

**FUNDACION  
FRIEDRICH  
EBERT** 

Debate  
Sindical

**COGESTION:  
UN MODELO  
"A LA ARGENTINA"**

autor:  
JULIO GODIO



**FUNDACION  
FRIEDRICH  
EBERT** 

**Debate  
Sindical**

**COGESTION:  
UN MODELO  
"A LA ARGENTINA"**

autor:  
JULIO GODIO

## Presentación

*Varios factores parecen indicar que el tema de la cogestión en la empresa ha comenzado a transformarse en un tema de importancia en círculos sindicales y políticos del país. Expresión de éste interés es la aparición de este tema en cursos de formación en los sindicatos argentinos, en la presentación de proyectos específicos en la Cámara de Diputados y en diferentes artículos de la prensa nacional. Las expectativas creadas alrededor del tema tienen su explicación en la necesidad de consolidar la democracia política en el país. No cabe la menor duda que la consolidación de la democracia política está estrechamente vinculada con su complementación en democracia social y económica.*

*La cogestión es un instrumento idóneo para democratizar la economía en general y la democratización de la empresa en particular. Al mismo tiempo la cogestión legitima el poder a través de la participación. En algunos países europeos, como en Alemania, la lucha por la democracia económica forma desde décadas un elemento importante de las plataformas sindicales. Después de la derrota del fascismo, el movimiento sindical en la República Federal de Alemania (RFA), con el cuál la Fundación Friedrich Ebert se siente fuertemente vinculada, ha logrado importantes niveles de cogestión, que subsisten por ejemplo en la industria metalúrgica desde hace 30 años.*

*En la República Federal de Alemania existe una larga y fructífera experiencia en cogestión en la empresa, que se remonta a los años '50 con la introducción de la cogestión paritaria en la industria del carbón y del acero.*

*La experiencia de la cogestión tanto en la RFA como en otros países extranjeros seguramente será interesante como referencia y aporte para la elaboración de un "modelo de cogestión en Argentina".*

*El presente estudio de Julio Godio sobre el tema tiene por objeto presentar propuestas para que dirigentes sindicales, especialistas laborales, economistas y políticos, puedan a partir de la*

*realidad de la empresa argentina y las experiencias nacionales de participación existentes, discutir y elaborar un "modelo operativo de cogestión en Argentina".*

*Julio Godio, conocido especialista laboral, ha trabajado durante años en esta materia en el país y en el extranjero. Seguramente el presente documento será útil para abrir un debate sobre un tema que podría constituirse en el centro de la vida sindical y política del país durante los próximos años.*

Achim Wachendorfer

## INDICE

	Pág.
INTRODUCCION . . . . .	7
CAPITULO I.	
CARACTERISTICAS GENERALES DEL MODELO . . . . .	13
1. Medidas para su implantación . . . . .	13
2. Ley marco de cogestión . . . . .	13
3. Creación de nuevas formas de sociedad . . . . .	14
4. Leyes concurrentes a la cogestión . . . . .	14
5. Caracteres básicos de la ley marco . . . . .	15
6. Cogestión y estructura de la empresa . . . . .	15
CAPITULO II.	
DETERMINACION DEL AMBITO DE APLICACION Y DE LAS FORMAS DE PARTICIPACION . . . . .	17
1. Limitación al trabajo cumplido en empresas . . . . .	17
2. Distintas formas de participación y formas progresivas de aplicación de la cogestión . . . . .	18
3. Criterio del monto del capital de la empresa . . . . .	18
4. Criterio de distinción de acuerdo a la actividad de la empresa . . . . .	19
5. Caso especial de las empresas financieras o bancarias . . . . .	19
6. Criterio que distingue según la propiedad privada o estatal del capital de la empresa . . . . .	19
7. Caso especial de las empresas deudoras de entes u organismos públicos de financiamiento . . . . .	21
8. Criterio del número de trabajadores empleados . . . . .	21
9. Utilización conjunta de varios de los criterios analizados . . . . .	22
CAPITULO III.	
ORGANIZACION DE EMPRESAS EN REGIMEN DE COGESTION AMPLIA . . . . .	22
Sección I. El Consejo de Vigilancia . . . . .	23
1. Carácter de órgano superior de la empresa . . . . .	23
2. Integración del Consejo de Vigilancia . . . . .	24
3. Forma de designación de los integrantes del Consejo de Vigilancia . . . . .	24
4. El miembro neutral . . . . .	24
5. Atribuciones del Consejo de Vigilancia . . . . .	26

