



**Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 251

**LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA:  
SUS PLANTEAMIENTOS Y CONDICIONES  
PARA SU FUNCIONAMIENTO**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 99/251

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 251  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



UNIVERSIDAD DE ALCALA



5903342356

**LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA:  
SUS PLANTEAMIENTOS Y CONDICIONES  
PARA SU FUNCIONAMIENTO**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Febrero 1999

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

LD.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del LD.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.42.00  
e-mail: echevarria.alcala@mad.servicom.es

EDITA:

**LD.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

ISBN: 84 - 8187 - 082 - X

Depósito Legal: M - 13538 - 1.999

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## INDICE

	<i>Pág.</i>
I. <i>INTRODUCCION</i> .....	5
II. <i>UNA BREVE EXPOSICIÓN RETROSPECTIVA DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA</i> .....	5
III. <i>LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA EN EL MARCO DE UNA ECONOMÍA COMPETITIVA</i> .....	8
IV. <i>LA INTEGRACIÓN DE LA PERSONA EN LA EMPRESA: SU PROCESO Y ORGANIZACIÓN</i> .....	10
V. <i>LA CAPACIDAD DIRECTIVA COMO FUNDAMENTO DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LA PERSONA EN LA EMPRESA</i> .....	12
VI. <i>LA EMPRESA COMO INSTITUCIÓN CLAVE DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN</i> .....	15

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el marco del Congreso organizado por la Consejería de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco los días 22 y 23 de abril de 1998 se debatió el tema de la participación en la empresa. En el texto que se recoge a continuación se exponen las ideas básicas sobre las que en la actualidad debiera descansar todo proceso de participación. Se trata, por tanto, de los argumentos utilizados en el debate sobre cómo debe plantearse este problema de la participación en la empresa y qué aspectos se pueden considerar como los más relevantes.

## **II. UNA BREVE EXPOSICIÓN RETROSPECTIVA DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA**

El problema de la participación en la empresa es uno de los temas más significativos durante todas las últimas décadas. Mientras que en los años 60 y 70 se planteó el problema de la participación de la empresa desde el punto de vista de un reparto del poder legalista,

en los años 90 se está planteando la participación en la empresa desde la necesidad de integrar y motivar a las personas en los propios procesos económicos, sociales e institucionales.

La Ley Alemana del Derecho del Trabajo de 1952, revisada en 1972, constituye, sin duda, una de las piezas fundamentales, desde el planteamiento legal, de la articulación de los procesos de participación en la empresa a los distintos niveles, lo que ha servido en Alemania para lograr una amplia paz social. Esto constituye uno de los pilares básicos del "milagro alemán" desde el punto de vista del desarrollo y eficiencia económica.

Esta misma dimensión legalista del reparto del poder en la empresa está también planteada en el contexto alemán de la Ley de Cogestión de 1956 y revisada, con grandes debates en 1976. Ha servido de base durante cuarenta años para regular la participación "legal" del personal en los procesos empresariales y también en los procesos de los ámbitos de dirección de la empresa.

Durante todas estas décadas países con una participación regulada, como Alemania, constituye en principio una excepción. En los años 60 en los distintos países europeos todo el debate sobre la "*reforma de la empresa*" puso de relieve las grandes diferencias culturales sobre esta cuestión y sus distintas manifestaciones "normativas" y sobre la realidad de las empresas.

La participación en la empresa debe verse desde otros aspectos:

- \* En primer lugar, la *cultura del trabajo* en la cual se desarrolla la actividad económica e industrial ya que condiciona de manera muy significativa estos procesos de participación.
- \* El *trabajo* no puede contemplarse sólo desde una perspectiva de factor de producción, como factor económico, sino que constituye la base fundamental de toda acción humana en su más estricta dimensión antropológica.
- \* La *dignidad humana*, por un lado, y el comportamiento humano, por el otro, son las dos claves fundamentales que configuran el elemento trabajo en el contexto humano y empresarial.

Debe además considerarse que los intentos europeos de los años sesenta y setenta sobre cómo repartir el poder a través de la "*reforma legal de la empresa*", se planteó siempre en un período económico en donde los niveles de competitividad de la economía eran muy bajos. No hace falta más que recordar que el 50% de la economía estaba y está en manos del Estado y que las competitividades se planteaban dentro de espacios cerrados o limitados a las economías nacionales.

### III. LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA EN EL MARCO DE UNA ECONOMÍA COMPETITIVA

En el momento en que se entra en economías competitivas se abren los espacios y se plantean los problemas del trabajo desde una dimensión transcultural. Se tiene que abandonar la "*cultura de las cosas*", el considerar el trabajo como "una cosa", un "contrato", para pasar a ser el *trabajo la pieza singular de la propia persona* con su capacidad de identificarse o no con el proyecto empresarial y su consecuente desarrollo personal.

En los años noventa se tiene igualmente que abandonar la "*cultura del mando*" y pasar a una "*cultura de dirigir personas*". Lo cual significa básicamente el hecho de que el éxito de una empresa depende de si al dirigir personas se desarrolla una capacidad directiva que permita un cambio permanente, una transformación permanente de las competencias humanas y técnicas, así como la generación de una dinámica organizativa de las empresas que les permita estar permanentemente en situación competitiva.

