical, con un gran contenido para la dirección política.

sector público: fracaso

(b) Francia.

Francia constituye para los países latinos el país en el que se centra la atención en torno al tema de la "Reforma de la Empresa". Aquí también se aviva la discusión a raíz del "Informe Sudreau" de 1975. Sin embargo, una cogestión simple ya estaba prevista e incluso en el sector público una composición tripartita: representantes del personal, del ente público y consumidores.

"Informe Sudreau"

El "informe Sudreau" señala, por lo que respecta al tema de la cogestión del personal, los siguientes aspectos:

cogestión

- Pasar, para que pueda existir cogestión, a una estructura dualista de los órganos de gobierno de la empresa: órgano de supervisión y órgano ejecutivo.
- Pasar a una cogestión simple, hasta un tercio como máximo.

puntos del informe

El proyecto del gobierno se basa en algunas de las recomendaciones del "informe Sudreau", proyecto que plantea

- La posibilidad de una cogestión del personal sin prescribir, y en ningún caso paritaria.
- Modificación de los órganos de gobierno.
- Mayor publicidad de la empresa, sobre todo al capital.
- Creación de un "comité de empresa" en las empresas con más de 2000 personas ocupadas con carácter o contenido económico, a nivel de empresa, y a nivel de Konzern.
- Representantes de personal en el Consejo de Administración para empresas de más de 2000 personas ocupadas en la misma,

pero no de forma obligatoria. En la Junta General de Accionistas se decidirá el procedimiento para la elección de estos representantes. Habrá también un representante del personal directivo.

- La representación del personal en los centros de trabajo la realizarán los "comités de empresa" (centro de trabajo), el comité de seguridad" y en las secciones sindicales. Por su parte los representantes del personal (delegados) son los que plantean a la dirección los problemas y exigencias individuales.

fase de espera

En la actualidad no se han dado pasos en este campo existiendo una fase de espera a la evolución política.

(c) Bélgica.

La situación belga en materia de cogestión no ha variado en los últimos años.

representaciones

La representación del personal se encuentra centrada a nivel de "centro de trabajo" en los "consejos de empresa" y las "comisiones de seguridad, higiene y mejora del puesto de trabajo". El "Consejo de empresa" (centro de trabajo) se compone de representantes del personal y de la empresa debiendo adaptarse las decisiones por unanimidad, lo que obliga a compromisos. Además existen los "delegados sindicales".

personal

No ha existido ni existe una representación del personal en los órganos de gobierno de la empresa, salvo contadas excepciones de carácter público. En 1968 se propuso una modificación del derecho de Sociedades Anónimas estableciendo el sistema dual de órganos de gobierno. En 1972 se aprobó este proyecto de ley en el "Consejo de Estado", pero no ha llegado al Parlamento, siendo muy discutida la cogestión del personal en los órganos de la Sociedad.

La crítica sindical ha sido fuerte (FGTB), sobre todo, por el peligro que supone para la actividad sindical la inte-

gración del personal en la empresa. Este sindicato, de fuerte orientación marxista, propone la autogestión, mientras que el sindicato cristiano (CSC), por el contrario, propugna la forma institucionalizada de la cogestión en su estrategia sindical, planteando una paridad tripartita, sin que se haya llegado a un proyecto o plan concreto.

sindicatos

La democracia empresarial se centra actualmente a nivel de "centro de trabajo" quedando relegado el problema de la cogestión. A nivel de "centro de trabajo" se pretende institucionalizar un "comité de empresa" con representantes exclusivamente del personal y se busca por parte sindical una ampliación de sus derechos en dirección a la regulación alemana.

(d) Holanda.

El problema de la cogestión constituye un componente clave en la actual discusión holandesa en torno a la Reforma de la Empresa. En la actualidad la designación de los miembros del "Consejo de Administración" se realiza por cooptación del mismo Consejo. El "consejo de empresa", compuesto de representantes del empresario y del personal, bajo la presidencia de un alto directivo, si bien tiene un derecho de veto limitado, este no se ha ejercido.

El sindicato cristiano (CNV) pide un "Consejo de Supervisión" en el que paritariamente se encuentren representados los representantes del personal elegidos directamente dentro de la propia empresa. Por su parte, la federación del sindicato libre (FNV) se ha pronunciado por un modelo tripartito paritario, destacando la necesidad de que el "Consejo de Supervisión" de la empresa se independice tanto del sindicato como del "consejo de empresa" y ello con el fin de garantizar para la actuación sindical y facilitar el control del "consejo de empresa".

