5600425084107 4

Facultad de Administración

Monografías

Serie Recursos Humanos

Universidad de los Andes

LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA ADMINISTRACION, LAS UTILIDADES Y LA PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS

MANUEL RODRIGUEZ BECERRA

AD
658.3152
R674
E.3

8

Mayo de 1989

CADOIO 770

Facultad de Administración

Monografías

Serie Recursos Humanos

Universidad de los Andes

LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA ADMINISTRACION, LAS UTILIDADES Y LA PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS

MANUEL RODRIGUEZ BECERRA

8

Mayo de 1989

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
BIBLIOTECA GENERAL

MONOGRAFIAS

1. Serrano, J. "Valoración de Empresas: Marco teórico para su realización". Espinosa, A. y F. Acosta, "Manejo de las valorizaciones en la sociedad accionaria colombiana". Serie Finanzas.

2. Ogliastri, E. "Etapas y crisis en el matrimonio de los ejecutivos". Serie Recursos Humanos.

3. Bernal, R. "Mujeres ejecutivas: La integración de trabajo y familia en su vida íntima". "Identidad y Desarrollo de Mujeres Profesionales Colombianas. Estudio de la Punta del Iceberg". (2a. Edición) Serie Recursos Humanos.

4. Rodríguez, M. y J. Restrepo, "Los empresarios extranjeros de Barranquilla 1820-1900". Serie Historia del Desarrollo Empresarial.

5. Vélez, I. y J. Villarreal, "Pasivos Laborales". Serie Finanzas.

6. Rodríguez, M. y J. Restrepo, "La Actividad Comercial y el Grupo de Comerciantes de Cartagena a Fines del Siglo XIX". Serie Historia del Desarrollo Empresarial.

7. Ogliastri, E. y C. Dávila, "Estructura de Poder y Desarrollo en Once Ciudades Intermedias en Colombia". Serie Historia del Desarrollo Empresarial.

8. M. Rodríguez, "La participación de los trabajadores en la administración, las utilidades y la propiedad de las empresas". Serie Recursos Humanos.

MONOGRAFIAS EN PRENSA

1. Javier Serrano, "Banca de Inversión". Javier Serrano y Marcela León, "Perspectivas financieras de las empresas colombianas". (Serie Finanzas).

2. Javier Serrano, "Reorientación del mercadeo bancario", "Competencia bancaria: modelos intrepretativos y aspectos estratégicos" y "Análisis de decisiones de inversión en tecnología bancaria". (Serie Finanzas).

3. Carlos Dávila L. de G., "Ciencia y Ficción sobre el desarrollo de Antioquia". (Serie Historia Empresarial).

4. Enrique Ogliastri, "Clases sociales y Desarrollo Empresarial: Apuntes sobre la Economía Política de Bucaramanga en el siglo XIX". (Serie Historia Empresarial).

5. Eduardo Sáenz Rovner, "Industriales, Ideología y Prensa: Colombia Años 40". (Serie Historia Empresarial).

6. Enrique Ogliastri, "Liberales Conservadores versus Conservadores Liberales. Faccionalismos trenzados en la Estructura de Poder en Colombia". (Serie Empresa y Sociedad.).

7. Enrique Ogliastri, "Estructuras de Poder y Clases Sociales: La Democracia Oligárquica en Colombia". (Serie Empresa y Sociedad).

8. Enrique Ogliastri, "Cien años de Cerveza en Colombia: Bavaria". (Serie Casos-Historia Empresarial)

Pedidos:
Librería Uniandes
o Facultad de Administración de Empresas
Universidad de los Andes
Carrera 1 Este No. 18A-10
Apartado 4976
Bogotá

AD
658.3152
R674
E3

931109L004

POLITICA EDITORIAL

La Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Andes, entrega a la comunidad académica su serie Monografías, donde se recogerán los trabajos de sus profesores.

Se publicarán tanto las investigaciones realizadas, como los documentos de docencia que se utilicen con frecuencia en los cursos y seminarios regulares de la Facultad. Una buena parte de estos documentos serán reimpresiones de artículos ya publicados, pero algunos podrán ser inéditos.

Comité Editorial

Eduardo Sáenz Rovner, Director
Enrique Ogliastri Uribe
Manuel Rodríguez Becerra

PRESENTACION

Manuel Rodríguez Becerra es profesor de la Facultad de Administración y Decano de la misma. Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes, B. Litt. Management Studies, Universidad de Oxford. Autor del libro El Empresario Industrial del Viejo Caldas, Uniandes, 1983.

LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA ADMINISTRACION, LAS UTILIDADES Y LA PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS

MANUEL RODRIGUEZ BECERRA

"Es necesario crear nuevos escenarios de participación popular diferentes al electoral. Las personas que dedican más de la mitad de su vida a trabajar en una empresa de la cual depende su desarrollo humano y su bienestar personal y familiar deben poder participar, como los accionistas e inversionistas, en la toma de decisiones empresariales que los afectan"

Con estas palabras el Presidente Barco señaló un aspecto del proyecto de reforma institucional conducente a intensificar la democracia participativa en el campo del trabajo. En su discurso de febrero del presente año se refirió también a la necesidad de incrementar la democracia participativa en otros órdenes de la vida ciudadana: la participación estudiantil en el manejo de diversos asuntos universitarios, la intervención de los habitantes de una región o localidad en las decisiones locales y regionales que más les interesan y les conciernen, y la participación de las regiones en el diseño e implementación de los planes y programas nacionales.

Nuevamente, el Presidente Barco en su discurso del 20 de mayo se refirió a las reformas dirigidas a aumentar la participación de los ciudadanos, anunciando que en otra oportunidad dedicaría especial atención a este aspecto de la reforma. Con respecto al tema que nos ocupa indicó: "Hay que darles a los trabajadores participación en la propiedad, la administración o las utilidades de algu-

(1) La primera versión de este artículo fue expuesto en el Seminario Internacional "Las Fronteras de la Administración en América Latina" celebrado en la Universidad del Valle, Cali, en el mes de Junio de 1988. La presente versión fue publicada por ***Economía Colombiana***, Revista de la Contraloría General de la República, Nos. 208, 209, Agosto-Septiembre, 1988, págs. 63-79. Debo agradecer los comentarios y críticas efectuados por los profesores Mauricio Cárdenas, Camilo Gaitán, John Sudarsky y Julio Villarreal en el curso de las fructíferas y polémicas discusiones que adelantamos sobre el tema durante el primer semestre de 1988.

nas empresas. Las relaciones entre patrones y empleados deben ser de cooperación no de conflicto".

La propuesta de reforma está contenida en el Artículo 18 del "Proyecto de Reforma Constitucional": "El Estado garantizará la participación de todos los ciudadanos en la vida política, administrativa, económica y social del país. El Congreso establecerá los medios adecuados que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad o a la administración de los factores de producción y a los beneficios que de ella se deriva, así como la forma de exigirles el cumplimiento de su consecuente responsabilidad".[2]

LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES Y LA CRISIS NACIONAL

Algunos críticos de la propuesta del Presidente Barco han señalado que incluir la participación de los trabajadores en la agenda de la reforma constitucional constituye una intención y un ejercicio superfluos en un período en el cual nuestro país está confrontando complejos problemas como la guerrilla, la violencia, el narcotráfico, el desempleo, la creciente inflación, y el conjunto de injusticias y carencias que han sido sintetizadas bajo la denominación de "la pobreza absoluta". Sin embargo, es a la luz de muchos de estos problemas que debemos examinar la propuesta presidencial de buscar mediante una reforma constitucional la democratización de diversas dimensiones de la vida ciudadana. Así, la democratización de la administración de las empresas es una concepción que se ha formulado, introducido por vía legal, e implementado en diversas sociedades de occidente con el fín de superar los efectos divisorios y negativos que resultan de los antagonismos de clase y suministrar las bases para la cooperación entre empleadores y empleados. Algo similar, aunque en grado sustantivamente menor, ha ocurrido con la democratización de la propiedad y las utilidades. Las principales formas institucionales de participación de los trabajadores en Occidente han sido establecidas en épocas de crisis política y social. Tal es el caso de Europa en donde después de las dos guerras mundiales, así como a raíz de los conflictos sociales de los años sesentas, se registraron avances muy sustantivos con respecto a la congestión, los consejos de trabajadores y diferentes programas de participación a nivel de planta. También es el caso de Venezuela que como parte de la apertura democrática, a mediados de los años sesentas, introdujo la representación de los trabajadores en las juntas directivas de los organismos y empresas estatales.

