

Universidad de Chile
Facultad de Derecho
Departamento de Derecho del Trabajo y De la Seguridad Social

Sistemas de Participación de los Trabajadores en la Empresa; Perspectivas Actuales.

Memoria para optar al Título Profesional de Abogado

Autor:

Daniela Mc Pherson Diaz

Profesor guía: María Cristina Gajardo Harboe

Santiago, Chile Primavera 2003

Epígrafe . .	1
RESUMEN. . .	3
Capítulo Introdutorio: Conceptos Básicos. . .	5
1.1. El Recurso Humano y su importancia en la empresa moderna: . .	5
1.2. Formas de Organización: .	6
1.3. Introducción de nuevos conceptos en el manejo de recursos humanos .	6
1.4. Tendencia mundial debido a la globalización. .	7
1.5. Derecho Laboral con relación a los sistemas de participación de los Trabajadores en la Empresa. . .	8
Capítulo Primero: La Crisis de la Empresa Moderna. . .	11
2.1. ¿Existe en realidad una crisis de la empresa moderna?. .	11
2.2. Las Variables Externas De La Crisis ⁵ : . .	12
2.3. Las Variables Internas De La Crisis: .	13
2.4. Desafíos .	14
Capítulo Segundo. Las formas de participación: .	15
3.1 Clásico: .	15
3.2. La Democracia Industrial ⁷ : .	16
3.3 - La Reingeniería: .	17
3.4. Gainsharing: . .	20
Corresponde a una técnica que se traduce en recompensar el trabajo, basado en las mejoras que tenga la compañía en cuanto a su productividad. Este sistema abarca mucho más que una simple “repartición extra de dinero cuando la empresa obtiene mayores utilidades”. En este sistema la empresa comparte sus ganancias con sus trabajadores, ellos voluntariamente aceptan la responsabilidad en el manejo de muchos factores de administración para hacer reformas sustanciales al respecto y el sistema de pagos esta basado en factores que los trabajadores pueden controlar directamente (Productividad, costos, entre otros). El monto y formas de repartición de estas ganancias son hechas frecuentemente por medio de una pauta preestablecida. El pago sólo se realiza cuando las ganancias que están dentro del	20

⁵ La Crisis de la Empresa Tradicional <http://www.elzondabusiness.diarioelzonda.com.ar/busines/intecomercio08.htm> [consulta: 15 de Octubre 2003]

⁷ Martínez, Montserrat. Democracia Industrial y Modelos de Relaciones Industriales [En Línea]
□ <http://www.sociologicus.com/tusarticulos/modelosindustriales.htm> □ [consulta:25 de Septiembre de 2003]

plan se logran, por lo que este sistema no afecta directamente los costos de la empresa. .	
Cuales son las “ganancias” que se miden: .	20
Incrementos en la productividad con igual o menor esfuerzo . .	21
Iguals niveles de productividad con menor esfuerzo .	21
Ahora bien, los principales problemas de aplicar este sistema es que requiere de una cuantificación del trabajo y de las horas trabajadas por cada área de producción, lo cual puede ser un costo adicional alto. Las pautas son a veces difíciles de comprender por los trabajadores, por lo que es necesario mantener excelentes canales de comunicación para no generar desconfianza ante los programas. También requiere de orientar la administración hacia un trabajo por equipos. .	21
Pero se le reconocen una serie de beneficios como mejoras sustanciales en la productividad, el compromiso con las metas de la organización, el trabajo en equipo y en la calidad del producto. .	21
3.5. Empowerment: . .	21
Conclusiones. . .	25
BIBLIOGRAFÍA. . .	27

Epígrafe

“Quien no aplica nuevos remedios, debe esperar nuevos males, pues el mayor innovador es el tiempo” Francis Bacon.

RESUMEN.

El presente trabajo pretende dar una visión general al problema que puede surgir dentro del derecho laboral, ante la introducción de nuevos conceptos en el manejo de los recursos humanos. Muchos de estos nuevos conceptos, utilizados cada vez mas en la administración de las empresas, pueden parecer manifiestamente contrarios a los principios del derecho laboral, es por eso que consideramos necesario familiarizarnos con su contenido para dimensionar sus verdaderos alcances y efectos, debatir su aplicación dentro del ámbito nacional y así poder darles una cabida adecuada y pertinente dentro de nuestra legislación laboral.

Capítulo Introductorio: Conceptos Básicos.

1.1. El Recurso Humano y su importancia en la empresa moderna:

Aunque de perogrullo, el “recurso humano” (mejor expresado tal vez como el “factor humano”) es un elemento vital y sine qua non dentro de la empresa; atrás quedaron esos días en que la idea de empresa y el capital aportado eran lo esencial y los trabajadores, un mero recurso más, fácilmente sustituible uno por otro, como si de cosas fungibles, en estricto derecho, estuviésemos hablando.

El mundo moderno ha exigido trabajadores especializados, de ahí la necesidad de contar en todo momento con el personal, más calificado, motivado y competitivo posible. En ello, es esencial la estimulación, considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros (eficiencia).

Actualmente el factor humano (o factor trabajo) en las empresas ha pasado a tener un rol fundamental en su evolución y en la búsqueda de la eficiencia como un indicador de productividad, por tanto las empresas han buscado adecuarse a este nuevo enfoque.

Elas han producido cambios sustanciales en la forma de desenvolverse en los últimos años, siendo el factor trabajo un recurso estratégico fundamental y la participación en una de sus más importantes claves rompiendo con los antiguos paradigmas empresariales, para mantenerse con una capacidad competitiva en el mercado las empresas tienden a ser participativas.

1.2. Formas de Organización:

Muchas han sido las diversas estructuras que la empresa ha adoptado para la organización del recurso humano. Esta organización determina las diferentes formas de participación de los trabajadores en la misma. Por lo anterior, los conceptos de “organización” y “participación” van unidos de forma indisoluble.

