

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 94A
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LOS RECURSOS HUMANOS: DIRECCION Y PARTICIPACION

Prof. Dr. Antonio Sainz Fuertes
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1994



Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Tercsa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 025 - 0

Deposito Legal: M - 34369 - 1994

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**

P• de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

- 1. INTRODUCCION.**
- 2. LA DIRECCION DE LA EMPRESA ORTODOXA.**
- 3. LA DIRECCION AUTORITARIA Y SU MOTIVACION.**
- 4. LA DIRECCION PARTICIPATIVA Y SU MOTIVACION.**
- 5. LA DIRECCION PARTICIPATIVA EN ALEMANIA OCCIDENTAL.**
- 6. LA DIRECCION PARTICIPATIVA EN FRANCIA Y HOLANDA.**
 - 6.1. Francia.
 - 6.2. Holanda.
- 7. RESULTADOS Y LIMITACIONES DE LA DIRECCION PARTICIPATIVA.**
- 8. BIBLIOGRAFIA.**

1. INTRODUCCION.

Dentro del marco conceptual de las ciencias económicas, la empresa se constituye en uno de los factores de la producción, con la función básica de la regulación y coordinación de los restantes factores económicos: la tierra, el capital y el trabajo. Considerando genéricamente la tierra, el capital y el trabajo como recursos, se podría teorizar en el sentido de que empresa es el diseño racional para la optimización del aprovechamiento integral de los recursos. Asimismo, se podría afirmar que las disciplinas que conforman las ciencias administrativas tienen una proporción muy significativa de sus objetivos de todo tipo, orientados hacia planificar, ejecutar y controlar el racional aprovechamiento de los recursos disponibles.

Los factores de la producción, que se han definido como recursos, son factibles de clasificación en dos grandes grupos: los recursos materiales y los recursos humanos.

Estos últimos los constituye el hombre, sus energías y el motor fundamental para el aprovechamiento integral de dichas energías: la motivación.

La preocupación de hoy es resolver la problemática del hombre como recurso y como factor fundamental de la dinámica de la empresa y de la motivación y captación de sus energías de una manera óptima. El presente trabajo pretende dar un enfoque sobre este tema.

El hombre en su conformación intrínseca es una fuente de energía y capacidad, la cual en su conjunto da significado a los recursos humanos. Estos recursos son aplicados a la gestión empresarial general. Por tal motivo, el hombre se involucra en el esquema institucional de la empresa y pasa a formar parte de ella.

La empresa, por definición, supone la existencia de regulación y coordinación racional, mediante la aplicación de una estrategia de acción.

A su vez, la estrategia define la necesidad de una forma de liderazgo y una metodología de motivación que signifiquen la óptima generación, aplicación y aprovechamiento de las energías, transformadas en recursos humanos para el cumplimiento de los fines de la empresa.

En el cumplimiento de la responsabilidad que le compete al director ejecutivo en el manejo de los recursos disponibles para la gestión empresarial, aparece como de extraordinaria importancia la necesidad de una adecuada elección para la forma de liderazgo y de motivación que deba aplicarse en el seno del medio institucional empresarial, que cumpla con el requisito sustantivo del aprovechamiento y desarrollo integral' del hombre como recurso y en su condición de miembro de la colectividad humana. Es decir, elegir el medio de redescubrir al hombre en toda su capacidad de generar energías intelectuales en un principio de plena libertad.

Esta actitud, que indudablemente significa una manifestación sociocultural de los dirigentes, permitirá enfrentar problemas de dirección y desde un punto de vista socioeconómico concurrir al desafío que nuestro continente nos impone frente a la necesidad imperiosa de desarrollo científico, tecnológico, económico, social, cultural y político.

La aventura que este enfrentamiento representa como, asimismo, la convivencia y solución de los problemas resultantes de la explosión demográfica y la crisis generacional, exigirán modelos en donde la energía humana generada y capitalizada de una manera óptima será un factor decisivo del éxito.

En el campo del conocimiento científico se ha realizado un acelerado proceso de investigación y acumulación de saber, en todo aquello que se refiere a lo circundante a la naturaleza del hombre y relativamente poco en lo específico a este último aspecto.

En la administración, como disciplina, ha ocurrido otro tanto. El administrador sabe mucho del comportamiento de lo mecánico de su

modelo y relativamente poco del componente más importante del modelo: el hombre.

Para que los modelos sean de éxito deben tener significado para los individuos implicados directa o indirectamente. En definitiva, el significado es el resultado del entendimiento, motivación favorable y energía hacia la operación del modelo que el hombre, como elemento insustituible conscientemente aplica. Es decir, el modelo es una obra más del hombre.

Esto de la importancia del hombre, que parece tan obvio, no ha tenido en el proceso empresarial tal significación, por cuando el hombre genéricamente no ha sido aprovechado íntegramente y sí un grupo reducido de ellos; tal vez los mejores de acuerdo a las especificaciones del tiempo y el espacio.

Ante este hecho, la duda surge de inmediato: ¿cuánto recurso humano, como energía potencial no generada, ha sido desperdiciado limitando las obras del hombre?

2. LA DIRECCION DE LA EMPRESA ORTODOXA.

A este proceso de limitado aprovechamiento de las energías humanas se suman, en especial en Europa, el origen y desarrollo del modelo empresarial ortodoxo.