En Colombia no debemos olvidar las grandes innovaciones institucionales que introdujo el Presidente Alfonso López Pumarejo al hacer efectiva una mayor participacion de los trabajadores en la administración de las empresas y en la

(2) El Tiempo, Febrero 26, 1988. pág. 12b. Domingo 7 de Agosto, 1988, suplemento: "La Reforma Barco". p. 9.

vida política del país mediante el fortalecimiento del sindicalismo y la negociación colectiva en un amplio sector laboral; el apoyo político ofrecido por López al movimiento sindical y la consecuente expedición de la Ley 6 del 45, fueron una respuesta concreta a los crecientes conflictos obrero-patronales que se registraron en los años veintes y treintas. Esta respuesta de López enfrentó, a semejanza de sus otras reformas sociales, una gran oposición por parte del sector empresarial. Pero la historia se ha encargado de demostrar que fue una respuesta afortunada ya que el sindicalismo y la negociación colectiva, juzgados con una perspectiva de largo plazo, han jugado en balance un papel muy significativo como mecanismo de reivindicación de los trabajadores y como garantía de la paz laboral. Así lo evidencia el hecho de que en los últimos años, solamente una baja proporción de las negociaciones colectivas (10%) culminen en huelga.

En síntesis, la agudización del conflicto obrero-patronal ha inducido a muy diferentes países a introducir diversos esquemas de participación de los trabajadores como mecanismos de integración social. No debe resultar entonces extraño que el Presidente Barco proponga al país que se examine este tema, cuando en el campo de las relaciones obrero-patronales se observan crecientes fenómenos de confrontación y violencia en diferentes sectores de la producción. Los innumerables líderes sindicales y trabajadores asesinados, la crisis atravesada en los últimos años por el sindicalismo y la negociación colectiva, el caso de Urabá, y los problemas laborales que se presentan en los nuevos sectores de exportación (v. gr. minería y flores) son fenómenos que por si solos ameritan una consideración seria y a fondo de la propuesta del Gobierno.

LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES Y LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

Tal como lo ha subrayado el Presidente Barco, la propuesta de la participación de los trabajadores hace parte de una reforma política más amplia que está encaminada a sustituir en Colombia el modelo de democracia representativa por el de democracia participativa.

Afirmamos aquí que el concepto de democracia participativa es inherente al concepto de democracia. En efecto esta última supone la existencia de un derecho inalienable de los individuos de tomar parte en las decisiones que los afectan en las diversas esferas de su vida. La participación se constituye como un medio que busca optimizar los derechos de libertad individual y autogobierno dentro de un contexto colectivo. Ello implica que el individuo esté en posibilidad de participar en los procesos decisorios del ámbito donde transcurre una parte muy significativa de su vida y que tienen para él un profundo sentido vital: la organización donde trabaja[3]. Además, la democracia participativa llevada a la esfera del trabajo supone que los trabajadores, mediante arreglos institucionales

apropiados, llegan a tener experiencias de participación en el campo laboral que posteriormente trasladan a esferas políticas más amplias. Sin embargo esta última faceta constituye un subproducto de la participación en el trabajo, y no una justificación en sí misma, ya que bien se puede argüir que no necesariamente las empresas económicas deben conformarse en escenarios de aprendizaje de la práctica democrática, ya que podrían existir otros campos de la vida ciudadana para hacerlo.

El valor de la participación ha sido reforzado por las contribuciones de la psicología social y de la teoría organizacional que han establecido que una parte significativa de la motivación humana se explica por la existencia de una jerarquía de necesidades entre las cuales la auto-realización es la superior. De acuerdo a estos enfoques, los individuos una vez han satisfecho sus necesidades primarias (fisiológicas, económicas y sociales) intensifican la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de más alto rango: la autoexpresión, autorealización y creatividad, necesidades que solo pueden ser satisfechas en un ambiente de trabajo participativo (véase entre otros a Maslow, Herzberg, McGregor, Lickert). Otros autores señalan que si bien estos enfoques predominantes en la denominada escuela de relaciones humanas pueden tener un carácter cultural específico, ya que ha tenido su origen en los Estados Unidos y en los países de Europa Occidental, en otros contextos la necesidad de autorealización podría ser más adecuadamente descrita como necesidad colectiva de realización, en cuyo caso se requiere un medio de trabajo participativo para darle cabida a su expresión.[4]

Además, la participación ha sido identificada como la más apropiada solución a los problemas de alienación en las sociedades industrializadas. No obstante la controversia que rodea el concepto, existe bastante acuerdo sobre el hecho de que la alienación, inherente al extrañamiento de los individuos de los productos de su creación, es un problema endémico del mundo industrial moderno. Esta tendencia, que había sido identificada en las primeras fases de la industrialización, se ha generalizado y agudizado con los cambios tecnológicos que han segmentado y rutinizado el trabajo humano hasta el punto de reducirlo a una actividad que es, en sí misma, una fuente muy pobre de satisfacción de las necesidades humanas y que con frecuencia llega a causar graves daños en el individuo. Por ello, se ha ido reconociendo que un mayor involucramiento en los pro-

(3) Robert A. Dahl, *A Preface to Economic Democracy*. Berkeley: University of California Press, 1987, págs. 64-76. C.B. Macpherson, *La Democracia Liberal y su Epoca*, Madrid: Alianza Editorial, 1981, págs. 95-126.

(4) Rensis Likert, *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*, Bilbao: Deusto, 1972. A. Maslow, *Motivation and Personality* (2nd. Ed.), New York: Harper & Row, 1970. Douglas McGregor, *El Aspecto Humano de la Empresa*, México: Edit. Diana, 1966.

cesos decisorios y en su ambiente de trabajo por parte de los trabajadores constituye parte de la solución a este monumental problema de nuestros tiempos.[5]

Finalmente, el valor de la participación ha sido también reforzado por los modelos de desarrollo que tienen como eje la satisfacción integral de las necesidades humanas. Este es el caso, por ejemplo del planteamiento efectuado en "Desarrollo a Escala Humana" que identifica la participación como una de las nueve necesidades humanas fundamentales –las otras son: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, ocio, creción, identidad y libertad. Dentro de esta concepción, el estado debe desarrollar políticas para garantizar la existencia de ámbitos de interacción conducentes a la satisfacción de la necesidad de participación. Además, estos ambientes participativos se constituyen en un medio para satisfacer otras necesidades fundamentales como son la creación, la identidad y la libertad.[6]

¿QUE SE ENTIENDE POR PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES?

Llama la atención la forma excesivamente restringida en que se ha discutido la propuesta presidencial. Las pocas voces que se han oído sobre el tema de la participación en la administración se han referido a la representación de los trabajadores en las juntas directivas, sin advertir que este es tan solo uno de los muchos esquemas posibles de participación e ignorando que en nuestro país existe una larga historia con otros esquemas.