Por lo tanto, la participación, ha evolucionado de menor a mayor a través de los años, dependiendo de la manera como la misma empresa ha organizado este recurso.

El desarrollo de cada una de las formas de participación se verá en el capítulo segundo de este estudio; por ahora esbozaremos que hoy en día, la empresa de estructura piramidal se ve cada día más caduca, por la poca identificación de los trabajadores con la misma, además de la existencia de gran cantidad de mandos intermedios que no deciden por cuenta propia y tan solo son una mera vía de comunicación de los mismos problemas, sin solucionar realmente ninguno, aumentando la burocracia al interior de la empresa con la consiguiente pérdida de recursos. Asimismo, y en primer término, solo se consideraban formas de participación de una entidad muy reducida o que en realidad no eran formas de participación propiamente tal, como que los trabajadores pudieran dar limitadas opiniones o sugerencias, o incluso el solo hecho de formar un sindicato (con la identificación de conflicto a la que tradicionalmente llevan estas organizaciones de trabajadores) ya era considerada forma de participación suficiente, debido a que el recurso humano no era de fundamental importancia (como ya se explicó). La visión del empresario y de los trabajadores era mutuamente antagónica y no de cooperación como lo exige la empresa moderna.

1.3. Introducción de nuevos conceptos en el manejo de recursos humanos

En el mundo empresarial contemporáneo, se han introducido conceptos como: “la Democracia Industrial, la Reingeniería, el Gainsharing, el Empowerment”, marcan las nuevas formas de gestión de las empresas actuales, afectando directamente las relaciones entre estas y sus trabajadores.

Las formas piramidales de las organizaciones, ahora dan paso a un sistema plano, otorgando mayor poder de decisión al trabajador. Ya no se habla de jefes sino de

“líderes” y los antiguos subordinados pasan ahora a ser “colaboradores” o incluso “socios”, cambiando la forma de trabajo a equipos que son solidariamente responsables de la misión que la empresa requiere de ellos.

1.4. Tendencia mundial debido a la globalización.

Previamente, es necesario entender ¿qué es la globalización?. Para Oscar Sánchez Fernández de la Vega ¹, básicamente es el resultado de la confluencia de cuatro causas determinantes, y no necesariamente independientes, pero que se deben de diferenciar y precisar:

1. - La mundialización de la economía, que es consecuencia a su vez de varios factores tales como: mejora comunicaciones, apertura de fronteras, baja en los costos del transporte, fragmentación geográfica de la producción, mejora del comercio internacional en general, y mejora de la financiación global.

2. - La proliferación de nuevas e importantes tecnologías.

3. - La cobertura planetaria de las comunicaciones (satélites, telefonía móvil, Internet)

4. - La importancia que está tomando la innovación, en los procesos económicos: mejora la productividad y permite a las empresas ser más competitivas en el mercado global (recordar al empresario “Shumpeteriano”).

Características:

a) no tener precedentes anteriores a las dos últimas décadas (la confluencia de las cuatro causas sólo se produce en las dos últimas décadas y sobre todo en la última).

b) Es un fenómeno objetivo (no depende de nuestro modo de pensar o sentir).

c) Es multidimensional (se manifiesta en múltiples aspectos: económicos, políticos, sociales, culturales, etc...)

d) Es asincrónico en sus inicios (existen aspectos más desarrollados que otros. Está claro que la globalización financiera está más desarrollada que la lucha por evitar las agresiones al medio natural y humano, o inclusive a los derechos humanos).

e) Es multicéntrico desde el punto de vista geográfico (no es total; así v.gr. existen zonas a las que no llega Internet)

Consecuencias:

La desaparición de intermediarios inútiles.

Los cambios en la trasmisión de inteligencia en las organizaciones.

Muerte de las distancias.

La nueva importancia de la geografía.

¹ Sánchez Fernández de la Vega, Oscar. 2002. Diez Horas con la Globalización. 1ªed. Madrid, NetBiblio. 152p.

Aceleración del tiempo.

Aparición de un terrorismo global.

Los movimientos críticos con el proceso global.

La importancia del factor conocimiento - alienación del conocimiento - o una nueva forma de hacer economía.

Sin perjuicio de estas consecuencias, hay otras vienen en camino:

Problemas en el acceso secuencial al conocimiento cuestionado por la difusión de información general.

Imposibilidad de monopolizar la información.

Paso de un sistema productivo y comercial orientado al consumo de masas a uno más diversificado.

Constitucionalismo global.

m) La posible mejora de la calidad democrática, una nueva sociedad civil, el planteamiento de una gobernabilidad planetaria y la universalización de los derechos humanos y ecológicos.

Problemas para los viejos “estados-nación”, o por la revitalización de los “pueblos-nación” o la compatibilidad entre lo local y lo global.

Conclusiones:

Por lo anterior, se puede definir, simplemente como un fenómeno mundial reciente (no más allá de 20 años) que consiste en el intercambio de bienes, de información y de culturas como asimismo, en la importancia que está tomando la innovación, en los procesos económicos debido a la mejora de la productividad que exige a las empresas ser más competitivas para adecuarse en el mercado global.

Desde el punto de vista de nuestro estudio, la empresa debe adecuarse a este “mundo globalizado” y uno de los mecanismos fundamentales para ello es la organización recurso humano, la que como ya se explicó, va de la mano con la aplicación de los nuevos sistemas de participación de los trabajadores en la empresa. Por lo anterior, una buena y eficaz participación del factor humano en la empresa es sinónimo de una sólida base para enfrentar los desafíos que nos impone la globalización.

1.5. Derecho Laboral con relación a los sistemas de participación de los Trabajadores en la Empresa.

Los planteamientos de la participación de los trabajadores en la empresa fueron resultado de una serie de factores derivados de la re-estabilización económica posterior a la segunda guerra mundial, representando una modificación a los aspectos básicos de la planificación capitalista, mirando principalmente a evitar que se manifestaran nuevamente las consecuencias de los regímenes nacionalistas o autoritarios. Esta reformulación se

enfocaba principalmente a aspectos económicos, pero también le daba fundamental importancia a los fenómenos sociales, buscando como principales objetivos el equilibrio y el impedir los conflictos entre la empresa y el obrero.