6. Materias de competencia del Consejo de Vigilancia . . . . .	26
7. Funcionamiento del Consejo de Vigilancia . . . . .	27
Sección II. La Comisión Laboral . . . . .	
8. Carácter de la Comisión Laboral . . . . .	27
9. Integración de la Comisión Laboral . . . . .	28
10. Forma de designación de los integrantes de la Comisión Laboral . . . . .	28
11. Atribuciones de la Comisión Laboral . . . . .	30
Sección III. El Comité Laboral de Gestión a nivel de establecimiento . . . . .	
12. Calidad de órgano de cogestión a niveles medios e inferiores . . . . .	30
13. Integración del Comité Laboral de Gestión . . . . .	32
14. Forma de actuar del Comité Laboral de Gestión . . . . .	33
15. El Comité Laboral de Gestión a nivel de establecimiento . . . . .	34
16. Los Comités de trabajadores . . . . .	37
CAPITULO IV	
ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS CON REGIMEN DE COGESTION PARCIAL . . . . .	
1. Características generales del modelo . . . . .	37
2. Lineamientos para una solución . . . . .	38
3. Lineamientos para un modelo de cogestión parcial complementada con cogestión plena en el área de personal . . . . .	38
CAPITULO V.	
COGESTION EN LA PEQUEÑA EMPRESA . . . . .	
1. Organó de participación de existencia obligatoria . . . . .	40
2. Competencia del Comité Laboral de Gestión . . . . .	40
3. Formas de actuación del Comité Laboral de Gestión . . . . .	40
CAPITULO VI.	
LA CODECISION EN EL PUESTO DE TRABAJO . . . . .	
1. Características de la codecisión en el puesto de trabajo . . . . .	41
2. Objetivos de la codecisión en el puesto de trabajo . . . . .	41
3. Formas para hacer posible la codecisión en el puesto de trabajo . . . . .	42

## INTRODUCCION

### Cogestión y consolidación de la democracia

La cuestión de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa se plantea como tema central no sólo para el movimiento sindical sino para el conjunto de la sociedad argentina.

La dictadura militar que soportó el país durante los años 1976-1983, con las consecuencias conocidas de represión, vaciamiento y endeudamiento de la economía nacional y de retrogradación científico-cultural, ha demostrado una vez más las fuertes raíces políticas y sociales del autoritarismo en la Argentina.

El autoritarismo político en Argentina no es un fenómeno casual; por el contrario, es un instrumento sumamente efectivo para que grupos económicos dominantes puedan continuar apropiándose del excedente económico en un país que transita un largo proceso de estancamiento y decadencia.

La lógica perversa del autoritarismo (golpes militares periódicos cada vez más cruentos) es sólo una forma de acción política del bloque dominante para poder seguir reproduciendo la lógica irracional de apropiación de un excedente cada vez más recortado por la recesión económica y el endeudamiento externo.

La Argentina se encuentra hoy frente a una disyuntiva histórica: o consolida social y económicamente la presente democracia política o es previsible que el país transite por una fase de desmoralización general, de descomposición política y, eventualmente, de un nuevo golpe militar derechista.

La importancia de la cuestión de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa es que está íntimamente ligada al esfuerzo de lograr consolidar la actual democracia política. Efectivamente: la historia argentina de las últimas décadas ha demostrado palmariamente que ni los grupos empresarios privados ni la tecnocracia estatal tienen la suficiente voluntad histórica para emprender la tarea de construir una Nación moderna.

Pareciera que el empresariado nacional y la tecnocracia estatal se han resignado a subsistir en un país en decadencia, y cada vez más alejado por sus niveles técnico-productivos de los países desarrollados.

La disyuntiva que se presenta al país es de hierro: prolongar indefinidamente esta larga agonía, con sus crónicas manifestaciones de autoritarismo, o emprender el camino hacia la realización de una nación próspera e independiente.

La realización de una Nación próspera se refiere a la necesidad de transformar la actual economía agro-exportadora en una economía mixta-integrada, de protección selectiva, apuntalada en industrias de punta y de base eficientes, en una amplia red agro-industrial y la instalación de mercados regionales que permitan crecer al PBI y localizar nuevos contingentes de población en el interior y zonas límites del país. Se trata, en síntesis, de plantearse la necesidad de reorganizar y modernizar económicamente el país.

### Cogestión y humanización del trabajo

Una economía mixta-integrada no sólo tiene que ver con un nuevo tipo de estructura productiva, sino con nuevas formas de propiedad y gestión. Efectivamente, cuando decimos una economía mixta, nos estamos refiriendo a un sistema de organizar la producción según formas de propiedad estatales, privadas, mixtas, cooperativas y autogestionarias. Pero una economía mixta no sólo tiene que ver con diversas formas de propiedad, sino también con formas de participación del Estado, empresarios y trabajadores en la gestión empresarial.