Este modelo se originó y creció sobre el esquema del tipo denominado "empresa familiar", de grupo de poder o de único dueño y como tal ha tenido un progresivo desarrollo y expansión. Su gestión se realizó en medio de un esquema institucional de fácil mercado y en una condición simplista del proceso empresarial. Como consecuencia de ello, se conformó una actitud autocrática y paternalista en la generación y el

ejercicio del poder como, asimismo, en la metodología de toma de decisiones.

Esta estructura de poder y decisión, por lo demás bastante corriente y difundida aún en la actualidad, produce defectos estructurales:

- Apenas el desarrollo del más alto ejecutivo hasta el límite de sus propias capacidades intelectuales,
- configuración de un líder realizador que no delega,
- mínimo desarrollo de los ejecutivos de la línea inmediata.

Concomitantemente concurre a este esquema, en la generalidad de los casos, la existencia de un grupo directivo "mitológico" que soporta moralmente al líder en su gestión. La acción en definitiva se fundamenta en:

- Confianza,
- intervención directa de los datos en la gestión,
- realización total de las decisiones por el líder autocrático de confianza de los dueños,

sin que exista un aprovechamiento integral de las energías y capacidades de los individuos involucrados en la gestión.

Esta forma de gestión opera en aquellos casos de mínimas complicaciones que pueden ser afrontadas mediante decisiones día a día y sobre la marcha misma. Estas son características del subdesarrollo administrativo.

La estructura descrita produce un alto costo de frustración, desaprovechamiento y desintegración del recurso humano.

3. LA DIRECCION AUTORITARIA Y SU MOTIVACION.

Surge así el primer tipo de liderazgo conocido y tal vez de mayor utilización, el autocrático y paternalista. En el rol autoritario el líder es sumamente fuerte en su acción directiva y toma sobre sí todas las responsabilidades de asignar objetivos, tareas, planes de acción y ejecutores: todo ello en cada caso y sin un plan previsto.

Es un liderazgo relativo en cuanto no ejerce una efectiva conducción del grupo como tal. Presiona, impone el camino, el contenido y la forma de acción. Restringe la iniciativa creadora, el libre aporte no tiene cabida en el esquema rígido y unilateralmente impuesto. Falta permeabilidad para la osmosis de otras posibilidades que los integrantes del grupo pudieran, en otras condiciones, entregar a la tarea. Se trata de una imposición con eco y restringida. No de una elaboración de otros sobre la base de lo entregado por el líder. El eco es repetitivo, idéntico al estímulo sonoro inicial, pero con menor intensidad a medida que el estímulo se aleja en relación al tiempo de aparición. De ahí que el grupo dirigido en forma autocrática tiene un desempeño deslucido y opaco en ausencia del líder.

No hay motivación para la actuación independiente. La motivación supone la conciencia de que cada hombre y los hombres que constituyen un grupo son elementos energéticos y creadores potenciales.

Es necesario destacar que la motivación es un proceso dinámico, no acciones aisladas o gratificaciones circunstanciales. Hay que empezar por estimular al hombre a fin de ayudarlo a creer en su capacidad y en lo valioso de su aporte, para que sintiéndose seguro de sí mismo a trascender sus limitaciones individuales y entregue generosamente lo mejor de su capacidad.

El líder autocrático no da explicaciones sobre sus acciones, no acepta sugerencias, actúa sin consultar. Cada cual conoce su parte, pero

no comprende el por qué de ella. Mucho menos hay sentido de globalidad, de comprensión de las tareas de otros. Tampoco coordinación ni conocimiento entre ellos. La motivación la realiza premiando o rechazando lo ejecutado de una manera subjetiva y sin dar mayores razones. En el liderazgo autocrático lo más probable es que la arbitrariedad al otorgar permiso o castigos, frustre más que beneficie.

El líder autocrático no presta atención a la dinámica socioemocional del grupo, a sus relaciones internas, a su mantenimiento como tal. No hay cohesión en el grupo sino conductas individuales motivadas por retornos individuales, dado que no hay objetivos comunes.

Se preocupa de la tarea y de su cumplimiento y restringe las relaciones interpersonales. Limita la interacción y la formación de subgrupos (divide para reinar), creando diferencias odiosas entre los miembros a través del "privilegio" arbitrario que otorga, estimulando su búsqueda. esto genera problemas de relaciones humanas, distanciamiento entre los miembros del grupo, la interacción se centraliza en el líder y origina un clima de frustración y de agresividad que no se expresan por temor. Por otra parte, **aquél actúa por presencia y su desaparición produce el caos** y la desintegración del grupo por pérdida del eje central que mantenía los hilos de la trama total. En situaciones de crisis, no se da el apoyo solidario, sino la búsqueda individual de protección y amparo, aún a expensas del perjuicio de otros. Esta no es una actitud egoísta, sino falta de percepción de las necesidades y conflictos de los otros, ahí donde nada se comparte.

A este tipo de liderazgo se le presenta en forma frecuente en la actualidad, la gran problemática de la crisis generacional interna causada por la incorporación de jóvenes ejecutivos de línea con distinta conformación cultural y profesional al líder, situación que deviene en conflictos y pérdidas de energías.