Es objetivo de un sistema de participación el eliminar de la creencia empresarial que la intervención obrera es perjudicial para sus intereses ², y así fue evolucionando el sistema hasta los conceptos que actualmente se plantean donde ya se ve que es ampliamente superado el paradigma señalado anteriormente.

Pero ahora podemos considerar que esta evolución encontró o puede encontrar una nueva dificultad en la legislación, como bien sabemos quienes hemos sido formados en derecho, ésta es una herramienta que en mayor o menor medida, siempre se va quedando atrasada con relación a los vertiginosos cambios del mundo actual.

La tendencia legislativa en Derecho Laboral hacia la "flexibilización" parece ser absolutamente heterogénea, encontrando rechazo manifiesto o apoyo incondicional en una serie de países (entre ellos el nuestro).

Los fundamentos teóricos de la propuesta flexibilizadora son, básicamente, económicos por una parte y tecnológico productivos por otra:

El principal fundamento teórico de la flexibilidad -y especialmente de su variante extrema, **la desregulación**- radica en los postulados de la escuela económica neoliberal. El recetario neoliberal en materia laboral es muy preciso: individualización de las relaciones laborales, hasta el límite de lo políticamente posible. Para alcanzar ese objetivo postula, por una parte, la no-intervención del Estado en las relaciones individuales de trabajo, de forma tal que cada trabajador negocie libre e individualmente con el empleador, la venta de su fuerza de trabajo. Llevada a sus máximas consecuencias teóricas -no realizadas y tal vez no realizables en la práctica- esta propuesta supone la abrogación de la legislación del trabajo y su sustitución por el Derecho Civil, así como la abstención estatal en el área administrativa y judicial (con la consecuente abolición de la Administración del trabajo y de la Justicia especializada). Para que la individualización de las relaciones laborales fuera completa, sería necesario además, evitar la acción sindical, la autonomía y la autotutela colectivas. Por otra parte, la segunda propuesta laboral de los economistas neoliberales, luego de proscribir la intervención estatal en las relaciones individuales de trabajo, consiste -en una aparente contradicción- en postular **la intervención restrictiva del Estado en sede de relaciones colectivas de trabajo**. Aquí sí -se dice- debería haber legislación que proscribiera -o limitara hasta el límite políticamente posible- la acción sindical, la negociación colectiva y el derecho de huelga ¿Por qué?. Porque en esta concepción económica, la acción sindical, la negociación colectiva y la huelga son prácticas monopólicas a través de las cuales los trabajadores tratan de elevar artificialmente el precio de la mercadería que venden -su trabajo- "ensuciando" el libre juego de la oferta y la demanda entre cada trabajador individualmente considerado y cada empleador concreto.

² Barajas Montes de Oca, Santiago. 1988. Sistemas para la Formación de Empresas de Trabajadores [PDF] México. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Autónoma de México □<http://bibliojdca.org/libros/libro.htm?/=426> □ . [consulta: 10 de Octubre 2003]

La otra vertiente principal de fundamentación teórica de la flexibilidad proviene del campo tecnológico - productivo: la revolución tecnológica habría habilitado un cambio en los sistemas productivos y en la organización del trabajo, que requeriría una adaptación de la legislación del trabajo. Este fundamento es mucho más sólido y serio que el anterior, aunque también posee sus límites. A ello habría que agregar que es ese mismo cambio tecnológico, que frecuentemente provoca la sustitución de mano de obra por tecnología, el que provoca el desempleo y que, por otro lado, la flexibilidad jurídica reclamada debe observar el respeto a los derechos fundamentales.

Si bien estos cambios pueden parecer muchas veces radicales, las tendencias exigen esta flexibilización, podemos observarlo en las características del trabajo futuro: "enfoco en torno a una apreciación de contingencia y ambigüedad, compromiso con una utilización efectiva de los recursos humanos, método participativo de resolución de problemas, equipos multifuncionales, dependencia mutua y revisada continuamente, y asignaciones negociadas".³

Entonces, este conocimiento que ha hecho descubrir a la empresa capitalista que el factor trabajo es más importante que el factor capital debe verse reflejado de alguna manera en la evolución de la legislación laboral, el debate acerca de la dimensión de la flexibilización laboral debe ser lo suficientemente amplio para permitir una evolución acorde con las características evolutivas de las formas del empleo en el futuro. No podemos correr el riesgo de restringir la flexibilización a determinados ámbitos, de manera que cada vez que se presente una variante en la administración de los recursos humanos tengamos que iniciar todo el debate nuevamente. Pero si podemos elaborar líneas generales que nos permitan incluir estos nuevos sistemas productivos con mayor eficacia y rapidez, siendo esto beneficioso tanto para la empleador (productividad) como trabajador (protección)

³ Clarke, Thomas .1994. Replantarse la Empresa: La Necesidad de Afrontar los Retos de los Años 90 para Llegar con Éxito al Siglo XXI. Barcelona. Folio 451p

Capítulo Primero: La Crisis de la Empresa Moderna.

4

“Cuando se le pregunta a los integrantes de una organización cuanto de su potencial intelectual creen estar utilizando en su trabajo, la respuesta estándar es alrededor de un 20% por ciento. Ello implica que, según el parecer de los propios trabajadores, la empresa actual, herencia de la empresa tradicional, desaprovecha un 80% por ciento de su capacidad productiva” (Warren Bennis).

2.1. ¿Existe en realidad una crisis de la empresa moderna?.

En términos generales, la estructura de la empresa tradicional, que en sus inicios se levantó para garantizar los rendimientos máximos del trabajo, actualmente se ha convertido en un obstáculo para el logro de tales rendimientos.