Una de las claves fundamentales de la nueva interpretación "empresarial-directiva" y no "legalista" de la participación en la empresa la constituye el *diálogo entre el directivo y el personal*. En Europa se está ahora aprendiendo a *dialogar* en la medida en la cual se ha entrado en un sistema competitivo y la competencia no es sólo entre las empresas, sino también entre los sistemas, entre la forma de



dirigir personas y de dirigir empresas. Se puede decir que la capacidad directiva de la empresa es la clave fundamental de todo el proceso de participación del personal en la empresa. Esto es, su *estilo de dirección*, la forma de entender el proceso de integración de las personas en el proceso con el fin de lograr la rapidez y flexibilidad en la adaptación a las situaciones cambiantes de la globalización de la economía.

La *globalización de la economía* es precisamente el *motor del cambio*. Esa participación tradicional de los años sesenta y setenta, caracterizada por espacios culturales cerrados, nacionales, salta a una economía transcultural en la que entra en competencia la capacidad directiva básicamente. Las bajas productividades solamente pueden incrementarse por una capacidad directiva capaz de integrar a la persona, por lo que se debe abandonar toda "concepción legalista clásica" sobre lo que constituye la participación para ir a una "participación empresarial-directiva" en cuanto a que el trabajo tiene que estar orientado al perfeccionamiento humano. El perfeccionamiento humano debe ser el objetivo de toda "participación empresarial-directiva", toda participación en el trabajo, en la empresa, en la institución, de forma que se pueda constituir el *capital confianza* necesario que dé seguridad tanto a las instituciones como a las personas para adaptarse permanentemente a los procesos de cambio.

Consecuentemente, *la participación significa la búsqueda de una nueva seguridad en la que la credibilidad de la institución y de la*

*empresa, a través de la recuperación de la persona, permita a ésta identificarse con el proyecto.*

Por tanto, entiendo que no hay "participación en la dirección", en el trabajo si no es a través de la persona y de su identificación con el proyecto empresarial. Si no cabe preguntarse ¿para qué la participación?

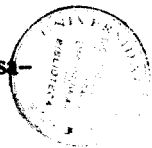
#### **IV. LA INTEGRACIÓN DE LA PERSONA EN LA EMPRESA: SU PROCESO Y ORGANIZACIÓN**

Se puede decir que se ha terminado toda una época histórica de la industrialización de más de ciento treinta años. La globalización de la economía da, por primera vez, respuesta al *primer principio ético* de que los recursos escasos que existen en el planeta tienen que ser utilizados eficientemente. El segundo principio ético corresponde a que *el trabajo es una pieza constitutiva del ser humano*.

Por tanto, la creación de empleo a través de la eficiencia económica, no es sólo un principio económico, a corto plazo, sino que es un principio ético, a largo plazo, que configuran las necesidades vitales de la persona.

La persona no logra su desarrollo sin el trabajo. Se han cometido errores muy serios separando a la persona del desarrollo de su

capacidad de transformación, no sólo de las organizaciones empresariales, sino también de la propia persona.



Hay otro aspecto significativo en cuanto a la participación de la empresa. La persona se desarrolla dentro de la "comunidad" que la acoge, de la empresa o la institución en su globalidad, y no es "propiedad" de ninguna de las unidades organizativas o técnicas. Uno de los problemas más importantes del desarrollo de la "capacidad directiva" es la capacidad de descubrir y fomentar los potenciales de la persona y que ésta se identifique con el proyecto empresarial. Esto es, que "participe" en términos reales. Cuanto más se desarrolle el pensamiento en globalidad, tanto más flexible y más rápida es la capacidad de adaptación y el desarrollo de la persona, y tanto más eficiente será el diálogo.

Igualmente al ser las *redes* la forma organizativa sobre la que tiene que desenvolverse la actividad económica globalizada no puede plantearse la participación en la empresa en los términos tradicionales de los años sesenta o setenta. La empresa, los procesos, están interrelacionados en forma de redes, dentro y fuera de la empresa y, consecuentemente, son interculturales. La "participación empresarial" adquiere otras magnitudes muy diferenciadas, ya que debe basarse en los nuevos sistemas de valores. La idea de "participar en la empresa" a través del reparto de poder de una empresa, como espacio cerrado queda fuera de todo contexto en los términos actuales de la globalización de la economía y su repercusión en la organización de la empresa.

La persona tiene que "participar" en el proyecto empresarial que está involucrado en redes a nivel intercultural. La empresa necesita del potencial humano, de la identificación de la persona con ese proyecto, de la motivación de la misma, de que la persona haga suyo el proyecto. Sin una "participación directivo-empresarial" en estos términos reales de la capacidad de dirección y de la utilización de los recursos es imposible el éxito empresarial.