Como otra forma de liderazgo encontramos al líder permisivo. Opuesto al autocrático, pero igualmente deficiente, es el que desarrolla

un rol pasivo. Da completa libertad a los involucrados en la gestión empresarial, dirigiendo sólo en el caso que se lo soliciten expresamente y dando la menor cantidad de objetivos a ser cumplidos. La motivación está basada en la entrega de la amistad sin que exista valoración sobre las ejecuciones, ya sean éstas positivas o negativas. Es el tipo de líder no comprometido.

El liderazgo permisivo es un liderazgo no ejercicio como tal; se reduce a la existencia de una cabeza visible que no conduce, ni orienta, ni reglamenta, ni controla eficientemente.

En ambos casos, el aprovechamiento y desarrollo de los recursos humanos y la generación de energía son excepcionales, no dependiendo en absoluto de la acción determinada por el liderazgo y la motivación. Asimismo, se postula que este tipo de desarrollo del rol del líder formal o aparente causa un gran sentimiento de insatisfacción humana, la que se trasunta en conflictos sociales violentos resultantes de la glorificación de la impaciencia y la frustración.

El liderazgo autocrático y el permisivo se parecen en cuanto que ninguno **conduce**, cohesiona o enseña al grupo a manejarse en función de metas y logros. En uno y otro, el desempeño y la integración del grupo están condicionados por la presencia y existencia del líder. Ambos restringen el desarrollo de los individuos y la optimización en el uso de su potencial y no logran la identificación de cada individuo con el grupo.

Frente a estos tipos de liderazgos y motivaciones, aplicadas al desarrollo de los esquemas empresariales, se contraponen una nueva metodología de acción que pretende solventar las deficiencias de aprovechamiento integral de los recursos humanos anotados, y que está siendo considerada en la actualidad como un importante argumento de solución administrativa y social: el liderazgo y la empresa de corte participativo.

4. LA DIRECCION PARTICIPATIVA Y SU MOTIVACION.

El concepto de la participación nos lleva hacia la definición de un nuevo tipo de liderazgo y motivación.

El líder participativo juega un rol de generación y captación de energías, favoreciendo en todas sus acciones la discusión del grupo, involucrándolos en las decisiones, asignando responsabilidades a nivel de eficiencia, delegando también a este nivel y fijando objetivos orientados previamente mediante la adecuada planificación.

Lo importante del proceso se fundamenta en el hecho de que la objetivación se realiza al nivel de eficiencia posible, con un subobjetivo de desarrollo de dicha eficiencia. Es decir, con significado para los involucrados, pero cuando éstos están en condiciones de entender y ejecutar la acción encomendada.

Asimismo, el liderazgo participativo se mueve mediante la indicación de alternativas que son elegidas por los ejecutores, dejando libre la forma de coordinar la acción y manteniendo una actitud objetiva y orientada por los hechos en sus críticas y correcciones.

La motivación se expresa mediante la actitud de compartir la paternidad de la gestión, posibilitar el desarrollo individual, lograr la verdadera identificación con los objetivos y con generosidad propender al desarrollo de otros líderes, todo ello dentro de un saludable marco de respeto mutuo y a la naturaleza humana. Ofrece la posibilidad del desarrollo de cada miembro en el rango que su potencial lo permite, favoreciendo el progreso individual y por ende el del grupo que suma y combina los aportes dando un producto consistente y enriquecido.

El líder participativo basa el éxito de su gestión en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales que lleva al conocimiento entre los miembros y a la identificación de cada uno con el grupo a través de una

acción que incluye el **nosotros** y a través de los objetivos compartidos. Se preocupa de la expresión socioemocional de los miembros del grupo como manera de reducir tensiones que podrían interferir en la tarea.

El líder democrático conoce su grupo e interpreta sus expectativas. Esto le permite motivar en forma más intensa, y los logros son mejores.

La estructura y dinámica del grupo participativo a través del conocimiento cabal que cada cual tiene de su rol y de la trascendencia de éste en relación al grupo, determina que en momentos de crisis no se desorganice y que actúe en forma cohesionada ante estímulos externos de peligro. Estas mismas características determinan que en ausencia del líder, el grupo mantenga su unidad y no se resienta en su funcionamiento. En esto reside el más alto beneficio de este tipo de liderazgo bien ejercido.

Es necesario destacar enfáticamente que el líder y su estilo de conducción son sólo un elemento del modelo. Que el modelo es eminentemente situacional y que su operación exitosa depende de la interacción armónica de los hombres, sus motivaciones y los objetivos propuestos, todo ello amalgamado por el líder, su estilo de liderazgo y el adecuado nivel de correlación eficiente de las personas y sus roles. Es decir, la acción empresarial es integrada, opera como un sistema y dispone de elementos ejecutores y motivaciones dinamizantes; así identificamos el modelo situacional, los hombres y sus roles, las motivaciones y el líder con su estilo.

De hecho, el liderazgo participativo es un estilo de conducción, pero no necesariamente "el estilo". Lo condicionante es que una empresa o ámbito institucional, que pretenda estructurarse dentro del marco de la participación deberá recurrir a este tipo de liderazgo, lo que supone la disponibilidad de hombres con perfil psicológico y contenido cultural adecuados para su cabal ejercicio.

Con lo dicho, se pretende puntualizar, en toda su implicancia, el hecho de que la conducta de la gestión empresarial dependerá de la capacidad del ejercicio del rol de líder, de sus dirigentes y su adecuamiento situacional, a la inteligente elección del modelo de conducción que mejor logre cohesionar al grupo humano al influjo de la motivación positiva.