La empresa moderna simplemente es incapaz de aprovechar adecuadamente el

⁴ Benis , Warren y Nanus Burt. 1997. “Leaders: The Strategies for Taking Charge”. 2da ed. HarperBusiness. 256p.

potencial productivo de sus trabajadores y cuando ello sucede, significa que nos encontramos en el umbral de su sustitución.

Tal como explicamos en la introducción de este trabajo, la estructura piramidal y jerárquica de la empresa tradicional correspondiente a los requerimientos de la cadena de mando y control, demuestra ser lenta y poco eficaz para tomar decisiones, lo que afecta severamente su capacidad competitiva.

Por lo anterior, las empresas nuevas, deberán ser flexibles, anticipándose en su toma de decisiones, sacando importantes ventajas de ello. Asimismo, con las nuevas tecnologías de información, la estructura tradicional a su vez se ha vuelto obsoleta como red de flujos de información. Actualmente podemos intercambiar información de manera casi instantánea con cualquier tipo de estructura organizativa (para comunicarse con una persona de otra división no es necesario hacer el recorrido que establecía la estructura tradicional).

Al someter el funcionamiento de la empresa a su estructura piramidal del poder, se distorsionan los procesos de trabajo y negocio. Estos procesos, que articulan espacios funcionales muy diversos, son horizontales, no respetan los canales señalados por el organigrama y cruzan sus “espacios blancos”, saltando de un departamento a otro, de una división a otra. Observar los procesos de trabajo y negocio a través del organigrama los distorsiona. Someterlos a los caminos que impone el organigrama los hace altamente ineficientes.

Tecnológicamente, hoy es posible evitar esas relaciones zigzagueantes innecesarias, propias de la estructura tradicional.

En resumen, la estructura de la empresa tradicional ha devenido lenta, poco eficaz, distorsionadora de sus procesos de trabajo y negocio, cara y poco competitiva. La estructura de la empresa tradicional ya es obsoleta.

Ahora bien, la crisis de la empresa tiene variables externas e internas

2.2. Las Variables Externas De La Crisis ⁵ :

Cuando se examina la crisis de la empresa tradicional, el énfasis suele colocarse en los factores externos. Se habla de cómo los cambios en el entorno han precipitado su obsolescencia. Hemos hecho referencias a factores tales como: la aceleración del cambio, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y el efecto de las nuevas tecnologías.

Se dice que la empresa tradicional se levantó en un entorno muy diferente y que no ha sabido adaptarse adecuadamente a las profundas transformaciones de su nuevo

⁵

La Crisis de la Empresa Tradicional <http://www.elzondabusiness.diarioelzonda.com.ar/businees/intecomercio08.htm>

[consulta: 15 de Octubre 2003]

entorno. Eso es así. Sin embargo, tal como se plantea el problema, se dificulta su resolución. Un particular modo de hacer empresa no sólo debe considerar la adecuación a su entorno, que sin duda es importante, también debe responder a sus propias condiciones internas. En otras palabras, no es posible instituir un nuevo modo de hacer empresa si nos concentramos exclusivamente en responder a los factores externos.

El modo de hacer empresa debe ser capaz, simultáneamente, de potenciar la capacidad productiva del trabajo de manera tal que se garantice su capacidad máxima de generación de valor.

2.3. Las Variables Internas De La Crisis:

Durante las últimas décadas, no solo se ha transformado el entorno empresarial. También se han registrado importantes cambios en el interior de la propia empresa. Entre ellos destacamos dos cambios, que están relacionados entre sí.

a) Cambios en el carácter de trabajo: El trabajo que hoy predomina en las empresas es muy diferente del trabajo que predominó a comienzos del siglo XX. Entonces prevalecía el trabajo manual. Actualmente es el trabajo no manual el que ha llegado a ser no sólo el más numeroso sino, por sobre todo, el más importante en la capacidad de generación de valor de las empresas. Ello representa un cambio fundamental. No olvidemos que la empresa tradicional se construye como una forma de responder a las exigencias de productividad del trabajo manual. (¿Es capaz la empresa tradicional de responder de la misma forma a las exigencias de productividad del trabajo no manual?... Tengamos en cuenta que se trata de trabajos muy diferentes. El trabajo manual se sustenta en la destreza física del trabajador. El trabajo no manual pareciera sustentarse en sus destrezas intelectuales. ¿Sirve para éste tipo de trabajo lo que servía para el trabajo sustentado en la destreza física del trabajador?).

b) Crisis del mecanismo de regulación del trabajo: Sin embargo, donde se observan con mayor claridad las dificultades de la empresa tradicional para promover la productividad del trabajo no manual es en la aplicación del “mando y control” como mecanismo de regulación del trabajo.

El problema fundamental es el siguiente: el “mando y control” permitía que “el obrero hiciera lo que el capataz le indicaba a partir del trabajo de diseño realizado por el ingeniero”. Pero cuando se trata del trabajador no manual, muchas veces nos encontramos con el hecho de que nadie en la empresa e incluso menos su jefe, sabe mejor que él lo que podría hacer en el ámbito de su trabajo y cómo debería hacerlo.

Mal puede entonces dejarse en manos del jefe que le ordene lo que tiene que hacer y que luego controle que lo cumpla. De hacerse esto, simplemente no se logran aprovechar los rendimientos potenciales de estos trabajadores (no sorprende el veinte por ciento de aprovechamiento de la capacidad productiva del trabajador que informa Bennis y que señalamos al inicio de este capítulo).