La forma restringida como se ha adelantado la discusión de la reforma propuesta se debe a nuestro juicio a una concepción igualmente restringida sobre la participación. De ahí que sea necesario precisar, hasta donde sea posible, su significado. En su más amplio sentido participación de los trabajadores significa un mayor acceso de los empleados en el proceso decisorio, en las ganancias y en el capital de la organización donde laboran. En Occidente se observan experiencias de gran importancia en el campo de la participación de los trabajadores en la administración, mientras que en el campo de la participación en las utilidades y el capital se registran desarrollos de mucho menor significación. Por esa razón, el presente artículo se referirá con mayor detenimiento a la participación en la administración, subrayando, eso sí, que la participación de los trabajadores en el capital y en las utilidades ha sido objeto de cruciales innovaciones en la última década (v.gr.: EE.UU., y Gran Bretaña).

(5) D. Knights, H. Willmott and D. Collinson, ***Job Redesign: Critical Perspectives on the Labour Process***, London: Gower House, 1985.

(6) Manfred Max-Neef et al., ***Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro***, Santiago de Chile: Cepaur, 1987.

Al referirnos a la participación de los trabajadores en la administración es necesario efectuar algunas precisiones en torno a una definición tan amplia como la enunciada.

1. El acceso de los trabajadores a las decisiones se refiere a la totalidad de los empleados de la organización: trabajadores manuales, mandos medios y trabajadores de cuello blanco; no se refiere tan solo a la participación de los obreros calificados y no calificados, tal como se entiende comúnmente.

2. El acceso a las decisiones puede tener una gradación muy diversa: Un primer grado de participación en la administración se constituye cuando los trabajadores son informados acerca de lo que esta ocurriendo en la empresa. Un grado más alto de participación que el de la simple información se conforma cuando los trabajadores son consultados sobre ciertas decisiones administrativas, o, en otras palabras, cuando su opinión es indagada previamente a que la administración tome una decisión. La participación puede tomar la forma de codecisión; puede ser que los trabajadores tengan la posibilidad de codecidir, desde una posición administrativa, o sobre una base paritaria. Los trabajadores pueden participar mediante la negociación de diversas decisiones con la administración. La participación puede llegar a consistir en la posibilidad o el derecho de los trabajadores a tomar una decisión mayoritaria y en su máximo grado ésta puede llegar a ser unilateral. Tenemos así un rango de participación de los trabajadores en la administración que va desde el grado inferior de la información hasta el grado superior de la decisión unilateral, pasando por la consulta, la negociación y la codecisión.

3. La participación puede referirse a diferentes niveles organizacionales, en relación con el sitio en donde se toman las decisiones. Así, por ejemplo, puede tratarse de decisiones tomadas a nivel del sitio mismo del trabajo, a nivel de planta; o puede tratarse de decisiones a nivel de la gerencia media, la alta gerencia o la junta directiva.

4. La participación puede referirse a muy diversos contenidos de decisiones administrativas. Así, por ejemplo, pueden ir desde la definición del horario de descansos en el taller o planta, hasta el diseño del trabajo o los tópicos concretos en que un trabajador o grupo de trabajadores puede ejecutar discrecionalmente su labor. Los contenidos de la decisión pueden referirse a asuntos de la producción, del mercadeo, del bienestar o de la administración del personal, etc., y puede cubrir dimensiones vitales para la existencia de la empresa como un todo, tales como las concernientes a la definición del negocio, el presupuesto, las decisiones sobre inversiones o la selección de tecnología.

5. La participación puede ser de naturaleza inmediata y de naturaleza distante. La participación inmediata se refiere al involucramiento cotidiano de los empleados en el proceso de decisiones de su trabajo individual o de su grupo de trabajo. Es el tipo de participación que permite al trabajador intervenir creativamente en los problemas técnicos y humanos de la producción, la organización, el equipamento, la metodología y el diseño del trabajo que realiza cotidianamente. A esta forma de participación corresponden esquemas tales como los "círculos de calidad", el "grupo autónomo" y el "enriquecimiento del trabajo". La participación distante se refiere a los esquemas mediante los cuales se incluye a los representantes de los trabajadores en diferentes niveles de la jerarquía de la organización, en forma tal que puedan participar en la toma de decisiones sobre políticas a corto, mediano y largo plazo. Entre los esquemas que corresponden a esta forma de participación encontramos, entre otros: la negociación colectiva, la representación de los trabajadores en las juntas directivas, la autogestión, la administración por los trabajadores, el control de los trabajadores, etc.

6. Finalmente, encontramos una gran variedad de formas organizacionales que facilitan o aumentan el acceso de los trabajadores o de sus representantes en los procesos de decisiones que se dan en su trabajo. Sin embargo, tal como se ha evidenciado[7] sus principales tendencias y permutaciones se encuentran reflejadas en seis arreglos institucionales básicos que podemos identificar a nivel internacional:

   a) Los consejos de trabajadores y organismos similares; b) Las cooperativas; c) Los sindicatos y la negociación colectiva; d) Programas de participación a nivel de planta o del sitio del trabajo; e) La cogestión y otros esquemas de participación de los trabajadores a nivel de junta directiva; f) La autogestión de los trabajadores.

Es interesante anotar que en Colombia existen experiencias referentes a cada una de estas formas básicas organizacionales de participación. Sin embargo las experiencias mayores se ubican en las cuatro primeras formas, siendo las experiencias con las dos últimas prácticamente inexistentes. A nuestro parecer una consideración seria de la propuesta requiere una evaluación de los resultados que se han obtenido en Colombia con aquellas cuatro formas de participación, encaminada a enmendar aquellas fallas y deficiencias registradas en su concepción e implementación como requisito básico para modelar su futuro. Naturalmente, al mismo tiempo que hagamos un examen del camino ya recorrido en Colombia en el ámbito de la participación como componente básico para

(7) Michael Poole, *Towards a New Industrial Democracy*, London: Routledge & Kegan Paul, 1986. *Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity*, London: Routledge & Kegan Paul, 1987. J. Wilczynski, *Comparative Industrial Relations*, London: The Macmillan Press, 1983.

la determinación de una política, es razonable explorar el ámbito internacional como fuente que nos ofrece una rica experiencia sobre estas, así como sobre otras formas de participación con referencia a las cuales se tenga en Colombia ninguno o muy pocos antecedentes.

LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES: EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES

En este artículo ya hicimos una referencia sobre la negociación colectiva y el sindicalismo en Colombia, una forma de participación que se encuentra en crisis tal como lo han reconocido el gobierno, los sindicalistas y los patronos desde hace más de una década. Sobre la crisis y sus características han aparecido multitud de informaciones en los órganos de comunicación. Se subraya que el divorcio entre los partidos políticos tradicionales y el sindicalismo, en contraste con su historia de estrecha vinculación durante cerca de tres décadas, se constituye como una de las causas fundamentales de esta situación. Ese divorcio se origina fundamentalmente en la ausencia de un proyecto político de los partidos liberal y conservador que recoja los temas de interés central para el movimiento sindical. El espacio sindical abandonado por el liberalismo y el conservatismo ha sido llenado parcialmente por partidos y grupos de izquierda, creándose grandes distorsiones en la orientación del movimiento sindical, al ser dominado por grupos políticos minoritarios en el concierto nacional. Este hecho, a su vez, ha generado una pérdida de legitimidad del movimiento ante los patrones que crecientemente han ejercido una política antisindical, dando origen a un gran antagonismo obrero-patronal en diferentes sectores de la producción. Pero la relación sindicalismo-partidos políticos es tan solo uno de los elementos de la crisis por la que atraviesa el sindicalismo y la negociación colectiva que evidencia la necesidad de examinar esta forma particular de participación, vital para la existencia de la democracia.