La empresa participativa, como modelo, dependerá del liderazgo participativo que la conduzca.

Líderes y seguidores, pues, amalgamados por objetivos comunes y racionalmente orientados de acuerdo con las exigencias de la situación laboral y social en la que actúan y compenetrados de la concepción de que el hombre es el punto de partida, el centro y el punto de convergencia último de todas las acciones y de todos los logros.

La participación es la experiencia realizada y vivenciada por el hombre y para el hombre.

Esta actitud general descrita, volcada como nervio motor del aprovechamiento de los recursos disponibles de la empresa, da por resultado una estrategia de acción de empresa participativa también llamada integrada.

El tipo de liderazgo participativo y la motivación que él supone, ha sido desarrollado por importantes escuelas psicológicas y difundido en aplicaciones diversas.

El concepto de participación va mucho más allá de la simple participación en los frutos de la empresa. Se trata de una idea amplia y vinculada a la propia función del hombre en la orientación del proceso productivo, a su poder de decisión sobre las actividades que lo comprometen, a su identificación con la tarea que realizada y, en definitiva, a la estructura de poder en la empresa.

Asimismo, debe quedar en claro que la participación no es un instrumento para defender la empresa y su esquema de poder ante la efervescencia sindical o distintas orientaciones políticas adversas a las formas clásicas de la empresa privada, ni tampoco una forma eficientista del manejo empresarial. Es una actitud frente al hombre que lo concibe como una individualidad, un ser en relación única, particular y activa con el mundo que lo rodea.

Este es un modelo que está siendo experimentado, que tiene detractores y defensores igualmente convenidos, pero que como concepción pura, distinta de la forma que adopte, debería ser profundamente analizada y considerada por el administrador moderno entre sus esquemas de solución a la problemática empresarial.

La participación es aplicada en la empresa, concretamente, en tres áreas específicas:

- Planificación en la operación.
- Participación en los frutos (utilidades).
- Participación en la propiedad.

La participación en la operación se manifiesta, funcionalmente, mediante la forma de asignación de roles definidos a cada individuo involucrado en la gestión empresarial; de hecho, de este rol emanan deberes y derechos. Esta forma de participar se pone en ejecución por medio de la comunicación e información, por el control y valoración de los esfuerzos y, finalmente, por compartir la capacidad de decisión gerencial. Es decir, el individuo es informado de la importancia de su rol, evaluado sobre lo realizado y comunicado sobre el particular y se le permite decidir con libertad, dentro del marco del objetivo genérico.

Asimismo, la participación en la operación se institucionaliza por medio del establecimiento de organismos formales, en donde los individuos involucrados en la gestión empresarial comparten el poder. Como ejemplos específicos se dan:

- Los organismos que relacionan la dirección con los trabajadores (empleados y obreros).
- Los organismos de comunicación e información.
- Comités específicos de participación en las decisiones.
- Los organismos de dirección compartida (directorios con representación de trabajadores, funciones colaterales con prerrogativas de veto sobre determinados temas, etc.).

De hecho, esta institucionalización se refiere a la inclusión, en el esquema de toma de decisiones, de representantes de aquellos individuos distintos a los dueños del capital. Tal actitud equivale a poner en idéntico pie de posibilidades de decidir a los representantes de los recursos materiales y a los representantes de los recursos humanos, coordinados racionalmente por la gestión empresarial.

En cuanto a la participación en los frutos, ésta se manifiesta de una manera limitada en la forma de bonos e incentivos y de manera plena mediante el reparto de los frutos (utilidades).

Esta forma de participación es sin duda la más difundida, aunque en puridad y si no va acompañada de la participación en la gestión, no es más que una forma paternalista de dar satisfacción a no muy bien entendidas luchas reivindicatorias.

Es necesario destacar que los ideólogos de las formas de participación aclaran que esta distribución de los frutos no tiene como meta específica el lograr un simple efecto eficientistas, sino hacer el reparto "porque es justo" como compensación de las energías desarrolladas.

La participación en la propiedad significa que los individuos involucrados en la gestión empresarial por la entrega de su trabajo son

propietarios, total o parcialmente, de los medios de producción. De hecho, este tipo de participación significará la unificación de los otros tipos ya comentados.

Las diferenciaciones descritas anteriormente no significan etapas de la participación, ni constituyen una fórmula o modelo para hacerla. Son solamente formas, que pueden darse o no en empresas integradas y cuya aplicación no implica, necesariamente, la existencia de un régimen participativo.

Otra manifestación de los mecanismos de participación es la intensidad, que puede definirse como el **grado de realización del modelo**. Son las etapas de maduración del proceso y se miden por la proporción de responsabilidad compartida frente al problema.

De esta manera se pueden clasificar los siguientes grados de intensidad en la participación:

- Derecho a la información,
- derecho a la protesta,
- derecho a la sugerencia,
- derecho a la consulta,

todas éstas, formas unilaterales de participación:

- Derecho a veto temporal,
- derecho a veto permanente,

formas de relativa coparticipación decisoria:

- Derecho a codecisión, codeterminación y cogestión,
- derecho a la decisión. Autogestión:

que constituyen los grados más integrados de participación.