2.4. Desafíos

“Así como la empresa tradicional que predominó durante gran parte del siglo XX se levantó a partir de la resolución del problema de la productividad del trabajo manual, la empresa del futuro, la empresa del siglo XXI, solo se construirá cuando seamos capaces de resolver el problema de la productividad del trabajo no manual” (Peter Drucker).⁶

Mientras esto no suceda será inevitable que tengamos la sensación de estar dando “palos de ciego” en nuestros esfuerzos de transformación. Sin embargo, una vez que resolvamos este problema será también inevitable sentir que las aguas del Mar Rojo comienzan a abrirse y que podemos ahora cruzar hacia la otra ribera donde construiremos la nueva empresa del futuro. Según Drucker, quien resuelva el problema de la productividad del trabajo no manual tendrá en sus manos las llaves para incursionar con éxito en su futuro, sin embargo, resolver el problema de la productividad del trabajo no manual, según el mismo Drucker, no es tarea fácil. Existen al menos dos dificultades que interfieren y que no aparecían cuando Taylor enfrentó la cuestión equivalente de la productividad del trabajo manual.

a) la primera dificultad guarda relación con el hecho de que, en el caso del trabajo no manual, la tarea a ser ejecutada no es obvia. Esto no acontecía en el caso del trabajador manual. Cuando abordábamos, por ejemplo, el problema de la productividad de un obrero de la industria automotriz, teníamos claro lo que este tenía que producir. Sabíamos que el automóvil requería determinadas partes componentes, y que estas eran fabricadas por el obrero. El problema consistía entonces en diseñar la manera más eficiente de hacer esas piezas.

Pero cuando examinamos el trabajo no manual, estamos obligados a reconocer que la necesidad de la tarea deja de ser algo obvio. Drucker traza una interesante distinción entre lo que llama “*doing the right thing*”, o sea hacer lo correcto, y “*doing things right*”, es decir hacer las cosas correctamente.

b) El segundo problema está en relación con el carácter del trabajo no manual. A diferencia del trabajo manual, que sustentado en la destreza física, permitía su desagregación en movimientos y tiempos, el trabajo no manual, nos dice Drucker, se sustenta en el conocimiento. El trabajador no manual es un trabajador de conocimiento y ello hace mucho más compleja la solución del problema de su productividad. Sobre todo, teniendo presente que es un trabajador que hace uso del poder transformador de la palabra.

⁶ Drucker, Peter. 1985. Innovation an Entrepreneurship: Practice and principles. New York, Harper & Row Publishing inc

Capítulo Segundo. Las formas de participación:

La participación del factor humano en la empresa ha ido cambiando de menos a más con el correr de los años.

Trataremos con más detalle en este estudio, cinco de los principales sistemas de participación, pero solo nos referiremos a sus características generales para no desviar el sentido de nuestro estudio:

3.1 Clásico:

este sistema es absolutamente jerárquico piramidal, del cual ya se han expresado a lo largo de este trabajo sus principales características y las críticas a este sistema, que nos llevan a calificarlo como un sistema poco acorde con las nuevas tendencias, ya que sólo contempla las formas más simples y primitivas de la participación, por ejemplo la que se hace a través de sindicatos o comités, sin involucrarse mayormente en el actuar de la empresa como un todo.

Ahora bien debemos hacer la salvedad que no todas las formas sindicales tienen niveles tan bajos de participación, ya que dentro de las empresas mismas que aplican o se guían por los conceptos de democracia industrial, el sindicato representa una

importante institución comunicativa dentro de la empresa, pero no la única. Lo afecta considerablemente el hecho de también parece haber caído en una rigidización o resistencia manifiesta al cambio

3.2. La Democracia Industrial ⁷ :

En las últimas décadas ha ido creciendo el deseo de extender la democracia a las organizaciones económicas, utilizándose con frecuencia el nombre de democracia industrial. Entendemos por democracia industrial :el ejercicio del poder por los trabajadores en las organizaciones productivas, desde el puesto de trabajo hasta las relaciones económicas que condicionan su actividad, y la consiguiente distribución más igualitaria del control y la jerarquía. La literatura sobre el tema es crecientemente abundante y con frecuencia descriptiva; emplea diferentes términos para referirse a la democracia industrial, tales como “democracia organizativa”, “autogestión (*self-management*)”, “participación de los trabajadores”, “cogestión”, “codeterminación”, “control por los trabajadores”, “participación en la dirección”, “democracia participativa en el trabajo”, “democracia en el lugar de trabajo”, “auto-empleo”, “auto-gobierno”, “participación en la dirección”, “dirección participativa”, “dirección de alta implicación”, “auto-desarrollo”, o “democracia económica”. Todos estos términos se mueven en un mismo campo aunque sus referencias están condicionadas por experiencias histórico-culturales e ideológicas diferentes. A pesar de todo, hay un campo de trabajo bien determinado sobre todo en el ámbito conceptual, con una colaboración internacional, y un intento de precisar los modelos para poder abordar una homogeneidad terminológica, evidencias empíricas y predicciones.

El concepto de democracia industrial es quizás un tanto general pero las experiencias a las que se refiere son importantes. Una muestra de la generalidad de los estudios nos la da el hecho de que el grupo de investigación que trabaja en este campo dentro de la Asociación Internacional de Sociología haya tenido que acudir a una fórmula descriptiva para definirse. Las diferentes experiencias socioculturales se han sistematizado con frecuencia en seis modelos: cooperativismo, autogestión, codeterminación, democracia económica, participación en la dirección y autogestión latinoamericana ⁸ . Estos seis modelos, con prototipos claros, nos reflejan tanto las posibles diferencias histórico - culturales como las influencias ideológicas dominantes. El diferente contexto social y político nos marca, por ejemplo, las diferencias entre una cooperativa industrial, como Mondragón, y una empresa yugoslava autogestionada con

7

Martínez, Montserrat. Democracia Industrial y Modelos de Relaciones Industriales [En Línea]

□<http://www.sociologicus.com/tusarticulos/modelosindustriales.htm> □ [consulta:25 de Septiembre de 2003]

8

Martínez, Montserrat. Democracia Industrial y Modelos de Relaciones Industriales. [En Línea]

□<http://www.sociologicus.com/tusarticulos/modelosindustriales.htm> □ [consulta:25 de Septiembre 2003]

actividades muy similares; la fuerza de los sindicatos en el área germánica y nórdica nos facilita entender las experiencias de codeterminación o los intentos de democracia económica; el fuerte liberalismo imperante en Norteamérica y su valoración de la propiedad privada señala la conveniencia de procesos de participación en la dirección; y la cultura y la política en América Central y del Sur hacen necesaria una apertura de la autogestión latinoamericana en esquemas muy diferentes de los yugoslavos.