La larga marcha hacia la reorganización del país no devendrá, seguramente, de un empresariado acostumbrado a la ganancia fácil. Por el contrario, esa larga marcha sólo será posible emprender si los trabajadores organizados sindicalmente levantan consignas que articulen la proposición de la nueva economía mixta-integrada con formas de gestión democráticas. Es de esperar que si los trabajadores organizados sindicalmente y sus expresiones en partidos políticos emprenden la tarea de impulsar la democratización de la gestión empresarial, comiencen a acercarse técnicos y empresarios que deseen encontrar nuevas vías para salir de la crisis.

La participación de los trabajadores en la gestión empresarial supone beneficios y responsabilidades para el movimiento obrero.

La participación de los obreros en la gestión empresarial tiene una meta clara: mejorar la eficiencia de la empresa, aumentar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo de obreros, empleados y técnicos.

La participación de los trabajadores en la gestión empresarial crea las condiciones para que obreros, empleados y técnicos ejerzan un control efectivo sobre las políticas de planificación estratégica de la empresa. De este modo se pueden evitar maniobras dolosas, gastos innecesarios, estimular innovaciones tecnológicas, mejorar las condiciones de trabajo y los salarios, controlar el comportamiento de las empresas extranjeras, etc. Pero, al mismo tiempo, la participación de los trabajadores en la gestión los hace co-responsables de las decisiones gerenciales, esto es vincular a los trabajadores con el futuro exitoso o el fracaso de una empresa o una rama de la economía.

La participación de los trabajadores en la gestión empresarial no incluye necesariamente la participación de los trabajadores en el capital. La participación en la gestión de la empresa tiene su fundamento básico en el derecho de los que venden su fuerza de trabajo a participar en las instancias superiores de gestión: en estas instancias, cuando se fijan planes y metas, también se está decidiendo sobre los hombres que ejecutan esos planes. Se trata de un derecho de los trabajadores reconocido en resoluciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y garantizado por ley en muchos países capitalistas y en los países socialistas, en correspondencia con la necesidad histórica de humanizar al trabajo.

En Argentina existen fuertes tradiciones de participación de los trabajadores en la organización del trabajo a nivel del puesto de trabajo. Estas tradicio-

nes se han institucionalizado en una extensa red de cuerpos de delegados y comisiones internas en grandes y medianas empresas estatales y privadas. Sin embargo, las experiencias de participación de los trabajadores a nivel de juntas directivas de las empresas de producción y servicios es casi inexistente. Podría mencionarse como últimos hechos la experiencia cogestionaria frustrada en Luz y Fuerza (1971-76) y una proposición cogestionaria que no se implementó (FOETRA, 1973). Existen también experiencias cooperativas y de autogestión en empresas de producción y servicios, pero que poco han incidido en la cultura sindical en materia de participación de los trabajadores.

Sólo en las áreas del sistema público y social de salud y de seguridad existe una larga tradición de cogestión entre el Estado y los sindicatos. Pero se limita a modalidades de participación a través de directores obreros comúnmente elegidos por el sindicato sin ninguna participación de los trabajadores del servicio ni de los usuarios.

### Obstáculos a la cogestión

¿Por qué esa ausencia de participación de los trabajadores organizados en la gestión empresarial? Se pueden detectar cuatro causas fundamentales:

- a) la resistencia de los empresarios y del Estado a compartir la "autoridad de la empresa". Se trata de un caso de típico autoritarismo del capital;
- b) la tradición sindical predominante hasta ahora en los sindicatos de limitar la esfera de acción sindical a la lucha "reclamacionista", considerando la cuestión de la participación de los trabajadores como una "consigna extremista" que puede hacer peligrar el equilibrio entre capital y trabajo;
- c) el bloqueo ideológico de intelectuales y partidos de izquierda a la temática, por considerar que encubre tácticas de "colaboración de clases";
- d) el temor de muchos sindicalistas y políticos a introducirse en un tema en el cual carecen de preparación profesional y técnica.

No cabe duda que el sistema educativo oficial y privado superior ha contribuido al desconocimiento del tema, puesto que sólo marginalmente es estudiado en carreras especializadas como Administración de Empresas o Sociología. La precedente afirmación puede verificarse fácilmente: en Argentina, en ninguna carrera se estudian en detalle las experiencias cogestionarias y autogestionarias en países extranjeros y las habidas en nuestro propio país.