Actualmente la discusión se centra

- Que el "consejo de empresa" debe componerse solamente de representantes, del personal, según un sindicato (CNV) y para FNV deben permanecer los representantes del empresario, sin tener que ocupar necesariamente la presidencia.
- Que deben ampliarse las competencias de este "consejo de empresa" así configurado.

En 1976 se plantea un proyecto de ley que ya se ha modificado dos veces, en el que se concibe el "consejo de empresa" como órgano de representación exclusivamente de personal, ampliando sus derechos a ser consultados en cuestiones fundamentales y derechos de cogestión en cuestiones sociales. Ésto es, se orienta a la regulación alemana del "consejo de centro de trabajo" centrando aquí el mayor esfuerzo para introducir la democracia en la empresa.

modificaciones..

(e) Dinamarca.

Fundamentalmente debe destacarse que para las grandes empresas el derecho de Sociedades de 1974 se ha reformado con una estructura dualista de los órganos de gobierno de la empresa. En el órgano de supervisión, si desea el personal, está previsto una cogestión simple y no existen presiones sindicales para modificar esta situación.

estructura dualista ...

(f) Luxemburgo.

Existe una cogestión del personal solamente en un grupo muy reducido de empresas (3) en las que los representantes del personal ocupan 1/3 de los puestos del "Consejo de administración". Los sindicatos persiguen una ocupación paritaria de los órganos de gobierno, y en el caso de que se aprobase un sistema dualista de órganos de gobierno exigen paridad en el "Consejo de Supervisión" y una representación del personal en el "Comité de Dirección". Se trata además por parte sindical de ampliar a otros sectores de la Sociedad estas exigencias.

en ciernes

(g) Italia.

sistema monista

Una de las características italianas es la construcción en un sistema monista de los órganos de gobierno de la empresa. Además puede señalarse la falta de iniciativas en pro de una cogestión del personal en los órganos de gobierno de la empresa. Por ello en Italia la discusión se plantea en torno a nuevas formas de representación tanto del personal como de la actividad sindical.

"consejo de zona"

Así la forma clásica de los "consejos de fábrica" o centro de trabajo (Commissione interne) ha sido desplazada en algunos sectores industriales mediante una ampliación del concepto de "consejo de fábrica" en sentido horizontal, creado "consejos de zona" para determinar una política estructural regional más adecuada al trabajador y una amplia intervención que va desde las negociaciones salariales hasta el control de inversiones.

sindicatos

Los sindicatos italianos de la dirección del CISL rechazan la regulación alemana de la cogestión tanto a nivel de centro de trabajo como de empresa, mientras que los de contenido más social demócrata (CGIL y UIL) consideran que la regulación alemana lleva a mayor productividad y menores situaciones conflictivas. El tema Reforma de la Empresa, y, en especial, la cogestión, constituyen elementos contravertidos entre los sindicatos italianos, sin que pueda reseñarse la existencia de trabajos en torno a un modelo propio de regulación de las actividades de los distintos grupos o coaliciones sociales en la empresa.

en expectativa

Tampoco parece vislumbrarse de momento interés por reestructurar la legislación de la Sociedad Anónima en el sentido dualista de los órganos de gobierno propuestos en el Estatuto de la Comisión de la CEE. La situación de expec-

(g) Italia.

sistema monista

Una de las características italianas es la construcción en un sistema monista de los órganos de gobierno de la empresa. Además puede señalarse la falta de iniciativas en pro de una cogestión del personal en los órganos de gobierno de la empresa. Por ello en Italia la discusión se plantea en torno a nuevas formas de representación tanto del personal como de la actividad sindical.