Los Consejos de trabajadores y organismos similares —denominados también como comités de empresa, consejos de fábrica, comités de cooperación, comités patronos-empleados, etc.— constituyen , después de la negociación colectiva, el sistema de participación garantizado por medios legislativos más difundido en el mundo occidental. Son cuerpos en los cuales los trabajadores tienen sus representantes, designados por lo general por la vía electoral, que tienen acceso al proceso decisorio de la empresa con respecto a asuntos predeterminados. Pueden estar constituídos exclusivamente por trabajadores o ser de composición mixta, con representantes de la fuerza de trabajo y de la administración, en diversas proporciones. Su existencia puede ser de origen legal, el producto de una negociación entre patrones y empleados, o el producto de un acto voluntario conjunto de las dos partes. Por lo general los consejos de traba-

jadores son cuerpos receptores de información y de consulta sobre ciertos aspectos de la administración de la empresa (particularmente en el campo de la administración de personal) y en algunos casos comparten con la gerencia la responsabilidad por la toma de decisiones. Durante muchos años esta modalidad de participación de los trabajadores no ha sido muy promisoria; sin embargo el balance de las grandes frustraciones ha encontrado claras excepciones con el relativo éxito alcanzado en algunos casos, particularmente en la República Federal Alemena y más recientemente en los Países Bajos.

En nuestro país se identifican diversos mecanismos de participación pertenecientes a la familia de los consejos de trabajadores. En primer término, mencionamos los comités que, con representantes de la administración y de los trabajadores, tienen que ver con asuntos concernientes con la administración y bienestar del personal. Estos comités, producto principalmente de las convenciones colectivas, parecen encontrarse con mayor frecuencia en organismos gubernamentales y empresas estatales que en la empresa privada, sin con ello querer implicar que en esta se encuentre ausente. Una investigación que sobre el particular se adelanta en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, en el caso de las empresas de servicio público, sugiere la existencia de situaciones muy diversas. Así, mientras la EDIS cuenta con nueve comités que tienen que ver con diferentes asuntos concernientes con la administración y el bienestar del personal, la Empresa de Teléfonos de Bogotá cuenta con cuatro de esos comités y la Empresa de Energía Eléctrica y la Empresa de Acueducto de Bogotá se encuentran en una situación intermedia. En segundo término, en algunas empresas y organismos del estado los sindicatos han adquirido una gran influencia no estatutaria en el manejo de la organización que en muchos casos se puede calificar como cogestionaria y que se centra particularmente en los asuntos concernientes a la administración de personal y de bienestar. Esta influencia no formalizada se asocia con la gran debilidad de muchas de las administraciones de los organismos y empresas del estado frente a los sindicatos, como consecuencia de su carácter clientelista, de su transitoriedad y de su falta de profesionalismo. Estos mecanismos no formales tienen su gran debilidad en el hecho de que aseguran la participación de los trabajadores, muchas veces en un alto grado, sin que estos tengan la responsabilidad. en otras palabras es el ejercicio del poder sin tener la responsabilidad; Por último, es del caso mencionar que los comités de medicina, higiene y seguridad industrial que, de conformidad al Decreto Número 614 del 14 de marzo de 1984, deben constituirse en todas las empresas e instituciones públicas o privadas corresponden también al tipo de mecanismos de participación aquí estudiados. Estos comités están constituídos por un número igual de representantes de los trabajadores y de los patronos y tienen responsabilidades de información, consulta y vigilancia.

En síntesis, en Colombia se han ido conformando mecanismos de partici-

pación pertenecientes a la familia de los consejos de trabajadores que en unos casos están reglamentados –teniendo su origen en las convenciones colectivas, en iniciativas de la gerencia y en la acción legislativa– y en otros casos no están formalmente constituídos. Si bien estos mecanismos no están generalizados, ellos indican una tendencia que a nivel estatal parece configurarse en forma anárquica. Esta última afirmación justificaría, por sí sola, el establecimiento de unas políticas que orienten la acción de los organismos y empresas del estado, pues no parece razonable que las formas de participación de los trabajadores estatales en su administración sean de la exclusiva iniciativa de los sindicatos o la respuesta de administraciones débiles, o incompetentes, a una situación coyuntural. Como tampoco parece razonable que en algunos casos los trabajadores tengan un alto grado de participación sin la correspondiente responsabilidad.

El cooperativismo es una forma de participación de los trabajadores en la administración, la propiedad y la administración de las empresas cuyo balance en Colombia no ha llenado las expectativas con que fue introducido como instrumento de desarrollo económico, político y social. John Sudarsky, en un estudio publicado recientemente ha identificado que "la causa central de la escasa efectividad del proceso de promoción de las cooperativas radica en la frecuencia de los cambios de política, los cuales son a su vez alimentados por cambios en la administración, a su vez sostenidos por una base puramente personalista de lealtades, empezando por el nivel ministerial más alto y descendiendo hasta las escalas más bajas de la administración pública".[8] La relación patrón-cliente, una de las características dominantes del sistema político colombiano, se torna así en el origen de los obstáculos que impiden el aprendizaje organizacional que permitiría acumular experiencias en los programas de desarrollo cooperativo. Pero otros factores han incidido negativamente en el avance del cooperativismo destacándose entre ellos la precariedad del aparato financiero que lo sustenta. Finalmente, se señala las distorsiones que con frecuencia se observan en la orientación de las coooperativas, como es, por ejemplo, la baja participación de los cooperativistas en la administración de sus empresas, no distinguiéndose muchas veces ellas a este respecto de otras organizaciones empresariales.

La cogestión y otros esquemas de participación a nivel de Junta Directiva. La participación de los trabajadores a nivel de junta directiva puede desarrollarse a través de muy diferentes esquemas, siendo los más comunes los siguientes: la participación de los trabajadores en el control de la empresa sin participación en la propiedad; participación de los trabajadores en el capital accionario sin control de la empresa; participación de los trabajadores en el capital ac-

(8) J. Sudarsky, *Clientelismo y Desarrollo Social: El Caso de las Cooperativas*, Bogotá: Tercer Mundo, 1988, pág. 224.

cionario y control de la empresa por su parte; y participación de los trabajadores en el capital accionario como base para su participación en el control de las empresas. El primero de estos esquemas, o sea el de la participación de los trabajadores en el control de la empresa sin participación en la propiedad, es el que más ha llamado la atención internacional, en virtud de los avances muy considerables registrados en la República Federal Alemana que (conjuntamente con el modelo danés) ha proveído el principal modelo europeo, conocido como cogestión, en relación con la legislación encaminada a este fin. Necesario subrayar que la cogestión en la empresa alemana no solamente contempla el nivel de junta directiva, sino también el nivel administrativo y el nivel de planta, a través de los consejos de trabajadores. También la cogestión tiene su expresión en algunos ámbitos de la política pública.

Sobre los resultados de la cogestión alemana existe una gran controversia. Mientras sus defensores ven en ella uno de los factores que sustentan el éxito de la economía alemana de postguerra, sus detractores consideran que el éxito se registró a pesar de ella. Sorpresivamente existe muy poca investigación que nos permita dirimir esta y otras controversias sobre los resultados de la cogestión no obstante que el sistema se estableció en las industrias mineras, del carbón y del acero desde 1951.[9] Pero un hecho se pueden afirmar con certidumbre. El movimiento sindical ha tenido en la ampliación de la cogestión una de sus banderas fundamentales durante las últimas cuatro décadas, un indicativo contundente del significado que ella ha tenido para los trabajadores alemanes.

Múltiples experiencias de participación de los trabajadores a nivel de juntas directivas se identifican en Latinoamérica. Sin embargo la mayoría de ellas, como parte integrante de reformas de gobiernos revolucionarios efímeros, han abortado después de un corto tiempo de implementación, debido a lo cual resulta prácticamente imposible evaluar su impacto. Tales son típicamente los casos del Perú con la participación de los trabajadores en las empresas del "sector privado reformado" y de Chile con la participación de los trabajadores en las "empresas del área de propiedad social".