5. LA DIRECCION PARTICIPATIVA EN ALEMANIA OCCIDENTAL.

Este esquema de gestión empresarial ha sido experimentado principalmente en Alemania Occidental, en donde la participación está establecida por ley de los años 1951/52 en forma integral para las industrias siderúrgica y minera. La estructura participativa de estas industrial (Montanindustrie), que se denominó de "congestión paritaria", se estableció por ley de marzo de 1951 y fue votada bajo la presión de una amenaza de huelga general. El tipo de participación adoptado está fuertemente orientado hacia la participación en la dirección empresarial y no existe participación de los trabajadores en los frutos (utilidades) salvo en forma limitada mediante los bonos de producción. El esquema económico de la empresa alemana participativa supone la capitalización de las utilidades provenientes del negocio y una amplia aplicación de esfuerzos en pos del desarrollo de cada sector empresarial.

La primera manifestación significativa sobre la estructura participativa en Alemania -para el ámbito empresarial general- es la instauración del consejo de empresa, por la República de Weimar en 1952, para "promover los intereses de los trabajadores frente al patrón" y "asegurar la paz en la empresa a través de una confiada colaboración con el patrón".

5.1. Elementos e intensidad de participación.

La estructura del esquema alemán contiene siete elementos u organismos de participación:

- Directores representantes del trabajo.
- Director de personal.
- Comité de empresa y consejo de trabajadores.
- Tribunal de empresa.
- Comité económico.



- Comisiones para asuntos sociales.
- Asamblea de trabajadores.

El primer elemento señalado se refiere a la representación de los trabajadores en el consejo de vigilancia -directorio- de la empresa. La ley general para sociedades anónimas establece que a lo menos 1/3 de los miembros del consejo deben ser representantes de los trabajadores, pero en el caso de las industrias siderúrgica y minera las disposiciones son de que el consejo debe estar integrado por cierto número de representantes de los accionistas, un número igual de representantes de los trabajadores y un miembro imparcial elegido de común acuerdo entre las dos partes. Los consejos tienen siempre, consecuentemente, un número impar de miembros -7, 9, 11, 13, 15- variable de acuerdo al tamaño de las empresas.

Por conveniencia -o uso- en muchos casos el miembro neutral desempeña también el cargo de director general (gerente general) de la empresa. Posteriormente, en 1952, se cambia el método de designación del miembro neutral para hacerlo un representante del interés nacional. Esta acción tiene como objetivo romper con una forma participativa donde el máximo esfuerzo se centra en la empresa, produciendo un vacío importante en la participación responsable de los trabajadores en la problemática nacional.

Los representantes de los trabajadores en el consejo de vigilancia son elegidos directamente por todo el personal en votación secreta. Duran, generalmente, dos años en sus funciones y pueden ser reelegidos.

El consejo de vigilancia, como todo directorio, nombra el personal ejecutivo superior de la empresa que está constituido, en la mayoría de los casos, por:

- Director general.
- Director comercial.

- Director de producción.
- Director de finanzas.
- Director de personal.

Cada uno de estos directores reporta directamente al consejo.

El director de personal requiere para su nominación, por su condición de órgano de participación, contar con la aprobación de la mayoría de los representantes de los trabajadores en el consejo de vigilancia. El director de personal es siempre un profesional de gran prestigio y de alta preparación y experiencia en la materia.

El comité de empresa es un organismo de comunicación entre la empresa y el personal, integrado por representantes de los obreros elegidos en votación directa. El comité recoge todo tipo de quejas del personal y las lleva a la administración o, inversamente, se informa de ésta de todo tipo de medidas que puedan afectar al personal. Además, el comité tiene facultades específicas para convenir condiciones de trabajo, contrataciones, despidos y traslados y promover el bienestar de los trabajadores.

Debe quedar claro, sin embargo, que el comité de empresas no tiene nada que hacer en relación con las remuneraciones ni con la duración de la jornada de trabajo.

El tribunal de empresa es una especie de corte arbitral que falla en conflicto de interpretación de reglamentos y acuerdos, al que el personal puede apelar individualmente. Los tribunales de empresa tienen representantes de la dirección, el personal y el gobierno.

El comité económico es un organismo que existe en las empresas de más de 100 trabajadores y es de carácter paritario. Como su nombre lo indica, analiza los problemas de carácter económico de la empresa: programas de producción, programas de expansión, balance, distribución de utilidades, etc.

Cabe hacer hincapié respecto a que en todos los organismos técnicos, tanto la representación patronal como la de los trabajadores, son de alta especialización.

Las comisiones para asuntos sociales son organismos orientados hacia el ejercicio de acciones encaminadas al bienestar de los trabajadores y, por ello, si bien existe composición paritaria, el poder de decisión mayor se halla en manos de la parte laboral.

La asamblea de trabajadores es el organismo amplio en que todo el personal participa directamente. Se reúne ocasionalmente y sólo para aprobar asuntos de gran importancia.

Como se indicó más arriba, ninguno de los organismos de participación señalados interviene en la negociación de remuneraciones. Esta es materia de los sindicatos que en Alemania están organizados por sector productivo: sindicato de trabajadores metalúrgicos, sindicato de trabajadores de la goma, etc. No hay sindicatos de empresa.

La circunstancia anterior, unida a la cotización forzosa del trabajador al sindicato del sector productivo, hace que el sindicato alemán sea muy poderoso. Ello le permite equipararse con profesionales de gran capacidad y le determina su responsable posición ante la comunidad, asegurándole la posibilidad de ejercer su rol determinante en el esquema de la participación.