También los diferentes intereses involucrados en las organizaciones productivas -racionalizados en unas ideologías dominantes tienen importancia para precisar por qué se adjudican a los términos "democracia industrial" significados diferentes. Es indudable que para algunos empresarios la democracia industrial o la participación en el trabajo es sobre todo una frase que puede dar lugar a un crecimiento de la productividad; para los sindicalistas es un modo de mejorar su papel en las instancias de poder; los técnicos pueden ver en ella la posibilidad de conseguir una síntesis de la eficacia del capitalismo con los valores igualitarios del socialismo, e incluso algunos teóricos neoliberales pueden pensar en una forma de conseguir la armonía social introduciendo a los trabajadores en formas de compartir la propiedad capitalista.

Vislumbrando las influencias ideológicas, podríamos pensar en la democracia industrial como un continuo en uno de cuyos extremos estaría la autogestión y en otro la participación en la dirección. Por una parte tendríamos la autogestión, definida como aquella situación en que todos los empleados están representados democráticamente en la dirección, administración y propiedad de la empresa. Y por otra, la participación en la dirección, en cuanto proceso de introducir a los subordinados en la toma de decisiones para que usen su experiencia y creatividad en resolver los problemas, aunque los directores deban compartir la autoridad con los subordinados. Existiendo posibilidad de situaciones intermedias en las que se considere que la influencia de los trabajadores en la toma de decisiones, también las que puedan afectar a la propiedad de la empresa, supone un beneficio para todos por ser más los puntos de vista, la experiencia y la motivación en el trabajo, lo que contribuirá a una mejor solución de los problemas.

En definitiva, al hablar de democracia industrial estamos refiriéndonos a una vieja idea con muchos significados pero con un substrato común, el de considerar que en cualquier proceso productivo los dirigentes y dirigidos tienen que "decir algo" en todas las decisiones que les afectan y todos, por tanto, deben influir, controlar y participar en el proceso de la toma de decisiones.

3.3 - La Reingeniería:

De acuerdo a Michel Hammer, la reingeniería es empezar de cero, en una hoja en blanco, porque se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes, como empresas, parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.⁹

⁹ Hamer, Michael y Champy , James. 1994. Reingeniería (Olvide Lo Que Usted Sabe Sobre Como Debe Funcionar una Empresa ¡Casi Todo Esta Errado!. 5° ed. Colombia, Grupo Editorial Norma. 20p.

La reingeniería se plantea repensar y rehacer los procesos de una organización en función de dos argumentos centrales:

a) el **argumento pro acción**, que Hammer define como la "cuña" y que consiste en la razón fundamental del porqué queremos o debemos cambiar. Si no tenemos una razón poderosa, no vamos a hacer el cambio. Es como cuando el doctor le dice al paciente que tiene que cambiar de régimen de vida o que se va a morir en un mes. Mientras más radical y contundente sea éste argumento "pro acción", más convencidos estaremos de hacer el cambio.

b) el **argumento pro visión**, que Hammer define como el "imán" y que consiste en la visión que nos atrae, es decir el objetivo o el ideal que estamos buscando con el cambio. Mientras más clara sea la visión de lo que buscamos más fácilmente nos encaminaremos hacia ello y lo lograremos. Esa visión, desde la Teoría del Caos, es un "atractor" y un impulsor auto-organizador, que permiten alinear a todos los miembros de una organización hacia el mismo fin y el restablecimiento del "orden".

La Reingeniería, en un primer momento, es un proceso que debe realizarse de arriba hacia abajo, es decir que debe ser iniciada por el líder de una organización o de un país ("líder transformacional"). Si no existe voluntad política de llevarla a cabo, si no hay decisión y si no se canalizan recursos a la misma, esta no prosperará. Pero, en un segundo momento, la reingeniería requiere de un impulso de refuerzo en sentido inverso, es decir de abajo hacia arriba, ya que si no se involucra en la misma a todos los miembros de la organización, entonces fracasará, porque en el mejor de los casos la gente de abajo trabajará en otro sentido o dirección, o en el peor saboteará o boicotará el cambio.

Este concepto, más que un sistema es un proceso, como puede concluirse. pero afecta directamente a la forma organizativa tradicional de la empresa, lo cual podemos ver en las características que veremos más adelante, se trata de un completo recambio de paradigmas en el que la compenetración del empleador y los trabajadores en pos de mejorar en el plano productivo, económico o competitivo es fundamental. Podemos incluso aventurarnos a ver completamente superada la brecha de la jerarquía, resguardando solo una mínima expresión

Este es quizá el planteamiento más revolucionario de la reingeniería. En pocas palabras lo que plantea es que los conceptos de la división del trabajo que fueron la clave de la revolución industrial (pensamiento lineal), ahora ya son obsoletos. Hoy, lo que procede ya no es trabajar en serie, sino de forma integrada y dinámica. En otras palabras: tenemos que reintegrar todos los procesos, verlos en forma global.

Otro concepto importante de la reingeniería es que se trata de cambios radicales y totales (algunos hablan de cambios "brutales"), es decir cambios del 100%. No se trata de cambios graduales.

Características:

1. Consiste en empezar de cero, en una hoja en blanco. Se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes como personas, empresas, instituciones o gobierno parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.

2. Consiste en cambios radicales, brutales, espectaculares. La reingeniería es enemiga de los cambios graduales, moderados e intrascendentes. Se habla de cambios de 100%.

3. Está enfocada a procesos. No a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Los viejos principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay nuevos principios. Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.