Vale la pena mencionar brevemente el caso venezolano. Desde 1966 está vigente en Venezuela la Ley sobre la Representación de los Trabajadores en los Directorios de los Institutos Autónomos, Empresas del Estado y Organismos de Desarrollo Económico, que establece la incorporación de un representante de los trabajadores en los directorios de esas organizaciones estatales. Después de más de veinte años de vigencia no existen evaluaciones o investigaciones sobre los resultados alcanzados. Sin embargo es pertinente observar que si bien el sis-

(9) H. Hartman and W. Conrad, "Industrial Relations in West Germany" in P. Doeringer et. al. (eds.), *Industrial Relations in International Perspective*, London: The MacMillan Press, 1981.

tema ha sido aceptado plenamente por todos los gobiernos y específicamente por los altos funcionarios de los organismos sujetos a la representación laboral, se ha dicho que esta representación ha tenido muy poco significado para el trabajador medio.[10] En Colombia las experiencias alcanzadas con esta forma de participación son muy limitadas con respecto a su cobertura y a su alcance. Se menciona aquí el caso de Puertos de Colombia que para superar la grave crisis por la que ha atravesado incorporó a un representante de los trabajadores en la junta directiva, estrategia que ha sido calificada como fructífera por algunos observadores.

La participación a nivel de planta (o a nivel del lugar de trabajo) incluye una enorme variedad de esquemas creados por iniciativa de los trabajadores, de la gerencia o por acciones conjuntas. Entre las primeras se cuentan, por ejemplo, las prácticas individuales y grupales dirigidas a modificar las experiencias extremadamente alienantes producidas por la tecnología, y los esquemas de control sobre la calidad y cantidad de la producción (que pueden tener tanto una orientación positiva como negativa), así como las ocupaciones o tomas de fábricas.

Las formas de participación iniciadas por la gerencia, que naturalmente requieren de la aceptación de los trabajadores para su exitosa implementación, incluye un amplísimo arsenal de posibilidades: programas de información dirigida a todos los trabajadores; esquemas de sugerencias; comités consultivos conjuntos y comités específicos referidos a la productividad, el bienestar y la seguridad y la administración de diferentes tipos de fondos (mecanismos a los cuales nos referimos en sección anterior); acuerdos de productividad; programas dirigidos a incrementar la producción y la eficiencia, reducir el conflicto y aumentar la satisfacción de los trabajadores que incluyen la participación del grupo de trabajo, la administración por objetivos, los ejercicios de participación total, los proyectos de calidad total y los círculos de calidad; programas para el mejoramiento de la calidad del trabajo tales como rotación del trabajo, ampliación del trabajo y enriquecimiento del trabajo; y programas de participación en las ganancias y la propiedad de la empresa: participación accionaria, participación en las utilidades y acuerdos sobre productividad.

En Colombia existen multitud de experiencias referidas a la totalidad de esquemas mencionados. Por ejemplo, en los últimos años se registran programas muy exitosos (naturalmente también se registran fracasos) de círculos de calidad, un sistema de participación inmediata que ha sido descrito como "de abajo hacia arriba" y que internacionalmente ha rendido muy satisfactorios

(10) Héctor Lucena, "Experiencias de Participación de los Trabajadores en la Gestión de las Empresas en Venezuela" en Francisco Iturraspe (ed.), ***Participación, Cogestión y Autogestión en América Latina***, Caracas: Editorial Nueva Sociedad, 1986.

resultados. Tanto en Colombia como en otros países de América Latina se han efectuado interesantes desarrollos y adaptaciones de este "método japonés" de la participación de los trabajadores.[11]

Finalmente, es necesario hacer mención de la **autogestión,** la forma legal de participación más radical que existe. Esta ha surgido en economías socialistas descentralizadas, siendo el modelo Yugoeslavo el más avanzado. Ella contempla un grado substancial de participación de jure de los trabajadores en los principales cuerpos decisorios y los canales participativos incluyen asambleas de los trabajadores, consejos de trabajadores y formas directas de participación a través de las unidades básicas de trabajo asociado. En Colombia existen experiencias muy puntuales de participación de tipo autogestionario, lo hagan insignificante.

LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA PROPIEDAD Y EN LAS UTILIDADES

Aunque la anterior exploración sobre la experiencia internacional y nacional ha estado referida a la participación de los trabajadores en la administración, es necesario hacer algunas observaciones sobre la participación de los trabajadores en la propiedad y en las utilidades.

De hecho, el cooperativismo y la autogestión suponen el control de la propiedad por parte de los trabajadores, existiendo muchas modalidades para el efecto. Así, por ejemplo, el sistema Yugoeslavo contempla que el capital, los activos o los medios de producción, son una parte esencial de la empresa, pero como participantes pasivos que no tienen ni derechos ni deberes. El concepto legal de propiedad social, que implica la ausencia de propietarios, no reviste mayores problemas prácticos. Una aproximación satisfactoria a este concepto, en cuanto a la posición legal de los activos en una empresa, es asimilarlo a las entidades que en nuestro medio tienen el carácter de "fundación". Con respecto a las cooperativas, en Colombia existe una larga experiencia sobre la propiedad y la repartición de utilidades en esta forma de participación que, como en el caso de su administración, constituyen experimentos que deben ser evaluados con miras a fortalecerla.

Las otras cuatro formas de participación descritas no presuponen, tal como se mencionó en el caso de las juntas directivas, la participación individual

(11) Camilo Gaitán, Carlos Dávila y Luis Zarruk, ***Productividad y Participación: la experiencia de los círculos de participación en empresas colombianas,*** Bucaramanga: Cámara de Comercio, 1985. Enrique Ogliastri, ***Gerencia Japonesa y Círculos de Participación, Experiencias en América Latina,*** Bogotá: Editorial Norma, 1988.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
BIBLIOTECA

de los trabajadores o de los sindicatos en la propiedad o en las utilidades de las empresas. Esta participación tiene lugar cuando los trabajadores participan parcial o plenamente en los resultados económicos de las empresas o en su capital. Se identifican muchas razones para introducir este tipo de participación. En primer término, se ha argüido que es una forma de motivar a los trabajadores al crear un sentido de identificación con la empresa. Sin embargo, las evidencias existentes no son contundentes: las hay desde quienes afirman que a nivel internacional "las recompensas han sido demasiado remotas y pequeñas para los trabajadores"[12] hasta quienes muestran que en empresas concretas los resultados son muy satisfactorios. En este último grupo encontramos en Colombia el "esquema de participación en la propiedad de empleados antiguos" de la empresa Carulla S.A. y el "esquema de participación de los empleados en las utilidades" de la empresa Aviatur. Pero a pesar del escepticismo de muchos con los resultados de este tipo de participación a nivel general, en los últimos años se han lanzado experimentos de mucho aliento a nivel internacional. En los Estados Unidos los ESOP (employee stock ownership plans) –que garantizan el acceso a la propiedad, sin derecho al acceso a las juntas directivas,– ha sido un esquema dentro de una gran controversia.[13] En su contra, se ha dicho que han servido en muchos casos para salvar empresas en dificultades con los ahorros de los trabajadores. Sin embargo, no se cuenta aún con un balance cierto de este esquema que ha dado acceso a 9.000.000 de empleados norteamericanos a la propiedad de las empresas donde trabajan. A su vez, en la Gran Bretaña la política de democratización de la propiedad de las empresas encaminadas a lograr un mayor compromiso de la fuerza laboral con la libre empresa, ha sido materia de gran atención en Europa.