Es necesario destacar que los aportes obligatorios de los trabajadores alemanes a los sindicatos es la consecuencia natural de la legislación participativa del año 1951. Consecuencia natural por cuanto, al producirse la asignación de responsabilidades de cogestión a dichas entidades gremiales, el legislador ha previsto la correspondiente asignación de recursos que permitan el cumplimiento efectivo de la responsabilidad compartida.

En el aspecto de participación en las utilidades, la empresa alemana no presenta grandes novedades con respecto a la empresa tradicional moderna. Las remuneraciones tienen varios componentes: jornal o sueldo base, remuneraciones complementarias por el cargo, remuneraciones complementarias por la persona y formas de remuneración por rendimiento.

Las remuneraciones base -sueldos o jornales- están establecidas en todas partes sobre el concepto de importancia del cargo, lo que significa una generalizada aplicación de la evaluación de cargos.

La empresa alemana tiene también generalizado el concepto de calificación del desempeño que determina ascensos y promociones y la estructuración de definidas planificaciones de recursos humanos; no hay en ella, sin embargo, participación en las utilidades, pero no por el concepto de que éstas son del capital, sino porque íntegramente se orientan hacia la capitalización como motor de una política económica de tipo expansivo.

La evaluación del resultante del proceso alinea defensores y detractores, entre estos últimos inclusive quieren alegar el más tremendo fracaso y la necesidad de revertir el proceso.

No obstante, existe un consenso bastante generalizado en cuanto a que los esquemas participativos han contribuido, en forma destacada, a la reconstrucción alemana, a la tremenda expansión de su economía y a un relativo bienestar y paz social.

6. LA DIRECCION PARTICIPATIVA EN FRANCIA Y HOLANDA.

1.1. Francia.

El caso de francia es muy especial. Si bien sus antecedentes provienen de un importante pasado ideológico, no existen en la legislación manifestaciones participativas de singular importancia. Es tal vez el caso más manifiesto de actitudes oportunistas políticas y de defensa de estructuras.

En cambio, en el plano de las ideas y en el plano contractual, es decir, aquel en que las iniciativas van más allá de la ley, se observa un importante dinamismo en la resolución de la búsqueda motivacional a través de la participación. Así, se han instaurado en el medio institucional empresarial francés figuras participativas, tales como los delegados de personal (1936), que realizan una labor de enlace entre el empleado, el inspector de trabajo y otro organismo participativo: el comité de empresa.

La actividad del delegado del personal se refiere fundamentalmente a la absolución de quejas y demandas relacionadas con el contrato de trabajo.

Otro ente participativo de importancia es el ya mencionado comité de empresa (1945). este órgano que puede resultar obligatorio según la dimensión de la empresa, que es presidido por el empleador y constituido paritariamente (con la prerrogativa de que los sindicatos pueden participar en forma consultiva), tiene sus atribuciones en el campo de la gestión y del control de la administración de las operaciones sociales, emite criterios respecto de las condiciones de trabajo y, en forma fundamental, estudia y evacua toda sugerencia tendiente a mejorar la producción y la productividad.

Para el cumplimiento de este cometido el comité obligatoriamente debe recibir información. Es importante destacar que, si bien estos

organismos se hallan instituidos formalmente, su operatoria es anárquica y en muchos casos las disposiciones que regulan su cometido no son cumplidas.

La sección sindical (1968-1969) es otro ente de participación en el esquema francés. Este organismo absolutamente anodino y que termina por ser la denominación de un espacio para lugar de reunión y de reflexión para los trabajadores sindicalizados, tenía en el espíritu de su conformación una intención de asegurar la representación de los intereses profesionales de los trabajadores; es decir, un definido órgano reivindicatorio. Se presenta como el máximo ente de participación en el esquema el consejo de administración (directorio) (1966). En este órgano la parte laboral está representada por dos miembros que tienen voz consultiva y que, al mismo tiempo, deben formar parte del comité de empresas. Su función específica, en teoría, es el estudio y la vigilancia de las actividades del directorio.

Con respecto a los organismos de participación antes descritos y fundamentalmente, como consecuencia de la inexistencia de estricta legislación, las funciones que deberían ser cumplidas por la esencia de su formación aparecen en la mayoría de los casos diluidas en pequeñas acciones oportunistas, o bien, en actitudes reivindicatorias de clase. Es decir, que la participación en Francia sirva a nivel institucional como una válvula de escape a las confrontaciones originadas en conflictos laborales.

A nivel nacional, la participación se manifiesta a través de organismos consultivos nacionales que tienden a la colaboración entre las diferentes categorías socio-profesionales y a obtener su participación en la política económica y social del gobierno.

Para esta gestión, a los representantes paritarios se agregan expertos designados por el gobierno. Las atribuciones de estos organismos son eminentemente consultivas. Los entes más importantes de este tipo son: el consejo económico y social y las comisiones del plan.

6.2. Holanda.

En lo referente a las estructuras de participación observables en Holanda, es necesario destacar que el interés por esta forma motivacional aparece relativamente tarde; no obstante, la Convención Colectiva de Trabajo obtuvo en 1950 la constitución de un organismo de participación denominado consejo de empresas.