4. Tiene una visión holística. Observa todos los procesos desde una perspectiva integral. Ve el todo y no las partes. Tiene una perspectiva global.

5. La división del trabajo ya no funciona. La división de tareas que fue clave para la revolución industrial (pensamiento lineal) ya es obsoleta. Hoy día ya no procede trabajar en serie, sino en forma integrada y dinámica. Tenemos que reintegrar los procesos. Los actores de la reingeniería deben ser capaces de desempeñar más de un rol.

6. Es enemiga de la especialización. La reingeniería es anti-especialización. La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad. En reingeniería lo que más requieres es flexibilidad.

7. Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos). En reingeniería todo es "pulso y vista". Pura intuición pero no ciega. Parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe nada establecido ni predeterminado. Hay que aprender a administrar o manejar la incertidumbre. Hay que tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión. Es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.

8. Su herramienta principal es la destrucción creativa. Lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera creativa, construyendo los nuevos procesos. Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo. Tienes que destruir tu empresa ó tu viejo "yo" ó tu organización para hacer una nueva de cero, pero esta destrucción tiene que hacerse de manera sistemática sobre la base de los principios de la transformación organizacional.

9. No hay un "modelo de reingeniería". No hay un plan preestablecido.

El modelo es que no hay modelo. Cada cual tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería.

10. Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. Metanoia. No debemos pensar en tareas aisladas, sino en procesos integrados.

11. En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo. Debe ser iniciado por el líder de la organización ("líder transformacional"), porque si no hay voluntad y decisión, si no se canaliza poder y recursos, no prosperará.

12. En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso, de abajo hacia arriba. Si no involucra a todos los miembros de la organización

fracasará, porque estos lo boicotarán, lo sabotarán o lo harán más lento. El involucramiento debe hacerse por convencimiento o por "amor a la camiseta".

3.4. Gainsharing:

Corresponde a una técnica que se traduce en recompensar el trabajo, basado en las mejoras que tenga la compañía en cuanto a su productividad. Este sistema abarca mucho más que una simple “repartición extra de dinero cuando la empresa obtiene mayores utilidades”. En este sistema la empresa comparte sus ganancias con sus trabajadores, ellos voluntariamente aceptan la responsabilidad en el manejo de muchos factores de administración para hacer reformas sustanciales al respecto y el sistema de pagos esta basado en factores que los trabajadores pueden controlar directamente (Productividad, costos, entre otros). El monto y formas de repartición de estas ganancias son hechas frecuentemente por medio de una pauta preestablecida. El pago sólo se realiza cuando las ganancias que están dentro del plan se logran, por lo que este sistema no afecta directamente los costos de la empresa.

Cuales son las “ganancias” que se miden:

Incrementos en la productividad con igual o menor esfuerzo

Iguales niveles de productividad con menor esfuerzo

Ahora bien, los principales problemas de aplicar este sistema es que requiere de una cuantificación del trabajo y de las horas trabajadas por cada área de producción, lo cual puede ser un costo adicional alto. Las pautas son a veces difíciles de comprender por los trabajadores, por lo que es necesario mantener excelentes canales de comunicación para no generar desconfianza ante los programas. También requiere de orientar la administración hacia un trabajo por equipos.

Pero se le reconocen una serie de beneficios como mejoras sustanciales en la productividad, el compromiso con las metas de la organización, el trabajo en equipo y en la calidad del producto.

3.5. Empowerment:

Se traduce y define como la potenciación o "empoderamiento" que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En inglés "Empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "Empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

El Empowerment se basa en una serie de premisas que nos ilustran su intención de modificar las bases jerárquicas de la toma de decisiones en la empresa e incluso dentro del plano de la autoridad, busca generar un nivel distinto de satisfacción con el puesto de trabajo, basado en la entrega de "poder" y "control" en diferentes niveles, a sectores de la empresa que tradicionalmente sólo recibe ordenes.

Premisas del Empowerment: Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.

b)Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.

c)Control sobre las condiciones del trabajo.

d)Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa

e)Nuevo esquema de evolución por logros.

Características de las Empresas que han Experimentado el Empowerment.

El puesto le pertenece a cada persona.

La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.

Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.

La gente sabe dónde está parada en cada momento.

La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.

El puesto es parte de lo que la persona es.

La persona tiene el control sobre su trabajo.

Resultados Positivos del Empowerment en las Personas

El trabajo es significativo

Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.

Su rendimiento puede medirse.

Su trabajo significa un reto y no una carga.

Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.

Participación en la toma de decisiones.

Se escucha lo que dice.

Saben participar en equipo.

Se reconocen sus contribuciones.

Desarrollan sus conocimientos y habilidades.

Tienen verdadero apoyo.

Conclusiones.

Hemos visto cómo se han ido introduciendo una serie de conceptos nuevos dentro de la relación laboral tradicional, conceptos que a veces encierran un enfoque distinto o incluso manifiestamente opuesto a la tradicional forma jerárquica de la relación obrero – patrón.

Estas formas se han ido introduciendo ya sea como alternativas para mejorar la productividad de una empresa o un sector de la empresa determinado, y también como un planteamiento global para hacer frente a una crisis estructural que enfrenta el sistema Tayloriano tradicional.

Su amplia aplicación en el ámbito mundial y como consecuencia sus proyecciones producto de la globalización y la transnacionalización empresarial, nos hacen ver a estos fenómenos no como una hipótesis administrativa novedosa desarrollada por una serie de economistas o administradores, sino como una verdadera tendencia de cambio con serias intenciones de introducirse en todos los niveles de funcionamiento de las empresas, principalmente por una razón de manifiesta simplicidad: Los nuevos métodos están dando resultado.

Pero independiente de la aplicación fáctica de estos nuevos sistemas, llegará inevitablemente a chocar con las legislaciones laborales más cerradas o menos flexibles, por cuanto el nivel de autonomía de las partes que se necesita para actuar eficazmente en este campo es muy alto.

