

**Emilio Torres Gallego \***

## **Participación y reforma de la empresa**

*Hay una previsión que puede hacerse sin temor a ser desmentido por los hechos: la reforma de la Empresa, en todo el mundo, o se hará con los trabajadores o no se hará en paz.*

### 1. FILOSOFIA DE LA PARTICIPACION

En el número correspondiente a la semana del 24 al 30 de marzo de 1969 la revista francesa *L'Express* publica, en su página 24, la que llama «Nueva Constitución», que ha de regir la vida interna de la empresa editora y que constituye —según afirma— una innovación en la sociedad francesa. Tal constitución responde, en síntesis, a un esquema democrático del poder, con su Gobierno, su cuerpo electoral y su Parlamento. «De ahora en adelante, propiedad y poder ya no podrán confundirse.» El mismo número publica el convenio colectivo acordado entre el Gobierno de *L'Express* —su Comité Ejecutivo— y la representación del personal. En el convenio —de una duración de cuatro años— se establece una participación en beneficios y se organiza la información y la consulta no solamente a través del Comité de Empresa, sino también a través de una conferencia que reúna regularmente a los cinco miembros del Comité Ejecutivo y a un número igual de representantes del personal.

En el pasado año 1968 la Asociación para el Progreso de la Dirección editaba en Madrid la obra de Octave Gelinier *Dirección participativa por objetivos*, en la que mantiene la teoría de la eficacia de las comunicaciones y relaciones interpersonales en el seno de la empresa no ya como principio de orden filosófico, sino como exigencia de un funcionamiento más ágil y más competitivo en el campo de la economía.

En 1967, el economista americano John K. Galbraith publicaba *El nuevo estado industrial* e irrumpía en el mundo de las nuevas concepciones socio-económicas con un término que ha tenido amplia difusión y gran fortuna: el de la «tecnoestructura». Llama así al grupo que guía la empresa, a la inteligencia, al cerebro, a todos los que participan en

---

(\*) Abogado, Asesor jurídico de la empresa "Cristalería Española, S. A.".

la elaboración de las decisiones. Configura a la empresa como una serie de círculos concéntricos, considerando que en el centro se encuentra lo que actualmente suele llamarse alta gerencia, *top management*. El viejo organigrama de una jerarquía geométrica debe ser abandonado como imagen convencional e inservible ya, por falta de adecuación a la realidad actual (habla, naturalmente, de las grandes empresas americanas).

Entre los años 1957 y 1960, un grupo inglés de hombres de negocios examinaba la problemática de la dirección de empresas en un pequeño opúsculo que recogía varios artículos y conferencias de diversos autores, de los que merece especial cita el dedicado por Stephen Parkinson a la «Comprensión de las relaciones con los trabajadores». Es interesante recordar cómo empieza su exposición Mr. Parkinson: «Se dice que la primera huelga se produjo en el año 1490 antes de Jesucristo, cuando los ladrilleros judíos que trabajaban en Egipto se negaron a fabricar ladrillos sin paja.» Después de algunas consideraciones sobre el origen del sindicalismo, el autor cita otro dato interesante: en 1383, la Corporación de la ciudad de Londres prohibió «todas las congregaciones, conjuras y conspiraciones de trabajadores». La conclusión del estudio, que nos ocupa es la necesidad imperiosa de cambio: cambio en la mentalidad de los directores, cambio en la organización de la empresa, cambio en la mentalidad de los Sindicatos. La síntesis la recoge el autor del *Manual de relaciones industriales del Ministerio de Trabajo británico*, que dice: «El fundamento de una afortunada consulta conjunta es una disposición, por parte de la dirección, a tratar a sus empleados como una fuerza inteligente y responsable dentro de la empresa, y por parte de los trabajadores a aceptar la responsabilidad de contribuir a la solución de los problemas comunes... Si hay por parte de la dirección el temor de que su autoridad será aminorada por la discusión o una negativa por parte de los obreros a aceptar la responsabilidad inherente, la consulta conjunta fracasará.»