## **V. LA CAPACIDAD DIRECTIVA COMO FUNDAMENTO DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LA PERSONA EN LA EMPRESA**

Una de las características de las empresas hoy, y ése ha sido el error de los años ochenta, es que la "capacidad directiva" tiene que tener capacidad para transformar el proyecto empresarial, que no es otra cosa que lograr un cambio permanente de la división internacional del trabajo en el que la empresa, como red, considera que es más competente.

Para ello necesita la empresa de los siguientes valores:

- \* En primer lugar, ser competitivo, significa el desarrollo de la capacidad de poder aflorar las competencias de cada una de las personas y de las interdependencias entre la persona y la organización.

- \* En segundo lugar, la necesidad de cooperación dentro de la red y la empresa y entre las empresas dentro del contexto de la competitividad.
- \* En tercer lugar, el diálogo como punto clave del proceso de participación de las personas en la empresa.
- \* Y, por último, el desarrollo del valor clave: la autorresponsabilidad.

La participación no puede ser "legalista" en los términos de los años sesenta y setenta, puesto que solamente ha desarrollado, en el mejor de los casos, la idea de "pertenencia patrimonialista". Y cuando hablo de "legalista" no me refiero solamente al desarrollo de "normas legales", sino también de "normas culturales", de usos y costumbres.

La participación es hoy, fundamentalmente, la identificación de la persona con la empresa, con el proyecto, con una actividad en la que la persona y la institución desarrollan conjuntamente sus potenciales, su éxito o fracaso.

Solamente a través de un *cambio de mentalidad*, esto es, un cambio de la "cultura empresarial" con una orientación a la globalización y a su diseño organizativo en forma de redes se lograrán las economías de escala propias y ajenas. Hoy no se trata solamente de hacer participar al personal en el proyecto propio, sino que hay que

hacer participar también a proveedores y clientes, a la propia opinión pública y a los accionistas y, cómo no, a los propios directivos.

La dimensión de la participación, con todo el peso que quiera darse a los aspectos participativos de tipo económico, éstos no pueden ser motor fundamental del proceso de integración de la persona por mucho que nos empeñemos. Su impacto es a corto plazo. La participación en la realidad organizativa y la forma como se implementan los procesos y como las personas asumen la responsabilidad dentro de las diferentes unidades operativas y las organizaciones descentralizadas deben constituir la base de la participación que debe ser luego dotada de la compensación individual o colectiva correspondiente. No es la participación en el sentido legal o económico, lo que va a mover al éxito o fracaso de la empresa, sino el hecho de la participación real de la persona en su propio desarrollo y en el de la institución con la consideración oportuna de su participación eficientemente en los "resultados".

Por tanto, es un error invertir los términos del "proceso de participación" tal como se está haciendo en la actualidad.

La clave fundamental de la "participación en la empresa" es la integración de la persona y, consecuentemente, el cambio de valores culturales orientados a la autorresponsabilidad que permita el proceso de transformación permanente de la empresa. El éxito de la persona,

del individuo y de la empresa son paralelos y de ellos depende su contribución, en una economía globalizada, a su propia supervivencia.

## VI. LA EMPRESA COMO INSTITUCIÓN CLAVE DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN

No tiene ningún sentido un planteamiento de participación en la empresa si no descansa en el valor clave: la existencia de "capital confianza". Significa confianza:

- \* En primer lugar, en la *institución*, en cuanto que facilite al individuo seguridad y le otorgue una capacidad directiva que le permita aflorar las competencias individuales y aflorar también su contribución.
- \* En segundo lugar, cuando se está hablando de "*capital confianza*", se está hablando del desarrollo del diálogo que genera transparencia en la información, con lo que la participación es real en los términos de las necesidades y las capacidades de personas y organizaciones. El desarrollo de una organización en "*aprendizaje permanente*" exige de este diálogo y de la participación de las personas.
- \* La *exigencia de libertad*, creativa e innovadora, de la persona que es la tercera consecuencia que necesita de capital confianza con el fin de poder disponer de los

potenciales que corresponden a la persona en la organización.

- \* "*Capital confianza*" significa, al propio tiempo, la creación de seguridad como institución y como individuo; lo que exige un nuevo planteamiento de los "*principios de subsidiariedad*" y de las propias políticas sociales, internas y estatales.

La ruptura en la interpretación de la "participación en la empresa" es total entre las concepciones de los años sesenta y setenta basados en el reparto de poder, y las concepciones de finales de siglo basadas en la persona y en la institución.

Solamente a través de la generación de "capital confianza" existe la posibilidad de una "participación de la persona" en la empresa y, consecuentemente, el proceso de definición y consideración de la retribución o participación económica en cualquiera de sus múltiples y diferentes manifestaciones debe ser el último escalón de este proceso de participación.

No creo que la participación promueva la participación de la persona desde la vía económica, sino que lo económico constituye la consecuencia del proceso real de integración de la persona, tanto en las dimensiones de su desarrollo humano, profesional, como también la dimensión social de la integración de la persona en la empresa. Esta



nueva forma constituye, sin duda, el eslabón fundamental para que exista la confianza necesaria que permita una participación real que motive el desarrollo de la persona en función de su contribución y del reconocimiento de esa contribución.