"consejo de zona"

Así la forma clásica de los "consejos de fábrica" o centro de trabajo (Commissione interne) ha sido desplazada en algunos sectores industriales mediante una ampliación del concepto de "consejo de fábrica" en sentido horizontal, creado "consejos de zona" para determinar una política estructural regional más adecuada al trabajador y una amplia intervención que va desde las negociaciones salariales hasta el control de inversiones.

sindicatos

Los sindicatos italianos de la dirección del CISL rechazan la regulación alemana de la cogestión tanto a nivel de centro de trabajo como de empresa, mientras que los de contenido más social demócrata (CGIL y UIL) consideran que la regulación alemana lleva a mayor productividad y menores situaciones conflictivas. El tema Reforma de la Empresa, y, en especial, la cogestión, constituyen elementos contravertidos entre los sindicatos italianos, sin que pueda reseñarse la existencia de trabajos en torno a un modelo propio de regulación de las actividades de los distintos grupos o coaliciones sociales en la empresa.

en expectativa

Tampoco parece vislumbrarse de momento interés por reestructurar la legislación de la Sociedad Anónima en el sentido dualista de los órganos de gobierno propuestos en el Estatuto de la Comisión de la CEE. La situación de expec-

tativa política, lo mismo que en Francia, lleva a retener todas las iniciativas en torno al tema empresarial.

(h) Irlanda.

La situación irlandesa se asemeja a la inglesa, no existiendo una representación de los trabajadores en los órganos de gobierno de la empresa privada. En las siete grandes empresas estatales existe una regulación tripartita paritaria. No existen previsiones por parte legislativa ni sindical encontrándose a la expectativa de la evolución en Gran Bretaña.

la espera...

(i) Suecia.

A partir de principios de 1977 entró en vigor la "ley marco de la cogestión en la empresa". Según esta legislación ambos grupos sociales poseen una amplia autonomía para la fijación de convenios salariales, así como garantiza la autonomía por lo que respecta a las decisiones clásicas de la empresa. Esta ley facilita al personal la posibilidad jurídica de negociar todo lo que afecta al trabajo y que considera importante. Al no contener una regulación detallada deja un gran juego en manos de las organizaciones sindicales locales para negociar sobre el terreno de manera que se acuerdan para cada empresa de forma individualizada las actuaciones de cogestión. En general estas actuaciones se concentran en las siguientes:

ley marco de cogestión en empresa"

- Los sindicatos poseen el derecho a celebrar acuerdos o convenios colectivos y exigir influencia en cuestiones de dirección y de supervisión en los procesos productivos.
- El empresario está obligado a mantener negociaciones con el sindicato con el que ha firmado un convenio, antes de proceder a tomar decisiones sobre modificaciones en la actividad productiva o en las condiciones de trabajo o bien de colocación. Si no se llega a un acuerdo a este nivel primario se pasa a un nivel superior, quedando en suspenso la decisión.

poder de los sindicatos

- El empresario está obligado a informar al sindicato con el que está vinculado sobre el desarrollo de la producción, financiero y líneas generales de la política de personal. El sindicato debe tener acceso a los libros y demás documentación que afecte a la actividad empresarial.
- El sindicato vinculado a la empresa posee una situación de prioridad en el caso de diferencias en la interpretación de conflictos, esto es, su opinión domina hasta que se haya solucionado el conflicto.

Con ello se aprecia que el sistema sueco se basa en conceder un amplio poder a los sindicatos. Aún está por ver la utilización que hacen éstos de tal capacidad. A ello debe añadirse el contenido del "Plan Meidner" que busca que todas las empresas con más de cincuenta personas ocupadas destinen 1/5 parte de sus beneficios anuales a un fondo central de inversión de los trabajadores, del que reciben estos su título (certificado). Se trata de un "salario investivo", pero fuera de la empresa. Todos los trabajadores son los partícipes de este Fondo, pero los certificados que reciben no significan la disponibilidad de los fondos, sino una participación bloqueada. Incluso no se ha previsto un reparto de los beneficios del Fondo. De aplicar este sistema y considerando una retirada del 20% de los beneficios y una rentabilidad de éstos del 10% después de aproximadamente 35 años la propiedad se encontraría en manos del Fondo. El poder de este Fondo sería inmenso y su capacidad podría enfrentarse a la del propio gobierno. Sin embargo este plan se ha abandonado.

(j) Comunidad Económica Europea.

La Comunidad Económica Europea, por su parte, ha realizado una serie de propuestas dentro del esfuerzo por definir un único cuerpo legal que regule a la empresa y con ello dar un paso fundamental dentro del objetivo de integración. Sin un derecho comunitario de la Sociedad Anónima Europea se tropieza con muchas dificultades para integrar precisamente la empresa. La legislación de cada país sigue dominando y ha-

cen imposible la actividad empresarial integrada. Por lo que se refiere a la empresa las propuestas por parte de la Comisión de la CEE pueden recogerse en las siguientes:

actividad empresarial integrada

elementos...