En segundo término, se arguye en favor de la participación en las utilidades y en la propiedad como un mecanismo para la redistribución de la riqueza y del ingreso. En estos campos los logros alcanzados han sido muy marginales, incluso en aquellas sociedades en las cuales la participación de los trabajadores en la administración registra los mayores avances (v.gr.: Alemania y Suecia). Además, este tipo de participación ha sido negativo para la economía de algunos países al convertirse en un factor desestimulante para la inversión extranjera. En tercer término, se ha argüido en favor de la participación en la propiedad como mecanismo de acceso de los trabajadores al proceso de decisiones en las empresas. En este aspecto, las experiencias han sido, en general, escasas y poco exitosas. Una de las razones del poco éxito se refiere al hecho de que la propiedad no necesariamente implica un acceso efectivo a la administración, ya que una gerencia contraria a ese acceso puede desarrollar diversas estrategias que lo hagan insignificante.

(12) Gerard Kester, ***Workers Participation in Management: Experiences in Western Europe***, National Conference of Employees Councils, Colombo, Sri Lanka, 1975, pág. 7.

(13) M. Mark Lee, ***ESOPs in the 1980s***, New York, American Management Association, 1985.

EVALUACION DE LAS EXPERIENCIAS DE PARTICIPACION

Tal como ha sido observado por diferentes autores, al evaluar globalmente las experiencias de la participación se puede afirmar que ellas no han producido ni los espectaculares resultados para los trabajadores que sus más acérrimos defensores han propugnado, ni las desastrosas consecuencias para la producción y la organización social que sus detractores han vaticinado. Estas dos posiciones extremas simplemente reflejan los tintes ideológicos que han acompañado el debate sobre su conveniencia. Se puede afirmar que a nivel internacional se han hecho grandes progresos en la experimentación y establecimiento de formas de participación. Sin embargo, en lo que se refiere a la cobertura y profundidad de la participación sus resultados son aún relativamente modestos, incluso en aquellos países capitalistas y socialistas más avanzados en la materia.

En efecto, se ha observado que solamente una pequeña cantidad de trabajadores relativa al tamaño de la fuerza de trabajo han estado involucrados en procesos realmente participativos. Diferentes investigaciones han confirmado que una amplia masa de trabajadores no tienen el sentimiento de estar personalmente participando en aquellas decisiones que afectan su propia situación individual. Como un investigador sobre el tema ha señalado: "La introducción de formas institucionales de participación de los trabajadores no significa necesariamente que una "participación viviente" tenga lugar. Una cosa es decir: tenemos representantes en los consejos de trabajadores, tenemos representantes en la junta directiva y por consiguiente participamos en la administración. Otra cosa es ver si en la práctica tienen un efectivo y significativo acceso a las decisiones administrativas".[14] Además, para el trabajador raso el significado de la acción de sus representantes es con frecuencia muy lejana, siendo el trabajo que desarrolla cotidianamente una parte "crucial" de su realidad empresarial. Es por ello que se ha visto la necesidad de desarrollar diversos esquemas de participación al nivel del sitio del trabajo, donde se ubica el grueso de la fuerza laboral. Pero los esquemas a nivel del sitio de trabajo no constituyen de ningún modo un sustituto a las formas de carácter representativo. Por el contrario, crecientemente se reconoce que ninguna institución singular está en capacidad de proveer el rango total de procesos participativos y que, por consiguiente, lo que se requiere es un conjunto de instituciones participativas ubicadas en los diferentes niveles de la organización.[15]

(14) Gerard Kester, *Workers Participation in Management: Experiences in Western Europe"*, National Conference of Employees Councils, Colombo, Sri Lanka, 1975.

(15) M. Poole, op. cit.

OBSTACULOS Y LIMITACIONES EN EL ESTABLECIMIENTO DE FORMAS DE PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES

En el camino hacia la participación se encuentran obstáculos y limitaciones, de significación, que en parte explican los modestos logros alcanzados hasta el presente, a nivel global. Mientras que algunos de esos obstáculos y limitaciones son propios de las sociedades de Occidente, otros son más específicos de la realidad colombiana, como a continuación lo examinamos brevemente.

1. El estado del conocimiento en las ciencias económicas indica la necesidad de moverse con cautela en el intento de instaurar a un nivel general ciertas formas de la participación de los trabajadores.

   Diferentes economistas que han considerado la participación como una meta deseable desde el punto de vista político y social han subrayado simultáneamente que sus resultados económicos son inciertos. Mencionemos algunos de los factores que determinan la incertidumbre en una forma de participación particular, la codeterminación:[16]

a) No se cuenta con la información detallada sobre los costos y beneficios de la codeterminación y por ello no es posible argüir si una política de participación de los trabajadores traería, o no, beneficios económicos para la sociedad como un todo. Sin embargo, tanpoco estamos en posibilidad de descartar desde un punto de vista teórico la posibilidad de que la participación pueda traer beneficios económicos.

b) No es aún posible, ni explicar teóricamente, ni diseñar estrategias de regulación de sistemas económicos codeterminados. Miremos tan solo dos de las facetas de este problema:

   (1) Como lo han señalado algunos autores los problemas de estimación son enormes. No estamos en capacidad de hacer estimaciones realistas y detalladas en el presente. Así por ejemplo, en la actualidad es factible comparar los niveles de eficiencia de las plantas industriales de un país A con los niveles de eficiencia de plantas similares en el país B. Pero no estamos en posibilidad de saber en que medida la codeterminación igualaría los niveles de eficiencia de las plantas de los dos países.

   (2) No conocemos los efectos de los sistemas de participación sobre el comportamiento empresarial. Si se acepta que el empresariado es uno de los factores de producción, sería necesario concebir sistemas de participa-

(16) David F. Heathfield (ed.) *The Economics of Codetermination*, London: The MacMillan Press, 1977.

ción que aseguren la expresión individual y colectiva de la iniciativa empresarial.

2. En el campo político un obstáculo lo constituye el bajo poder relativo de los trabajadores y del movimiento sindical colombiano y su carencia de valores propicios hacia la participación, considerados como dos factores fundamentales para la instauración de sistemas de participación por la vía legislativa y su posterior implementación exitosa.

   La experiencia internacional indica que las formas de participación instauradas por vía legislativa se logran implementar con éxito en la medida que la fuerza de trabajo tenga el poder suficiente para avalarlas y los valores concordantes con el propósito participativo. Un buen ejemplo a este respecto lo constituye el contraste entre los casos alemán y británico. Después de la Segunda Guerra Mundial los movimientos laborales de ambos países han contado, en diversas coyunturas, con el suficiente poder para instaurar por vía legislativa formas de participación diferentes a la de la negociación colectiva, pero solo el primero de los movimientos lo ha tenido como un propósito. En Alemania se crean e implementan formas cogestionarias, mientras que en la Gran Bretaña el movimiento sindical se mantiene en la creencia que la forma más adecuada de participación es la negociación colectiva. Otro ejemplo: el fracaso de los consejos de trabajadores en muchos países europeos, a consecuencia de que el movimiento sindical ha considerado que estos atentan contra la salud misma del movimiento.

   En Colombia, las diversas dificultades enfrentadas por el movimiento sindical para hacer efectiva la legislación vigente sobre la organización sindical y la negociación colectiva se asocian sin duda con el débil poder del movimiento, debilidad que haría muy poco probable la implementación exitosa de aquellas formas de participación que los patrones llegaran a considerar como lesivas a sus intereses.

3. Las ideologías empresariales dominantes son contrarias al establecimiento de normas que hagan obligatoria la instauración de formas de participación de los trabajadores.

   La experiencia internacional es contundente en mostrar la oposición radical que a este respecto han presentado los empresarios. Tal ha sido, por ejemplo, el caso de Alemania, en cada una de las ocasiones en que se han llevado al parlamento propuestas para la ampliación de la cogestión. Y tal fue el caso del Perú, en donde los empresarios opusieron una gran resistencia a los sistemas instaurados para el denominado "sector privado reformado", que finalmente habrían de revertirse trás un corto período de imple-

mentación; esa reversión, se anota, no tuvo tampoco oposición mayor por parte del movimiento sindical, como señal inequívoca de su falta de compromiso con una reforma impuesta desde arriba.[17] En Colombia el mejor ejemplo lo identificamos en los años treintas y cuarentas, cuando el sector empresarial se opuso frontalmente a la introducción de la legislación que hizo efectiva la existencia del sindicalismo y la negociación colectiva.