El consejo se compone de representantes del personal elegidos de listas elaboradas por los sindicatos. No obstante, los trabajadores no organizados pueden también presentar sus listas. Está presidido por el empleador y su misión, según su definición, es la de orientar, converger al funcionamiento satisfactorio de la empresa; todo ello sin dejar de reconocer la función autónoma del dueño. Es decir, que el consejo no se ocupa de problemas específicos, sino más bien de situaciones generales de orden social y económico, las que considera desde el ángulo del interés de la empresa en su conjunto y no de los trabajadores en particular. Asimismo, a este organismo le competen los problemas de seguridad e higiene, las condiciones de trabajo y la administración de las instituciones sociales.

Complementariamente, el consejo puede formular proposiciones respecto a la toma de medidas adecuadas para mejorar la marcha de la empresa y para ello el empleador debe suministrar al organismo toda la información necesaria para desempeñar este rol. El organismo de participación descrito es el único que aparece a nivel institucional en el esquema holandés y su resultante y aportación a la capitalización de energías y de recursos humanos, está limitado por el marco de acción que se le ha reservado.

A nivel nacional se presentan organismos de participación tales como:

- 1) Las comisiones profesionales (aproximadamente 60), cuya misión es aprovechar los reglamentos de los consejos de

empresas de cada rama y servir de estímulo a la operación de estos organismos.

- 2) Los oficios (formas de comités paritarios) de producción, superioridad de la empresa y los oficios de la empresa, que son organismos de derecho público y de composición paritaria. Desempeñan un papel consultivo para los problemas socioeconómicos, un rol de promoción en cuanto a la formación, educación profesional y estímulo a la productividad y un rol reglamentario en la determinación de normas de conducta obligatoria a los miembros de cada profesión.
- 3) El consejo socioeconómico compuesto paritariamente por empleados, obreros y miembros designados por la Reina, cuya función es la de estímulo y control de la vida económica y social. Realiza una acción amplia y enérgica y no se limita sólo a dar opiniones al gobierno. Asimismo, crea las comisiones profesionales, las que a su vez controlan a los consejos de empresas.

7. RESULTADOS Y LIMITACIONES DE LA DIRECCION PARTICIPATIVA.

Con relación a ésta y otras experiencias realizadas de empresas participativas, existen las más controvertidas opiniones. En todo caso, resulta de sumo interés la observación realista de la causa que ha originado la diagramación de este tipo de solución a la problemática humana de la empresa.

Si se analizan las resultantes a la luz de los mecanismos de participación aplicados, la experiencia es diversa y su evaluación tremendamente subjetiva. Por ello, todas las apreciaciones son válidas,

máxime cuando se plantea la dificultad e inconveniencia de copiar o aplicar, masivamente, modelos participativos más o menos exitosos.

En función al contenido filosófico de las actitudes participativas y evitando ponderaciones relativas a mecanismos e intensidades, surge con meridiana claridad que las experiencias tienen un común denominador como origen: la más absoluta búsqueda de la motivación del hombre mediante su participación en una porción de la responsabilidad de gestión.

Es por este solo hecho y por lo trascendental de su significado, que las experiencias participativas realizadas hasta ahora y las que en el futuro se realicen, tienen los mayores atributos de consideración como medio de movilización y desarrollo de los recursos humanos. Podemos expresar como axioma que las acciones del hombre se impulsan por la motivación positiva.

Cabe destacar que cuando se plantean las ventajas de la participación como medio de lograr la paz social, llegar a un verdadero esquema de comunicación, crear una relación de colaboración amplia y del sentimiento de ser parte, se está haciendo una enumeración sistemática de los objetivos que se deben obtener por intermedio de todas las formas de las relaciones humanas.

Es necesario advertir que existen en la actualidad fuertes corrientes de todo orden, en su mayoría político-empresariales, que han adoptado la bandera de la empresa participativa como una forma de solución a la previsión laboral y sindical. En muchos casos sin gran conocimiento de la idea involucrada, la actitud necesaria y sus implicaciones, lo que, indudablemente, se transforma en una gran restricción para quienes intentan una vía de solución por el camino del liderazgo y la empresa participativa.

Basados en el principio fundamental de que la participación es una actitud del hombre frente al hombre y no simplemente una herramienta

para soluciones transitorias, será necesario que quienes aborden este tipo de esquema, empresarios y trabajadores, dispongan de una adecuada cultura sobre la materia y que no operen sólo basados en conveniencias circunstanciales. Las obligaciones y derechos que del fenómeno emanan deberán ser comprendidos y ejercitados por su contenido y filosofía y no solamente por las ventajas o las presiones del momento.

Esta cultura participativa sólo se logra mediante el prolongado ejercicio de técnicas de relaciones humanas en la vida cotidiana, que lleven paulatinamente a un estado de participación entendida y vivida por todos los involucrados en el esquema.

Se puede mencionar a manera de ejemplo el hecho de que Japón, un país llamado a los más grandes destinos desde el punto de vista del desarrollo económico, ha elaborado una idiosincrasia muy especial de las relaciones entre hombre-empresa que se fundamentan en la más importante consideración del hombre como tal y que si bien no es un ejemplo de participación, sí lo es desde el punto de vista del racional aprovechamiento de la energía humana.

La acción participativa que no cumpla con el requisito de una verdadera responsabilidad conjunta y compartida, hará estériles los esfuerzos por capitalizar la energía disponible y será un foco constante de frustración.

Otra importante limitación que se deberá observar es aquella que resulta del paso del liderazgo autocrático y paternalista al liderazgo participativo.