(1) La estructura de los órganos de gobierno de la empresa debe ser dualista, esto es, deberá existir un órgano de supervisión y un órgano ejecutivo.
(2) Durante un período de transición puede considerarse en paralelo la existencia de un sistema dualista y un sistema monista, fijando un plazo para el paso al primero.
(3) Los representantes de los trabajadores deben cogestionar en el órgano de supervisión con voz y voto. Esta cogestión es una de las formas de participación de los trabajadores, y significa en su conjunto una nueva dimensión de cogestión. La idea básica es la de que la representación de los trabajadores en los órganos de supervisión consiga el objetivo de que se consideren en la política empresarial los intereses del personal en la empresa.
(4) Otra forma de cogestión debe realizarse a nivel de centro de trabajo y sobre todo en una primera fase debe ser fortalecida esta cogestión.
(5) La elección de representantes debe realizarse por todo el personal de la empresa, respetando la libertad de elección y la protección de los grupos minoritarios.

3. Aspectos generales de la actual discusión en torno a la cogestión en la empresa.

sistema dualista para la empresa grande

Sin aspirar a un examen exhaustivo parecen trazarse los siguientes elementos estructurales como base para una Reforma de la Empresa:

(1) Para las grandes Sociedades Anónimas es necesario establecer el sistema dualista en los órganos de gobierno de la empresa. El órgano superior con contenido de Supervisión y en el que se ejerza la cogestión del personal; en el órgano ejecutivo responsable de la gestión no se ejercerá la cogestión. Para las pequeñas y medianas empresas debe dejarse abierta la posibilidad de un solo órgano de gobierno: El Consejo de Administración.

más de 2.000 personas

(2) Se entiende por unanimidad por empresa grande la que tiene más de 2000 personas ocupadas.

S.A.

(3) Estas empresas deben poseer la forma de Sociedad Anónima.

interna..

(4) En casi todos los países se busca primordialmente la representación interna de los intereses del personal de la empresa, esto es, concentrarse a nivel de centro de trabajo tanto la organización como la institucionalización de la participación del personal.

centro de trabajo

(5) El "centro de trabajo" constituye el eje de la introducción de la democracia en la empresa.

(6) Existen tres claras tendencias

comités

(a) Transformar los "comités" mixtos a nivel de centro de trabajo que integran representantes del personal y de la empresa por solo representantes del personal.

competencia

(b) Mayores competencias para estos órganos a nivel de centro de trabajo.

sindicatos

(c) Fortalecimiento de la actividad sindical.

conflictos

(7) En los paises latinos y Bélgica domina la estrategia de la "no-cooperación" entre capital y trabajo al contrario de los países centroeuropeos. La idea de conflictos y posiciones de lucha para resolverlos constituye la base de las relaciones trabajo-empresario por lo que se oponen al modelo alemán "cooperativo" de la cogestión en los órganos de gobierno de la empresa.

La tendencia en estos países de estrategia "no-cooperativa" se marca por las actuaciones siguientes:

- Se rechaza la reducción al nivel de centro de trabajo o bien de empresa y se trata siempre de generalizar para plantear los problemas con poder político.

- Rechazo de toda institucionalización e integración del factor trabajo, lo que pudiera llevar a distanciamiento cuando no a conflictos con el movimiento sindical.

- Amplia "democratización" de los órganos de control, mediante elección de sus miembros en asambleas generales.

- Poder de veto y de no aceptar corresponsabilidad en los órganos de control.

(8) En los centros de trabajo o bien empresas "cogestionadas" existe una relativamente clara regulación de las relaciones trabajo-empresario-capital y se delegan los intereses en los representantes elegidos democráticamente. En los centros de trabajo o bien empresas que actúan según el modelo "no-cooperativo" se busca la discrepancia directa con los intereses empresariales.

discrepancia

(9) No se puede preveer en un plazo prudente de tiempo una armonización a nivel de la CEE de las estructuras directivas y de la cogestión. Tanto problemas políticos como económicos y sociales impiden esta armonización en un futuro próximo inmediato.