Frente a las críticas constantes de que este camino sólo lleva a un rediseño de las relaciones laborales e industriales que pone énfasis en la producción y competencia sin

parámetros éticos, traduciéndose en un esquema deshumanizado donde el hombre se transforma en uno más de los insumos de la producción, creemos que esta es más bien una consecuencia probable (pero no necesaria) de la falta de atención que pareciera tener el tema en materia de legislación laboral; nos referimos a la falta de verdadera compenetración entre estas ideologías económico administrativas y la legislación laboral tradicional. Podemos aventurarnos a plantear que las únicas consecuencias nefastas de la aplicación de estos sistemas sería producto de su falta de reconocimiento en las legislaciones laborales, o mejor dicho de encontrar la fórmula para que estos conceptos no contradigan o amenacen los principios más fundamentales del derecho laboral, como son la igualdad, el derecho a un trabajo libre, el reconocimiento de los grupos organizados de la sociedad y de su libertad de acción, y la dignidad.

La crisis es entonces consecuencia de esta falta de adaptación o resistencia al cambio, *"Quien no aplica nuevos remedios debe esperar nuevos males, pues el mayor innovador es el tiempo"*.¹⁰

En palabras de Peter Drucker: "No estamos ante una recesión, sino ante una transición. Los conocimientos están reemplazando al capital como recurso básico de las economías"

Estamos ante un escenario que ha evolucionado desde la súper especialización de los trabajadores, pasando por su posible desaparición del escenario productivo como un elemento prescindible y reemplazable, hasta darle tanta responsabilidad que conlleve a la eliminación de puestos directivos innecesarios.

Si bien sería extremadamente aventurado decir que las empresas participativas son el futuro de las relaciones laborales, no podemos desconocer el creciente acercamiento de la empresa capitalista pura a la sociedad cooperativa. Dos modelos que coexisten en el mercado, pero que se han ido enriqueciendo mutuamente eliminado los modelos "químicamente" puros¹¹.

La democracia industrial sigue avanzando a través, especialmente, de las sociedades cooperativas, que han demostrado su capacidad para generar empleo y riqueza en prácticamente todos los sectores económicos. No se está hablando de una realidad menor, sino de un fenómeno de gran relevancia en determinadas actividades que requiere de la mayor atención

¹⁰ Francis Bacon

¹¹ Vargás Sánchez, Alfonso. De la participación en la Empresa a la Empresa de Participación Democrática. Escuela de Estudios Cooperativos-U.C.M., Universidad de Huelva. □<http://www.uhu.es/alfonsovargas/modra.html> □ [consulta: 16 de Octubre de 2003]

BIBLIOGRAFÍA.

- ASOCIACIÓN JAPONESA DE RECURSOS HUMANOS. 1992. El libro de las ideas para producir mejor: buscando la excelencia mediante la integración total del personal. Barcelona : Ediciones Gestión 2000. 208p
- AUBREY, R.; COHEN, P.1995 La organización en aprendizaje permanente. Bilbao: Deusto.
- BARAJAS MONTES DE OCA, SANTIAGO. 1988. Sistemas para la Formación de Empresas de Trabajadores. México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Autónoma de México. 224p
- BENIS, WARREN Y NENUS, BURT.1985 Leader: The Strategies for Talking Charge. New York, Harper & Row publishing.
- BURR, SEBASTIÁN. 2002. En busca de la unidad laboral perdida. El Mercurio, Santiago, Chile, 10 de Octubre de 2002. Cuerpo D, Pág. 35,36
- CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. 1994. Replantearse la empresa. Barcelona, Folio.
- DRUCKER, PETER. 1985. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper & Row publishing inc., New York,
- DRUCKER, PETER. 1993. Post-Capitalist Society. New York, Harper Collins.
- DYER W. WAYNE. 1978. Tus Zonas Erróneas (Técnicas audaces, pero sencillas para dominar los esquemas erróneos de tu conducta). México, Grijalbo.

- GOLEMAN ,DANIEL. 1997. La Inteligencia Emocional (Por qué es más importante que el cociente intelectual). 3a Reimpresión. México, Javier Vergara Editor.
- HAMMER MICHAEL & CHAMPY JAMES. 1994.Reingeniería (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!). 5a. Reimpresión. Colombia, Grupo Editorial Norma.
- HICKMAN, CRAIG R. 1992. Como Organizar Hoy Empresas con Futuro. 1ª edición. Argentina, Granica,
- HOPENHAYN, MARTÍN. 1999. ¿Hacia dónde va el trabajo?
El Mercurio, Santiago, Chile, 5 de Diciembre de 1999. Cuerpo E,
Pág. 12,13
- JEANNERET, TERESA. 1976. Las experiencias autogestionarias chilenas. Santiago, Chile. Universidad de Chile, Departamento de Economía: Centro de Planteamiento. 164 p.
- LAWLER, EDWARD. 1986. High involvement management: participative strategies for improving organizational performance. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass. 252 p.
- MARTÍNEZ, MONSERRAT. Democracia Industrial y Modelos de Relaciones industriales. www.sociologicus.com/tusarticulos/modelosindustriales.htm
- PORTER, MICHAEL. 1985. Competitive advantages: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, Mc Millan Publishing Co. inc. (freepress),
- ROBINSON, RUSSELL D. 1998. Como crear empowerment. Santa fé de Bogotá, Colombia : McGraw-Hill Interamericana. 112 p.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ De La VEGA, OSCAR. 2002 Diez Horas con la Globalización". 1º edición. Madrid, editorial Netbiblo.
- SIMMONS, JOHN. 1985. Working together. New York: University Press. 319 p.
- SMITH ,ELIZABETH. 1993. Manual de Productividad: métodos y actividades para involucrar a empleados en el mejoramiento de la productividad. Buenos Aires : Macchi. 311 p.
- VARGAS, MIGUEL. A. Reingeniería de los procesos. Versión 2.0. Rev 2/11/98. Versión en computadora.