Por último, en mayo de 1968 una revuelta estudiantil de oscuros orígenes —hay quien la vincula a una breve discusión entre un, a la sazón, desconocido estudiante de sociología de la Universidad de Nanterre, llamado Daniel Cohn-Bendit, y el entonces Ministro de Educación de Francia— terminaba en un apoteosis de huelgas y ocupaciones de fábricas que ponían en peligro la existencia misma del Estado francés y arrastraba a más de diez millones de trabajadores que reclamaban algo más que una simple subida de salarios, aunque algo menos que la revolución total que, a gritos, pedían en las calles de París los jóvenes de Nanterre, del Odeon y de la Sorbonne, en tanto el filósofo Sartre acuñaba un término que definía con fuerza expresiva lo que estaba sucediendo: *la démocratie sauvage*.

La revolución de mayo era, a primera vista, inexplicable; los obreros y los mandos de un país desarrollado, que vivían y trabajaban en el seno de una sociedad de consumo, sin grandes preocupaciones económicas, con una moneda fuerte, con alto nivel de empleo, con amplia capacidad de adquisición, ponían en peligro, de pronto y sin una motivación aparente, toda esa estabilidad, y ese nivel de vida, y esa abundancia de consumo, y hasta un prometedor futuro de creciente desarrollo económico.

Pero para tratar de explicar lo inexplicable a primera vista están los dirigentes satisfechos de esa Sociedad insatisfecha. Y no faltaron explicaciones. Algunas sagaces, como la del entonces Primer Ministro Georges Pompidou, que consideró el movimiento de mayo no como una

crisis pasajera de un régimen, ni siquiera de un Estado, sino como la crisis de la sociedad entera, similar a la que en el siglo xiv y a principios del xv alumbraba el mundo moderno, esa época brillante y convulsiva que la historia ha llamado el Renacimiento. Por otra parte, la llamada revolución de mayo en Francia parecía, en su desenlace, dar la razón al profesor español Tierno Galván, que en su libro *Tradición y Modernismo*, recopilación de las conferencias pronunciadas por el autor en la Universidad de Princeton en el curso 1961-62, afirma que «si la onda de prosperidad no cesa y el nivel de bienestar continúa aumentando revoluciones, en el sentido antiguo de transmutación de modelos, acompañadas de innovaciones radicales en la estructura, es muy difícil que se produzcan; en este sentido, y en las áreas de desarrollo y semidesarrollo, la revolución rusa quizá sea la última.» ¿Tiene razón el profesor español? Estas palabras, escritas en 1961, han sido confirmadas, sin duda, por la revolución de mayo de 1968 en Francia. Otro profesor, de origen alemán y desconocido por el gran público hasta hace muy poco, refugiado en Norteamérica huyendo de la persecución nazi, Herbert Marcuse, venía a confirmar la tesis de Tierno Galván cuando sostiene —Marcuse— que la revolución sólo será posible si la llevan a cabo los que él llama marginados: obreros parados, negros, estudiantes. Los que quedan fuera del compromiso de la sociedad del consumo y son en cierto modo sus víctimas, porque no aciertan a encuadrarse —aunque por diversos motivos— en las estructuras de una sociedad en desarrollo.

Y Marcuse, y los estudiantes franceses, alemanes e italianos, habrán podido comprobar que su revolución no es, o no parece ser, la misma revolución de trabajadores de occidente. Y que no es, radicalmente no lo es, la misma revolución de los estudiantes de Praga o de Belgrado. Y entonces piden la «muerte airada y violenta de la sociedad de consumo» y la desaparición de las estructuras económicas y sociales que «alienan, convirtiéndolos en siervos mentales y prácticos de la máquina creada para que les sirva, a los hombres de la sociedad actual». Y concluyen, como es lógico, en que el hombre debe dejar de ser objeto de la historia para convertirse en su protagonista; que en el mundo del trabajo, de destinatario casi inconsciente de las normas que afectan a su propio futuro y a su vida casi entera, se transforme en actor diligente y responsable; que no sea el blanco de una inagotable propaganda que va configurando sus reacciones y sus gustos, señalándole a cada paso lo que es necesario consumir y lo que le ha de servir para distinguirse de los demás, cayendo en la absurda paradoja de masificar hasta lo que trata de individualizar.