### Cogestión y sindicato

La cuestión de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa no debe ser entendida sólo como una forma de democratizar la economía sino como un estilo de hacer política que permite a los trabajadores avanzar en la comprensión que, por estar en el centro del proceso

productivo, tienen del derecho de estar en el centro del sistema del poder económico y político.

La participación de los trabajadores en la gestión no debe ser antagónica con las luchas sindicales. De allí que, si bien el sindicato debe involucrarse directamente en la elección y control de los trabajadores elegidos para cogestionar, debe al mismo tiempo resguardar su autonomía para garantizar su función principal que es representar los intereses de los trabajadores.

Tampoco es correcto considerar la participación de los trabajadores en la gestión como la panacea que todo lo resuelve, porque se trata de una actividad conjunta con los empresarios, con los riesgos que ello implica para los trabajadores. Por lo tanto los trabajadores deben resguardar la autonomía e independencia de los sindicatos en relación a los órganos cogestionarios, aunque los sindicatos se vean involucrados en la acción cogestionaria. También es necesario tener en cuenta que la cogestión se desarrolla en empresas localizadas en sistemas macroeconómicos, cuyos comportamientos dependen de decisiones macropolíticas no controlables desde la empresa, pero que inciden sobre ella.

Pero algo es claro: el camino se hace andando; y esto significa que es necesario impulsar la cogestión obrera para superar tanto estilos de acción sindical caducos como concepciones autoritarias de gestión en la empresa. Esa doble ofensiva democratizadora en los sindicatos y en la empresa tendrá consecuencias beneficiosas en la lucha por nuevos estilos y conductas democráticas en la sociedad y en la política.

#### Aspectos centrales del modelo

El presente ensayo resume un largo informe titulado "Lineamientos para un modelo de 'cogestión' a la Argentina" (Buenos Aires, mimeo, marzo de 1986). A su vez, tanto en el estudio como en el ensayo, se recogen formulaciones elaboradas entre 1982 y 1983 por un equipo constituido por Fernando Calero, Rafael Castañeda, Osvaldo Mantero y Julio Godio que, dentro del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Latinoamericanas (ILDIS), de Caracas, produjo un estudio con un amplio campo de aplicación para las *economías y sociedades latinoamericanas*.

En el presente ensayo aquellos aportes han sido tenidos en cuenta en función de la realidad socio-económica argentina en general y la realidad sindical en particular. El objetivo es aproximarse a un modelo "a la Argentina" de cogestión.

También han sido tenidas en cuenta diversas experiencias europeas y latinoamericanas, especialmente las experiencias de cogestión en Alemania Federal.

Por lo tanto, estamos indicando que se trata de un documento que permita a sindicalistas, especialistas laborales, economistas, empresarios y funcionarios del Estado, contar con un papel sobre el cual ejercer la crítica y aportar a la elaboración colectiva de un modelo de cogestión válido según

las peculiaridades económicas, políticas y culturales de este país.

Es necesario en esta introducción señalar los aspectos generales del modelo propuesto e indicar algunos temas críticos cuya resolución dentro del trabajo es todavía insuficiente. En lo referido a los aspectos generales, es necesario señalar lo siguiente:

- a) Se trata de un modelo. Por lo tanto ello ha exigido un nivel de abstracción que obliga a subsumir en el texto situaciones concretas que seguramente exigirán un tratamiento particular. Deberán ser objeto de discusión por ejemplo, entre otros si el criterio utilizado para agrupar las empresas según el número de trabajadores y afectarlas a las diversas modalidades de cogestión, es correcto o no; o si se garantiza plenamente la participación directa de los trabajadores de la empresa, dado que la participación incluye un fuerte componente sindical.
- b) El modelo se configura de cuatro modalidades de cogestión:
  - *amplia o paritaria* en la gestión de la empresa en su conjunto; es aplicable a la gran empresas estatal o privada;
  - *parcial* (I), es decir de cogestión limitada y minoritaria, con cogestión plena en el área de personal, aplicable a la empresa mediana;
  - *parcial* (II), es decir de cogestión limitada a través del Comité Laboral de Cogestión, y aplicable a la pequeña empresa;
  - *codecisión en el puesto de trabajo*, válido para todo tipo de empresa.
- c) Se trata de un modelo que rechaza que la participación de los trabajadores en el capital de la empresa sea condición para ejercer la cogestión. Lo cual no significa que modalidades específicas de cogestión puedan vincularse con modalidades de participación de los trabajadores en el capital preferentemente a través de fondos colectivos sindicales de la empresa.
- d) Se trata de un modelo aplicable a empresas públicas y privadas. Pero, obviamente, su aplicación sólo puede ser progresiva y a través de experiencias piloto.
- e) Establece que los trabajadores ejercerán la cogestión a través de órganos específicos de naturaleza no sindical en las modalidades amplia, parcial y de régimen de codecisión en el puesto de trabajo. Pero señala taxativamente y resuelve orgánicamente la participación sindical en todos los niveles de la gestión y en todas sus modalidades.