monización

(10) En estos momentos de crisis económica, de fuertes tensiones en el mercado de trabajo, la concentración en Konzerns de una parte importante de la actividad económica y la política flexible de los sindicatos para actuar a distintos niveles, actuaciones más cualitativas, se ha frenado la discusión en torno a los nuevos modelos de cogestión. Sin duda, se trata de un largo proceso social, por un lado, y cada país reflejará, por otro lado, sus propias características económicas, sociales, políticas, culturales o históricas.

proceso social

V. TENDENCIAS ACTUALES Y PROBLEMAS QUE PLANTEA A LA EMPRESA Y AL ORDEN ECONOMICO.

tendencias

reglas de juego

Vamos a clasificar estas tendencias en dos grandes grupos, el primero referente fundamentalmente a problemas directamente que implican modificaciones o tendencias a la modificación de las estructuras empresariales y la segunda, la que se refiere a las posibilidades que parecen entreverse en Europa para establecer las reglas de juego entre los diferentes grupos sociales a nivel empresarial y supraempresarial como forma de organización de la empresa dentro de un orden de economía de mercado.

tendencias...

Por lo que respecta al primero de los grupos, esto es, las tendencias específicas de la propia evolución empresarial, debemos señalar las siguientes:

poder empresarial

mercado

a) Las grandes empresas poseen un creciente poder de decisión e inciden ampliamente en el interés de una Sociedad. Esta concentración de poder exige una mayor atención para mantener o abrir la competencia y el acceso de nuevos empresarios a los mercados como contribución fundamental para asegurar el funcionamiento de una economía de mercado. El control social que ejerce el mercado sobre la empresa es insustituible por ningún otro control burocrático siempre y cuando el mercado funcione adecuadamente como mecanismo sancionador. Ciertamente existen componentes, como por ejemplo, los referentes a las características técnicas y de seguridad

de los productos, o las condiciones contractuales que deberán ser sancionados por organismos distintos al mercado. Lo que no puede pensarse es que organizaciones pluralistas de intereses cuiden mejor del "interés general". Todo intento de sacar la capacidad sancionadora de la actividad empresarial del mercado y en su caso de organismos técnicos competentes, trasladándolo a una organización pluralista llevaría a una difuminación de las responsabilidades y puede incidir seriamente en la propia autonomía de decisión de la empresa. Debe considerarse que la eliminación de esta autonomía empresarial no sólo se puede conseguir con medidas drásticas de una modificación del sistema económico y político, sino que puede procederse a tal eliminación en un proceso de constante limitación de las posibilidades de la actuación empresarial.

limitaciones al empresario

b) Cada vez se traza con mayor intensidad la necesidad de una colaboración entre la actividad empresarial y el Estado para solucionar determinados problemas, tal como se ha mencionado anteriormente. Debe, sin embargo, cuidarse de que un sistema económico de mercado implica una clara separación entre Estado y Economía como condición "sine qua non" para evitar una acumulación de poder económico en manos del Estado.

Empresa-Estado

concentración de poder

Si no se pone límites a una tal concentración de poder se pondrá en peligro la dinámica y la capacidad de adaptación de una economía descentralizada. La cooperación entre Estado y Economía debe establecerse en base a una clara separación de obligaciones y resultados.

política personal

c) Una tercera tendencia que pesa hoy ya fuertemente sobre la empresa es la creciente importancia que posee el factor personal en la empresa. La empresa está cada vez más sujeta a una creciente legislación protectora del trabajo que la convierte más en una institución con dificultades para adaptarse a las situaciones coyunturales. En casi todos los países industriales junto a los niveles salariales alcanzados, pesan significativamente tanto los costes de carácter social que afectan a los niveles de costes de producción directamente como las amplias medidas de protección al trabajo. Todo ello afecta cada vez más a la política de personal, a las posibilidades de su configuración y capacidad de adaptación y con ello a la política de inversión en la empresa. La política de personal posee ya dentro de la actual evolución del legislador un amplio contenido de política de inversión.