## 2. ANTECEDENTES DE REFORMA EN ESPAÑA

Y con esto hemos llegado, por fin, a los fundamentos de lo que podríamos llamar «filosofía de la participación». Eran necesarios estos antecedentes porque se ha hablado tanto y se ha escrito tanto de la necesidad de abrir cauces a la integración del hombre del trabajo en la empresa —entendida tal integración como un sistema organizado para que el trabajador pueda informarse y conocer las decisiones, el cómo y el porqué de las decisiones— que corriamos el peligro de extraviar el camino, de ser objeto, una vez más, del último «slogan» o de la última propaganda. Por otra parte, como se habrá podido observar por lo que queda escrito, el tema no es tan nuevo, ni siquiera en la problemática de la empresa. Pero está hoy agudizado. Más en Europa

que en Estados Unidos —hablando de sociedades altamente industrializadas—. Y tiene su explicación. En el largo caminar de la evolución económica hasta el momento en que el dominio de la técnica y la necesidad de disponer de grandes medios obliga a la concentración de empresas, hemos perdido algo muy importante: nada más y nada menos que al hombre. Se nos quedó atrás, agazapado, allá en los principios del siglo xx, cuando comenzó la revolución económica que aún no ha concluido. Se acabó de perder —y trata desesperadamente de reencontrarse— en la posguerra de 1945. La empresa era el jefe y, luego, sus empleados; la dimensión de esa empresa de pequeño alcance permitía conocer al hombre, y hasta a su circunstancia, a costa de olvidar muy a menudo sus derechos y confundirlos con los que el patrono concedía por la vía de la gracia. Era el período llamado del «paternalismo». Y, como decía Ortega que ocurrió en la Edad Media, tener derecho era estar conquistándolo a cada paso. Y el hombre del trabajo luchó y obtuvo muchos derechos que parecían inalcanzables. Hoy se encuentra ante otra etapa de esa lucha, quizá la más interesante de todas: la de demostrar que los derechos ya adquiridos no tienen que exigir como contrapartida la pérdida de la propia personalidad; que el bienestar no es un fin en sí mismo y que, en definitiva, hay algo que no puede comprarse ni está sujeto a comercio: el hombre mismo.

Se habla de una reforma de la empresa; pero sería menguada si no se tuviera en cuenta, por encima de cualquier otra consideración, este factor humano que aspira definitivamente a hacerse oír y poder disponer de su trabajo y de su ocio y saber adónde va y qué camino es el más útil. Esto es lo que en el lenguaje al uso en el mundo político y social se llama «participación». Sin esta participación sincera y responsable no será posible la reforma de la empresa en general y de la empresa española en particular; ahora bien: ¿existen en la empresa española que ha de reformarse organismos que puedan servir de punto de arranque? ¿Hay alguna experiencia aprovechable para esa futura reforma? Creemos que ambas preguntas pueden contestarse afirmativamente, sin exceso de optimismo y con ciertas reservas. Lo importante es que la reforma de la empresa empiece, porque, como dice el proverbio chino, para andar un millón de millas hay que empezar por andar una milla. Pero sería imprudente, notoriamente imprudente, querer andar en una sola jornada ese millón de millas. A ello equivaldría el señalar normas rígidas. Más aconsejable que una ley de reforma será una de ley de bases para llevar a cabo la reforma. Entre las bases, en su espíritu y en su letra, la participación del trabajador a todos los niveles. Si la ley de bases es ágil, flexible y útil, lo será a condición de que sea audaz —la audacia puede ser, a veces, un ejemplo de prudencia— y recoja no lo que es ya realidad, sino lo que todavía es deseo y esperanza. Sin ello la ley serviría de poco y un sentimiento de frustración sustituiría a la esperanza, lo que, en el caso de que de verdad se acometa la reforma de la empresa, sería tremendamente peligroso para el futuro de las relaciones de trabajo en España. Porque entre las previsiones del futuro habrá muchas que sean pura especulación; otras, temerarias afirmaciones; pero hay una previsión que puede hacerse sin temor a ser desmentido por los hechos: la reforma de la empresa, en todo el mundo, o se hará contando con los trabajadores o no se hará en paz.

Precisamente porque lo entendemos así, vamos a explicar nuestro punto de vista sobre los actuales organismos, que pueden estimarse

como experiencias interesantes en mayor o menor grado de la cooperación y participación de los trabajadores en las empresas españolas.