Este proceso produce reacciones singulares en los individuos sometidos al liderazgo, que si no son advertidos y solventados, pueden ocasionar importantes trastornos en el nuevo ejercicio del rol del líder.

En este tipo de cambio es dable observar que el individuo sometido al líder autocrático que actúa de manera apática, por reacción frente a la

frustración, cuando recibe el influjo del liderazgo participativo, es decir, que es llamado a la acción, reacciona de una manera brusca, agresiva y desintegrante. Es como si la sensación de libertad la estructurara en forma de libertinaje y anarquía o de privilegio tardío. Tal situación puede resultar en una desintegración del grupo.

Los seguidores del líder autocrático se resentirán ante el cambio brusco a un líder participativo. Percibirán como necesidad el apoyo y la dirección rígida, la autoridad impuesta, la señalización estricta de caminos y la asignación de tareas con fronteras. Deberán aprender a sugerir, a aportar, a pensar por sí mismos para descubrir el cómo, el por qué y el para qué de su rol. Deberán desarrollarse para adquirir seguridad y para atreverse a tomar iniciativas, para asumir responsabilidades, para aceptar la autoridad delegada y ejercitarse en aplicarla.

Los cambios de liderazgo deben lograrse, por tanto, a través de una paciente y lenta motivación de los integrantes del grupo al "nuevo estilo de conducción" que se pretende implantar.

Es imprescindible considerar que el fenómeno de liderazgo es situacional en el sentido de que no puede desprenderse del contexto en el cual se da. Dicho contexto comprende las características de la empresa, su estilo de vida, sus objetivos, sus normas, sus políticas, su estructura y dinámica total, referidas al marco más amplio constituido por el acontecer sociopolítico y cultural de la sociedad en la que el aporte empresarial debe volcar sus resultados. En este sentido, no hay tipos de líderes universalmente eficientes, sino líderes que se ajustan y responden a las expectativas de los grupos que deben conducir y a los modelos más adecuados de conducción.

El liderazgo participativo requiere de grupos maduros y conscientes de la orientación y objetivos que lo sustentan. Grupos integrados por seres humanos que deben optimizar su eficiencia como hombres-trabajadores más que ampliar el volumen de las piezas que fabrican o de los datos que procesan.

Deben optimizar su eficiencia desde el status que su formación y desarrollo les permita, para dar un aporte racional desde el nivel de mejor desempeño y utilización de su potencial, no desde el punto de vista de su Incompetencia.

Es por todo ello que la primera instancia de la participación debe radicar en un acto consciente de generosidad de quienes hagan propicio el esquema. Generoso aporte materializado a través de la más racional asignación de responsabilidades compartidas, según un adecuado nivel de posibilidades de ejercicio y no hipócritas posturas de entrega de poder a quienes no pueden usarlo ni ejercerlo con propiedad.

Las limitantes descritas deben ser consideradas cuidadosamente en toda experiencia participativa que se intente y valoradas en todas sus implicaciones, porque se podría afirmar que muchos argumentos que son esgrimidos como muestras del fracaso de los esquemas de participación no son otra cosa que efectos manifiestos de estas situaciones no controladas oportunamente.

Lo que es un hecho de gran significación es que la mayor dificultad en la implementación de la participación se halla en que ésta es un credo, una convicción y no un escapismo oportuno.

8. BIBLIOGRAFIA.

- * **Arrow, K.** **The Limits of Organization.** Norton. New York, 1974.
- * **Barnard, Chester I.** **The Functions of the Executive.** Cambridge. Mass Harvard Univertisy Press, 1938.
- * **Bass, B.M.** **Stogdill's Handbook of Leadership.** The Free Press. New York, 1981.
- * **Frankl, Víctor E.** **El hombre en busca de sentido.** Herder, Barcelona.
- * **Herzberg, Frederich; Mausner, B. y Snyderman, B.** **The Motivation to Work.** John Wiley. New York, 1967.
- * **Herzberg, Fredrich** **Work and the Nature of Man.** Crowell. New York, 1966.
- * **Homans, G.** **The Human Group.** Harcourt Brace. New York, 1950.
- * **Lersch, Philip** **La Estructura de la Personalidad.** Scientia. Barcelona, 1971.
- * **Maslow, A.** **Motivation and Personality.** Harper and Row. Nueva York, 1954.
- * **Mc. Gregor, D.** **The Human Side of Enterprise.** Mc. Graw-Hill. New York, 1960.

- * **Mr. Gregor, D.** **Leadership and Motivation.**
 Cambridge. Mass: The M.I.T. Press,
 1966. Págs. 259 y ss.
- * **March, J. y**
Simon, H. **Organizations.** Wiley and Sons. New
 York, 1958.
- * **Perrow, Charles** **Complex Organizations.** Random
 House. 3ª ed. New York, 1986.
- * **Roethlisberger, Fritz** **The Elusive Phenomena.** Cambridge.
 Mass. Harvard University Press, 1977.
- * **Simon, H.** **Administrative Behavior.** The Free
 Press. 3ª ed. New York, 1976.
- * **Vroom, V.** **Work and Motivation.** John Wiley and
 Sons. New York, 1964.
- * **Williamson, O.** **Markets and Hierarchies.** The Free
 Press. New York, 1975.
- * **Walker, Ch.R.** **Technology, Industry and Man.** Mc.
 Graw-Hill. New York, 1968.