A estos efectos debe cuidarse de que en una empresa no existe solamente un grupo social, sino que existen otros grupos sociales que poseen intereses en la empresa y que también deben considerarse sus objetivos. La empresa es una encrucijada de personal, dirección y capital, además de otros grupos indirectamente implicados, que debe contemplar el legislador si no quiere anular la función empresarial y con ello cambiar el propio orden económico.

otros grupos

d) Existe, por último, una cuarta tendencia que es la continua separación entre propiedad y poder de decisión, sobre todo en las grandes empresas con miles de accionistas. La garantía del derecho de la propiedad, la pérdida de control de la misma sobre las decisiones empresariales y la necesidad de satisfacer las exigencias de rentabilidad constituyen problemas de cuya solución dependerá no sólo el mantenimiento de la capacidad competitiva mediante la disposición de capital propio vía mercado, sino también la contribución real de la empresa a configurar una política patrimonial que suficientemente descentralizada contribuya a la estabilidad de la Sociedad.

política patrimonial

Orden Económico

Al señalar aquí estas cuatro tendencias más significativas que imponen amplias exigencias a un orden de Economía Social de Mercado, hemos querido recoger cuales son los componentes tanto empresariales como estatales que deben regularse conforme a las reglas de una economía de mercado. Si el papel del Estado es fundamental en la ordenación de la vida económica y social, tanto como por lo que se refiere a definir la política de orden económico como por lo que afecta a la política de proceso, la contribución de la empresa para el funcionamiento y constante adapción a la evolución de la Sociedad es decisiva. No debe olvidarse, por un lado, que un orden de economía de mercado, como organización descentralizada es un sistema complejo y complicado de reglas con las cuales los individuos intentan ordenar las mutuas relaciones económicas y sociales en base a las libertades individuales. Es el único orden económico que puede garantizar estas libertades, y al propio tiempo garantizar la mejor utilización de los recursos al actuar bajo el principio de "trial and error" en las unidades descentralizadas de decisión.

tendencias...

En cuanto al segundo grupo de tendencias, parecen entreverse las siguientes características de la evolución de las relaciones entre los diferentes grupos sociales.

separación de funciones

a) se parece aceptar como solución válida en la estructuración de la distribución de las funciones económico-sociales que afectan a la empresa la separación de -- funciones

- a nivel empresarial
- a nivel de empresa
- a nivel de centro de trabajo

Esta distinción supone una concreta asignación, en el primer nivel, de funciones a las organizaciones sindicales y empresariales, a las que puede asignársele una independencia amplia por parte de la Administración en la configuración de los acuerdos globales en materia salarial y demás complementos en materia de prestaciones y regulaciones generales de la situación del trabajo en la empresa.

En los otros dos niveles significa la gran posibilidad de acercar el principio de participación a los sistemas en los que se ejerce y ello por las personas directamente implicadas, muy en particular, a nivel de centro de trabajo.

b) Se considera que la regulación a nivel de centro de trabajo constituye la pieza esencial de la estructuración de las relaciones de los grupos sociales en la empresa existiendo la tendencia en la CEE al modelo señalado en el estudio presentado.

c) Uno de los aspectos esenciales es la composición del "consejo de centro de trabajo" y el reglamento o normativa de la elección. Se plantean diversas opiniones en cuanto a si este órgano debe contener representantes de cada subgrupo en la empresa (p.e. departamentos, etc.) o debe ser elegido en general respetando grupos minoritarios de ámbito global del centro de trabajo. En el primer caso se llegaría a un órgano muy amplio de representación que perdería en funcionalidad. Para salvar esta laguna tendrían que

crearse"comisiones" a las que se les encomendarían funciones concretas. Lo que llevaría a una complicación de la estructura y quizá a dificultades provenientes de lentitud y coste. En el segundo caso se trataría de grupos más reducidos. La decisión en -- cuanto a la forma de configurar el "consejo de centro de trabajo" está a su vez estrechamente vinculada a cómo está organizada la estructura sindical y política. Las distintas estructuras de poder deben ser cuidadosamente analizadas a la hora de definir la composición y normativa de elección. Debe, pués, concederse gran importancia a este tema y decidirse por un reglamento claro y preciso del funcionamiento electoral y no dejarlo a libre discreción.

ceptación

d) La regulación propuesta a nivel de centro de trabajo es aceptada como válida,en general,por empresarios y sindicatos para regular a nivel de centro de trabajo las relaciones laborales.

onstitución

e) La exigencia a que se constituyan "comités de centro de trabajo" se acentúan cada vez más, y de forma indirecta los sindicatos poseen ciertas posibilidades de actuación. Lo que no se puede aceptar es que se - realicen actividades políticas y sindicales (como tal coalición) dentro del centro de trabajo.