### 2.1. *Jurados de Empresa*

Es el único organismo institucionalizado con su regulación propia y con independencia de todos los demás; con una reglamentación bastante detallada de sus funciones, aunque en realidad estas funciones no están muy definidas en la práctica por razones de diversa índole. Los Jurados de Empresa han venido funcionando en España con muy desigual fortuna, lo que no debe sorprender porque el cuerpo social y económico que forma la estructura de nuestro país es diverso, con diferencias muy apreciables según la localización geográfica de las empresas o según su importancia económica y el número de trabajadores a su servicio. Contienen el germen de una intervención más activa, pero hay que purgarlos de muchos defectos porque las circunstancias en que se mueven aparecen muchas veces más como organismos beligerantes en defensa y tutela de los intereses de los trabajadores que como organismos de coordinación.

Los Jurados de Empresa se han configurado como organismos de «colaboración constructiva», según dice el preámbulo del Decreto de 18 de agosto de 1947; por ello habría que haber puesto el acento sobre esas características y no sobre otras. Ocurre en la dinámica social que las disposiciones son ampliamente sobrepasadas por la realidad, y así ha sucedido con el capítulo I del Decreto que aprobó, en 11 de septiembre de 1953, el Reglamento que regula el funcionamiento de los jurados.

Dictada después la Ley de Convenios Colectivos de Trabajo, se complicó aún más la problemática de los Jurados de Empresa al establecerse que sus miembros formarían parte de la misión deliberadora de los convenios de empresa, con lo que acentuó su carácter de organismo beligerante. A nuestro juicio, sería necesario reformar radicalmente el funcionamiento del jurado y configurarle efectivamente como organismo de colaboración y, más que de colaboración, de participación en la empresa, a cuyo efecto habría que descargarle de todas las funciones que le convierten en vehículo de reclamación o que le hacen adoptar, por necesidad, posturas beligerantes frente a la dirección de la empresa, como es el caso de las comisiones de discusión de los convenios. No se trata de disminuir sus atribuciones, sino de cambiar su funcionamiento y aumentar sus misiones de coordinación e información en lo que a la política general de la empresa se refiere. Con ello pensamos que se podría iniciar un prometedor camino sin graves alteraciones en la marcha de la empresa.

### 2.2. *Comisiones Mixtas de Vigilancia de los Convenios*

He aquí un organismo que ha dado lugar a profusa literatura y a resoluciones varias administrativas y judiciales y que, sin embargo, su existencia legal es muy confusa. En efecto, ni la Ley ni el Reglamento de Convenios Colectivos prevén las atribuciones de estas Comisiones Mixtas. La Orden Ministerial de 22 de julio de 1958, que aprobó el Reglamento de la Ley de Convenios Colectivos Sindicales, concedió a la autoridad laboral que haya aprobado un convenio la facultad de interpretar cuando por cualquiera de las partes se suscitase alguna duda. El artículo 12 de la Ley y el 5.º del Reglamento prevén que «habrán de ser objeto de concreta especificación las estipulaciones que se esta-

blezcan para vigilancia y cumplimiento de cuanto se convenga». En vista de lo cual comenzaron a regularse en los convenios colectivos unas mal llamadas Comisiones Mixtas de Interpretación, cuya denominación más exacta, de acuerdo con la Ley, deberá ser «Comisiones de Vigilancia», que han sido admitidas ya por la legislación y la jurisprudencia. El Decreto de 20 de septiembre de 1962 atribuye a las Comisiones del Convenio (sic) nada menos que «el conocimiento y resolución de toda situación colectiva de conflicto que se derive de la aplicación de sus cláusulas», y únicamente en el caso de no existir comisión o de llegarse a un acuerdo en el seno de la misma someterán tales cuestiones a la autoridad laboral que haya aprobado el convenio». Pero el Tribunal Supremo, en Sentencias de 6 de octubre de 1964 y 4 de enero de 1965, ha sentado la doctrina de que «las Comisiones Mixtas no son organismos jurisdiccionales que entorpezcan el derecho siempre vivo de acudir a los Tribunales de justicia», con lo cual el contenido del artículo 2 del Decreto de septiembre de 1962 queda bastante disminuido en su alcance y en la realidad de la competencia que de una manera tan expresa le atribuía a las Comisiones Mixtas de Aplicación y Vigilancia. Tales Comisiones han sido, sin embargo, bien acogidas por la Organización Sindical, que en Circular de 3 de septiembre de 1962 atribuía su Presidencia al presidente de la entidad sindical del mismo ámbito, si bien ofrezca muchas dudas la validez de tal circular, porque no fue publicada en el *Boletín Oficial del Estado*, aparte de las innegables dificultades de orden práctico que su aplicación suscita en orden al funcionamiento de la Comisión en centros desplazados del lugar de residencia oficial del Sindicato. Estas Comisiones de Vigilancia de los Convenios pueden, sin duda, convertirse en eficaz vehículo de cooperación entre las empresas y la representación de los trabajadores, máxime si en el futuro se refuerzan sus atribuciones. Las ya concedidas en el Decreto de 20 de septiembre de 1962 y en su actuación práctica adquieren la fuerza y el prestigio que cabe esperar de un organismo regulado por las partes con amplia libertad de actuación.