4. Las ideologías gerenciales dominantes defienden a ultranza los "derechos" de la gerencia para administrar y controlar las empresas, por considerarse la detentora del "conocimiento administrativo".

   La teorías y técnicas administrativas existentes refuerzan esta ideología al partir del supuesto de que la administración y el control de las empresas tiene que estar en manos de la gerencia, un ente separado y diferenciado de la fuerza de trabajo. La evidencia más contundente a este respecto la constituye la oposición hecha por la gerencia de las empresas estatales o nacionalizadas y, en general, de los organismos del estado, al establecimiento por vía legislativa de formas de participación de los trabajadores, en la casi totalidad de los países en donde se han introducido tales iniciativas. La oposición de la gerencia, de acuerdo a esta evidencia, no se deriva pues fundamentalmente del hecho de que represente a los accionistas, sino de su propio interés de control.

5. Las teorías y técnicas administrativas predominantes que han sido, como se anotó en el aparte anterior, desarrolladas a partir del supuesto de que la administración y el control son una prerrogativa gerencial.

   Así, la formación y capacitación impartidas por las escuelas de administración y otros centros educativos no solamente refuerzan la ideología del control administrativo por parte de la gerencia, sino que entrega a esta y a quienes habrán de obrar como sus subalternos un conjunto de conocimientos y herramientas diseñadas a partir de esa creencia.

6. La existencia de una cultura autoritaria en amplios sectores de la población obrera latinoamericana favorece la presencia de sistemas administrativos autoritarios. Esta cultura explica las enormes dificultades y, en muchos casos, los fracasos que se han enfrentado al intentar de implementar diversas formas de participación. Pero al lado de esas dificultades y esos fracasos, se encuentran innumerables experiencias exitosas, que simplemente evidencian que la cultura autoritaria no es un obstáculo insuperable.

(17) Julio César Neffa, ***La participación de los trabajadores en la gestión empresarial de la República del Perú (1968-1980)***, Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1986.

7. La conformación de las organizaciones modernas dejan con mucha frecuencia espacios muy reducidos para desarrollar sistemas de participación directa. Ta es el caso por ejemplo de la organización burocrática (en el sentido weberiano): entre mayor el grado de burocratización, mayores los controles burocráticos sobre el empleado, y, por consiguiente mayores las dificultades para diseñar ambientes participativos.

8. Las tecnologías predominantes hacen con frecuencia muy difícil la creación de formas de participación, particularmente aquellas de naturaleza inmediata. Un buen ejemplo lo constituyen las líneas de ensamblaje y todas las tecnologías similares que llevan incorporadas la dirección del trabajo, y con frecuencia los sistemas de evaluación y de compensación y refuerzo a los trabajadores.

CONCLUSIONES

Estamos entonces atrapados en una paradoja. De una parte, existen argumentos de orden político y social que señalan en forma contundente la necesidad de hacer el tránsito hacia una democracia participativa. Y como parte fundamental de esa democracia participativa se encuentra la participación de los trabajadores en la administración, utilidades y propiedad de la empresa. De otra parte, existen múltiples obstáculos y limitaciones para la creación e implementación de formas de participación de los trabajadores, de orden político, ideológico, cultural, tecnológico, económico y social, algunas de las cuales determinan grandes incertidumbres sobre sus resultados.

En este tipo de situación lo que corrientemente hacemos es acudir a nuestro propio juicio, a nuestras intuiciones sobre los resultados que se podrían obtener con la implementación de una determinada política; o simplemente en una de las versiones patológicas más comunes de la democracia representativa dejar que los políticos decidan por nosotros sin presentar nuestra opinión.

¿Qué camino seguir? La participación de los trabajadores en la administración se constituye de acuerdo al examen efectuado en este artículo en una meta de muy largo plazo a la cual la sociedad debe acercarse gradualmente. Y el Estado tiene en consecuencia el deber de ir trazando el camino por el cual se debe transitar en el intento de llegar a ella.

En primer término, es necesario sacar lecciones de la experiencia de aquellas formas de participación con las cuales hemos lidiado en Colombia por años, con el fin de ajustarlas y porfeccionarlas. No tendría mucho sentido embarcar al país en nuevas formas participativas de carácter general sin antes hacer una crítica de las que ya tenemos con el fín de proyectar sus potencialidades. Tales

serían los casos del sindicalismo y la negociación colectiva, del cooperativismo y de algunas de las formas de participación a nivel de planta. Sugerimos esquemáticamente algunos cursos de acción posible con respecto a cada una de estas formas, con el fin de ilustrar el amplio campo ofrecido por cada una de ellas para incrementar sustantivamente en el país la participación de los trabajadores en las empresas.

1. **Sindicalismo y negociación colectiva.** Es necesario introducir reformas que permitan superar la crisis por la cual atraviesan con el fin garantizar la existencia de estas formas particulares de participación. Para ello se requiere crear las condiciones que propicien la existencia de un sindicalismo fuerte, organizado sobre la base de los mecanismos propios de la democracia participativa y que esté estrechamente vinculado a los partidos políticos. Este último punto, que se considera esencial, no depende exclusivamente de medidas de carácter legislativo sino también de la voluntad política de los partidos tradicionales que, en contraste con los partidos de izquierda, están ausentes del campo sindical.

2. **Cooperativismo.** Se requiere fortalecer y ampliar esta forma de participación de los trabajadores ya que ella presenta enormes potencialidades. Como estrategias posibles se sugieren la creación y fortalecimiento de los mecanismos financieros para la actividad cooperativa, el diseño de políticas y la creación de mecanismos para que las cooperativas se administren en forma participativa y el incremento y mejoramiento de los programas de educación y capacitación cooperativas. Sin embargo se subraya que estas estrategias podrían fracasar, de no desterrarse las prácticas clientelistas que parecen haber prevalecido en el sector cooperativo.

   Finalmente en el campo de las cooperativas para la producción podría adelantarse una experiencia piloto similar a la muy exitosa de Mondragón en España.[18] Ello bien podría hacerse transformando algunas de las empresas nacionalizadas en empresas cooperativas para la producción.

3. **Formas de participación a nivel de planta.** Podrían identificarse algunas de las formas de participación que se han mostrado exitosas e intentar darles una mayor generalidad, ya sea a través de una legislación de carácter indicativo o de programas educativos promovidos por el estado y por el sector privado. Tal podría ser el caso, por ejemplo, de los programas de círculos de calidad o de control total de la calidad, dos esquemas que han mostrado grandes virtudes para los trabajadores por su carácter participativo inmediato y de gran cubrimiento y que podrían constituir una de las estrategias

(18) Henk Thomas, *Mondragón*, La Haya. Instituto de Estudios Sociales, 1978.

fundamentales para incrementar el sector productivo orientado hacia los mercados externos.

En segundo término, se requiere experimentar con nuevas formas de participación. Así, con respecto a aquellas sobre las cuales no se cuenta con experiencias relevantes en Colombia (autogestión, cogestión, participación en la propiedad o en las utilidades) no tendría ningún sentido emitir una legislación que las hicieran obligatorias para todas las empresas, dados los grandes riesgos económicos que conlleva. Riesgos que son mayores si se toma en cuenta la debilidad del estado colombiano y su falta de flexibilidad para ajustar sus políticas en caso de que la implementación de tal legislación tuviese resultados negativos.