ondiciones

f) La co-gestión económica a nivel de empresa, como forma de expresión de participación en los órganos supremos de la empresa, está condicionada a

ciedad

1) que se aplique a formas empresariales de carácter societario, quiere decir, que no es compatible -- con formas de sociedad en las que se dé una unión en capital y empresario.

nsejo de Super-
sión

2) que se realice tal co-gestión a nivel de órgano de supervisión y nunca a nivel de órgano ejecutivo. Incluso algunos sindicatos consideran que el órgano ejecutivo no admite co-gestión directa y que este centro de decisiones debe presentar y ejercer la actividad empresarial en su sentido más amplio. La profesionalidad del centro ejecutivo (Comité Ejecutivo de Dirección) no admite cogestión ni interesa a los trabajadores su participación.

paritario

3) Por parte empresarial se rechaza todo intento de paritarismo en los órganos de supervisión.

ticipación
el capital

g) Existe nuevamente una creciente preocupación por buscar planes de participación del trabajador en el capital de la empresa planteando fórmulas que aseguren el riesgo que pueda implicar. Esta tendencia se reforzará por dos motivos: la creciente necesidad de incrementar el capital propio de las empresas y la necesidad de realizar una amplia política patrimonial como elemento estabilizador de la sociedad.

da uno
uyo

h) Las funciones del "consejo de centro de trabajo" deben orientarse fundamentalmente a los problemas en el centro de trabajo, planteamiento que ha de ser aceptado, dejando los problemas supraempresariales a otras organizaciones. Puede afirmarse que toda la legislación a nivel de centro de trabajo debe poseer un carácter de "protección" de los derechos del colectivo trabajo y no de lucha reivindicativa ni de reivindicaciones generales.

nsabilidad

i) Ello es preciso, para que la "autonomía" sindical descanse en la autonomía para la negociación responsable de los "convenios marco" en materia salarial y otras condiciones generales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALBACH H., "Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen", Berlin 1975.

ALEWELL K., "Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf den Führungsprozess der Unternehmung", Parte I, en: Das Wirtschaftsstudium (WISU),cuaderno 4, abril 1973, págs., 151-155, y parte II, cuaderno 5, mayo 1973, págs., 203-209.

ARNDT H., "Wirtschaftliche Macht", München 1977.

ARNDT H., "Die wirtschaftliche Macht", parte I, en: WISU, cuaderno 2, febrero 1975, págs., 63-66 y parte II, cuaderno 3, marzo 1975, págs., 111-114.

BERICHT DER SACHVERSTÄNDIGENKOMMISION. "Mitbestimmung im Unternehmen", Stuttgart-Berlin, 1970.

BOCKELS/SCHARF/WIDMAIER "Machtverteilung im Sozialstaat", München 1976.

BOSETZKY H., "Interne Machtverteilung und Chancen von organisatorischen Anderungen", en: Zeitschrift für Organisation (ZfO), abril 1977, n°3/77.

BROCKHOFF K., "Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen", Berlin 1975.

BULLETIN DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN."Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Strukturen der Gesellschaften", Luxembourg 1975.

CASSIER S.C., "Gesellschaftliche Veränderungen in der Struktur und Bedeutung der Gläubiger von Unternehmen und ihr Einfluss auf die Willensbildung im Unternehmen", en: Verhandlungen auf der Arbeitstagung des Verein für Socialpolitik, Aachen 1975.

CIRCULO DE EMPRESARIOS "Estatuto de la Empresa", en: Aspectos fundamentales de los trabajos del Circulo de Empresarios, Madrid y Enero 1979.

GEHLEN A. y RITTIG G., "Macht", en: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften (HdSw), Göttingen 1961, págs., 77ss.

KORNER M., "Mitbestimmung der Arbeitnehmer als Instrument gesamtwirtschaftlicher Einkommenspolitik", en: Wirtschaftspolitische Studien, n°33, Göttingen 1974.

KRÜGER W., "Macht in der Unternehmung", Stuttgart 1974.

KRÜGER W., "Organisationsstruktur und Machtstruktur", en: Zeitschrift für Organisation (ZfO), abril 1977, n°3/77.

KRÜGER W., "Machtphänomene im Brennpunkt sozialwissenschaftlicher Forschung", en: Der Betriebswirt, cuaderno 2, 1977, Stuttgart págs., 323ss.