### 2.3. *Comisiones de Valoración de Puestos de Trabajo*

En muchos convenios colectivos se pacta la creación de Comisiones de Valoración de Puestos de Trabajo, que, con una composición mixta, están procediendo con general acierto y notable ponderación a la adaptación de los antiguos sistemas de clasificación profesional de las reglamentaciones de trabajo a las modernas técnicas de valoración objetiva de puestos. Y hay que rendir homenaje al amplio espíritu de colaboración de los trabajadores, a su inteligencia y a su comprensión de la necesidad de un cambio en el sistema tradicional. Sin embargo, hay que proclamar también que no todas las direcciones de empresas han admitido sin resistencia la intervención del trabajador en un problema que han pensado resolver siempre con carácter exclusivo y excluyente. La experiencia es muy favorable y puede afirmarse que en el futuro las Comisiones de Valoración adquirirán el necesario prestigio para poder actuar con la agilidad y eficacia que exige la actual dinámica de los constantes cambios de valoración en la consideración objetiva del puesto de trabajo. Por otra parte, estas Comisiones descargan al Jurado de Empresa de algunas de sus misiones sobre clasificación profesional que hoy son prácticamente inoperantes.

Y no quisiera terminar sin hacer alusión a algo que fue una grata

experiencia, que no ha sido suficientemente resaltada: me estoy refiriendo a las fallecidas Comisiones del Plus Familiar, que administraron en una época muy difícil, con enorme sentido de la responsabilidad, cuantiosos fondos, que supieron repartir, en general, con espíritu de justicia y ponderación y que adquirieron gran prestigio relevando a la dirección de la empresa de enojosas cuestiones que hubieran sido, sin duda, fuente y origen de graves conflictos de intereses. Pienso que el ejemplo de las Comisiones del Plus Familiar podrá recogerse como experiencia útil para establecer sistemas de participación y reparto de beneficios, sobre todo en las empresas que establezcan primas por objetivos. Merece la pena estudiar a fondo tal posibilidad.

\* \* \*

Así queda expuesto, a grandes rasgos, un aspecto muy particular, pero muy importante, de la reforma de la empresa. Los antecedentes y su situación en nuestro país ofrecen múltiples sugerencias. Pero sólo una puede ser recogida aquí: en ese conjunto de bienes, hombres y fines que es la empresa, le ha llegado la hora al hombre. De su intervención decisiva, valiente y real puede depender el futuro de un sistema que no agotó sus posibilidades y al que se le abre un inmenso campo, a condición de que la técnica no olvide que el principal protagonista del triunfo o del fracaso del conjunto es, como siempre, el hombre y que el tiempo en que este hombre de hoy vive sus circunstancias, sus angustias, sus sueños y sus esperanzas, es tiempo de reforma y no de inmovilismo. Que la propia dinámica que nos rodea cambia a cada instante —el mundo es mi representación, dijo Schopenhauer— y que sólo si sabemos adaptar las estructuras a este constante devenir podremos hacer frente al futuro, que se anuncia, en las inquietudes de un presente que más que nunca es un solo, insignificante paso hacia otras realidades que casi rozamos ya.