Lo que tendría sentido sería experimentar con esas formas en algunas compañías de tamaño grande, mediano y pequeño. Se podría entonces monitorear los resultados de cada una, evaluar los impactos de los cambios y, entonces, con la información extra ganada, aprender las estrategias para superar los obstáculos, entender las posibilidades mismas de la participación dadas las limitaciones existentes y explorar los mecanismos para hacerlas menos severas, y prever los efectos de implementar esos esquemas concretos de participación en forma generalizada. Algunas empresas estatales podrían ser materia de esta experimentación; en el presente, cuando se tiene la política de devolver al sector privado las empresas que debieron ser nacionalizadas por malos manejos, resultaría razonable hacerlo vía los trabajadores (en el caso de formas de participación que involucren la propiedad); sería esta una forma imaginativa y justa de devolver empresas cuyas pérdidas fueron socializadas.

Existen muchos otros esquemas que podrían experimentarse en el campo de la participación en la propiedad y las utilidades. Así por ejemplo, los fondos mutuos de inversión, tal como lo ha subrayado el ministerio de trabajo Juan Martín Caicedo, están dirigidos a democratizar la propiedad accionaria en el país, ofreciendo ventajas tributarias a trabajadores y empresarios como incentivo para su constitución.

En tercer término, es urgente definir una política sobre la participación de los trabajadores en la administración de las empresas y organismos del estado. No parece razonable que no exista una concepción y una política a este respecto cuando parece existir una tendencia a definir mecanismos de participación mediante la negociación colectiva y otros mecanismos, tal como se ilustró ampliamente en el caso de las formas de participación de la familia de los consejos de trabajadores. Un aspecto tan fundamental de la política pública no puede ser dejado a la acción del azar;

En síntesis, la participación de los trabajadores en la administración, la

propiedad y las utilidades de las empresas es una meta de largo plazo hacia la cual el país debe dirigirse mediante un desarrollo gradual. En este proceso resulta fundamental no solo instaurar nuevas formas de participación, sino también revisar y perfeccionar aquellas que han sido incorporadas en el orden institucional de nuestro país desde tiempo atrás y multiplicar aquellas experiencias exitosas que, no habiendo sido establecidas por la ley, son el producto de políticas y prácticas adelantadas en las empresas colombianas por iniciativa de los empresarios y/o de los trabajadores. En fin, se requiere establecer un conjunto de instituciones participativas que operen en los diferentes niveles de las organizaciones empresariales, ya que como la experiencia internacional nos ha enseñado, ninguna institución singular está en capacidad de ofrecer el rango total de procesos requeridos para la existencia de una democracia participativa en las empresas.

PUBLICACIONES DE LOS PROFESORES DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES EN 1988

AUTOR	TITULO DEL LIBRO
GLADYS CARRILLO DE ROJAS	FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD PARA PROFESIONALES NO CONTADORES. Sexta Edición (Aumentada y Corregida), Publicaciones Uniandes.
CARLOS DAVILA L. DE G.	EL EMPRESARIADO COLOMBIANO: UNA PERSPECTIVA HISTORICA. Bogotá, Universidad Javeriana (Facultad de Estudios Interdisciplinarios, Programa de Postgrado en Economía), Segunda Edición.
CARLOS DAVILA L. DE G.	TEORIAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVAS: ENFOQUE CRITICO. Bogotá, Ed. Interamericana, Segunda Edición.
CARLOS DAVILA L. DE G., CAMILO GAITAN GARCIA, LUIS ZARRUK	PRODUCTIVIDAD Y PARTICIPACION: La Experiencia de los Círculos de Participación en Empresas Colombianas, Bucaramanga, Talleres de la Cámara de Comercio, Segunda Ediciión
ENRIQUE OGLIASTRI	GERENCIA JAPONESA Y CIRCULOS DE CALIDAD: EXPERIENCIAS EN AMERICA LATINA. Bogotá, Editorial Norma.
ENRIQUE OGLIASTRI	MANUAL DE PLANEACION ESTRATEGICA. TEORIA, APLICACIONES Y CASOS. Bogotá, Ediciones Uniandes. Editorial Tercer Mundo.
LUIS ENRIQUE OROZCO, HUMBERTO SERNA, RODRIGO PARRA S.	¿LA UNIVERSIDAD A LA DERIVA? Bogotá, Ediciones Uniandes - Editorial Tercer Mundo.
JAVIER SERRANO, JULIO VILLARREAL	FUNDAMENTOS DE FINANZAS, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.

EDUARDO SAENZ ROVNER	THE INDUSTRIALISTS AND POLITICS IN COLOMBIA, 1945-1950, Ph.D. Dissertation, Brandeis University.
HUMBERTO SERNA y otros	COMO CREAR SU EMPRESA, Bogotá, Editorial Unisur.
JOHN SUDARSKY	CLIENTELISMO Y DESARROLLO SOCIAL. EL CASO DE LAS COOPERATIVAS. Bogotá, Editorial Tercer Mundo.
AUTOR	**TITULO DEL ARTICULO**
LAURA ARCILA VILLA	BASES PARA LA IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, SECTOR AGROPECUARIO. Bogotá - IICCA-PNCA.
MAURICIO CARDENAS, JULIO VILLARREAL	EL SINDICALISMO Y LA NEGOCIACION COLECTIVA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICOS. Revista Hombre y Trabajo, diciembre. Pp. 31-33.
CARLOS DAVILA L. DE G.	LOS NEGOCIOS BRITANICOS EN COLOMBIA: Préstamos, Ferrocarriles y Minas. Ponencia presentada al 46 Congreso de Americanistas, Amsterdam.
CARLOS DAVILA L. DE G.	Historia Empresarial en Colombia, 1820-1950; Balance y Perspectivas en Investigación. Ponencia presentada al 46 Congreso de Americanistas, Amsterdam.
ENRIQUE OGLIASTRI	ETAPAS EN EL MATRIMONIO DE UN EJECUTIVO. Revista Incae, II-2.
ENRIQUE OGLIASTRI	OPINION ISLEÑA SOBRE LA SOBERANIA COLOMBIANA. Revista Sotavento, 2.
ENRIQUE OGLIASTRI	FOTOGRAFIAS Y RELATOS ANTROPOLOGICOS. Revista Sotavento, 2.

ENRIQUE OGLIASTRI	CLASES SOCIALES Y DESARROLLO EMPRESARIAL: APUNTES SOBRE LA ECONOMIA POLITICA DE BUCARAMANGA EN EL SIGLO XIX. Ponencia LASA, Marzo, 1988.
MANUEL RODRIGUEZ B.	LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA ADMINISTRACION, LAS UTILIDADES Y LA PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS. Economía Colombiana, Revista de la Contraloría General de la República. Nos. 208 y 209, agosto, septiembre.
EDUARDO SAENZ ROVNER	THE INDUSTRIALISTS AND POLITICS IN COLOMBIA. American Historical Association Cincinnati, U.S.A. diciembre.
EDUARDO SAENZ ROVNER	OSPINA PEREZ AND THE MEDELLIN INDUSTRIALISTS. Latin American Studies Association. (LASA) Conference, U.S.A., marzo.
HUMBERTO SERNA	LA PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS. Revista de Acrip, Bogotá.
JAVIER SERRANO	BANCA DE INVERSION. Revista de la Comisión Nacional de Valores, I-88.
JAVIER SERRANO	COMPETENCIA BANCARIA: MODELOS INTERPRETATIVOS Y ASPECTOS ESTRATEGICOS. Revista Organizaciones, Bucaramanga, diciembre.
JAVIER SERRANO	REORIENTACION DEL MERCADEO BANCARIO. Revista de la Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas.
CARLOS VELEZ	LAS ACEPTACIONES BANCARIAS: LA EXPERIENCIA NORTEAMERICANA Y LA EXPERIENCIA COLOMBIANA. Revista de Derecho Civil No. 3. Facultad de Derecho, Universidad de los Andes.

ICIMIENTO