LASSMANN G., "Betriebswirtschaftliche Aspekte der Humanisierung industrieller Arbeit", en: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), cuaderno 10/11, octubre/noviembre 1976, págs., 768ss.

LOWISCH M., "Die Stellung der Gewerkschaften in Wirtschaft, Gesellschaft und Staat", en: Das Wirtschaftsstudium (WISU), cuaderno 2, febrero 1976, págs., 79-82.

MERTENS P., (edit.) "Die Unternehmung in ihrer gesellschaftlichen Umwelt", Wiesbaden 1975.

NELL-BREUNIG v. O., "Der Mensch in der heutigen Wirtschaftsgesellschaft", München-Wien, 1975!

OECHSLIN C., "Schwerpunkte unternehmerischer Verantwortung", Schaffhausen 1974.

PROSI G., "Volkswirtschaftliche Auswirkungen des Mitbestimmungsgesetzes 1976", Köln 1978.

REMER A., "Organisationstheoretische Entwicklungen und ihre Bedeutung für das Personalwesen", en: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), cuaderno 7, julio 1978, págs., 513ss.

SCHMIDT H., "La ley constitucional de la explotación en la R.F.A.", Madrid 1977.

SCHMIDT R.-B., "Wirtschaftslehre der Unternehmung", Band I(Tomo I), Grundlagen und Zielsetzung, Stuttgart 1977.

SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK, "Macht und ökonomisches Gesetz", Tomo I y II, Berlin 1973.

SCHWEGEL L., "Mitbestimmung - die Forderung der Arbeitnehmer nach mehr demokratischen Rechten in der Wirtschaft", en: Schriften zur Unternehmensführung, Tomo 13, Wiesbaden, págs., 61ss.

STEINMANN H., "Das Grossunternehmen im Interessenkonflikt", Stuttgart 1969.

TEGTMEIER W., "Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer", en: Wirtschaftspolitische Studien, n°30, Göttingen 1973.

ULRICH H., "Die Unternehmung als produktives soziales System", Bern-Stuttgart 1970.

ULRICH H., "Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht", Bern y Stuttgart 1976.

ULRICH P., "Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution", Stuttgart 1977.

UNION DE BANQUES SUISSES "Réflexions sur le préssent et l'avenir", Zürich 1970.

USW-SCHRIFTEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE. Tomo 4, "Die Herausforderung des Management im internationalen Vergleich", Wiesbaden 1970.

USW-SCHRIFTEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE. "Das Unternehmen in der Gesellschaft", Wiesbaden 1974.

VOIGT F., "La cogestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado", en : Boletín de Estudios Económicos, n°: 100, abril 1977, págs., 77ss.

W O R K I N G P A P E R S PUBLICADOS

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
1	S. GARCIA ECHEVARRIA	Instituto Internacional de Empresa (b)	18.3.1976
2	E. DURR	Condiciones y premisas de - funcionamiento de una economía social de mercado (b)	23.9.1976
3.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Análisis de la experiencia alemana, en torno a la congestión empresarial (b)	12.11.1976
4.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial: Alternativas y posibilidades para un medio en cambio. (a)	10.12.1976
5.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Beneficio, autofinanciación y cogestión empresarial (a)	25. 4.1977
6.	F. VOIGT	La cogestión como elemento fundamental de la Economía - Social de Mercado. (b)	Mayo 1977
7.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política empresarial en España e inversión extranjera(b)	6. 5.1977
8.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977
9.	H. SCHMIDT	La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
10.	W. KRELLE	Medidas y planes para una -- distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
11.	E. DURR	Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a)	Junio 1977
12.	E. DURR	Importancia de la Política - Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado (b)	Sept. 1977

(a) agotado
(b) hay existencias

Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
26 27	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado Análisis crítico de la planificación económica (b)	Oct 1978
28.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Cátedra de Política Económica de la Empresa (b)	Sep. 19[illegible]
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Mercado de Trabajo en una Economía Social de Mercado (b)	Nov 19[illegible]
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Epresariales (b)	Feb. 19[illegible]
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance social en los países del mercado común (b)	Feb. 19[illegible]
32.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El estatuto de la empresa	Marzo 19[illegible]
33.	E. DURR	La actuación del estado estado en una economía de mercado	Abril 1[illegible]