#### Algunos temas críticos

Es necesario señalar algunos de los temas críticos que no han sido resueltos en este documento. En primer lugar, no se aborda un asunto de primera importancia: el artículo 14 bis de la Constitución Nacional señala "la participación obrera en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección". En este documento no se determina si el artículo es o no suficientemente abarcativo para permitir la aprobación de una ley de cogestión.

En segundo lugar, una ley de cogestión requeriría modificar el Código de Comercio en lo que se refiere a la función y composición en las sociedades anónimas del Consejo de Vigilancia/Sindicatura, que en el proyecto es el órgano máximo de cogestión en su modalidad superior plena o paritaria. Esa modificación podría afectar a todo el sistema jurídico de las sociedades anónimas y los regímenes de gestión de empresas públicas. Este asunto tampoco es tratado en el documento.

En tercer lugar, en el documento se supone que la categoría "trabajadores" incluye a obreros, empleados, técnicos y personal jerárquico de la empresa. Se eligió tal camino para simplificar la presentación del modelo. Pero en la práctica no es así porque es sabido que todavía existen diferencias de comportamiento entre obreros y profesionales que hacen difícil que técnicos superiores y ejecutivos acepten participar y elegir conjuntamente con los obreros y empleados a los representantes de los trabajadores en los órganos de cogestión. Esa dificultad se agrava por el hecho que este modelo otorga participación a los sindicatos en la gestión. En el modelo se supone que un solo sindicato representa al conjunto de los asalariados. Pero, si bien en Argentina es avanzado el proceso de participación en una sola organización sindical de trabajadores manuales e intelectuales, es sabido que existen sindicatos de ejecutivos y personal jerárquico.

Por lo tanto, si bien se optó por simplificar la representación de los asalariados a un solo sindicato, para hacer más comprensible el rol de las organizaciones sindicales en la cogestión, un modelo más "concreto" deberá tener en cuenta el escollo mencionado anteriormente y otros que puedan surgir de otras formas de coexistencia de sindicatos según la diversidad de categorías socioprofesionales.

En cuarto lugar, se da por supuesto en este documento que los sindicatos cuentan con personal calificado para ejercer puestos de dirección en los diferentes niveles de gestión. Sin embargo en la práctica esto no es así, y por lo tanto los sindicatos junto con el Estado deberán impulsar programas de formación profesionales en administración de empresas para cualificar a dirigentes sindicales.

También se da por supuesto que los sindicatos y la CGT cuentan con departamentos especializados en participación de los trabajadores en la gestión de la empresa capaces de orientar a los gestores obreros según las estrategias sindicales. Tal supuesto es falso. Pero se supone que un proyecto de esta naturaleza impulsaría la creación de tales departamentos, puesto que con lo que sí cuenta el movimiento sindical argentino es con miles de cuadros experimentados en la acción sindical en general, y en la práctica de la contratación colectiva en particular, y por lo tanto en condiciones de acceder rápidamente al nivel de cogestores.

Seguramente la lectura de este documento hará surgir numerosas observaciones y se señalarán otros obstáculos legales y derivados del funcionamiento de las empresas y de las estructuras sindicales que es necesario tener en cuenta para la implementación de la cogestión en el país a nivel nacional,

provincial y por empresas.

Por último, el mismo modelo en su conjunto puede ser considerado como inviable: en este caso será necesario reemplazarlo por otro mejor, pero nunca abandonar la propuesta básica.

#### Necesidad de un nuevo estilo de acción sindical

Una última observación es pertinente: se ha señalado anteriormente que un obstáculo para la cogestión deviene de la propia práctica sindical. Ese obstáculo tiene su raíz principal en la teoría del sindicalismo como "factor de poder", teoría que conduce a un sindicalismo de "confrontación-negociación" pero no a un sindicalismo moderno que combine en un único estilo de acción sindical la lucha autónoma de los trabajadores con comportamiento sindicales societarios que permitan a los trabajadores proponer también alternativas para mejorar el funcionamiento de las empresas y la economía nacional.

Un sindicalismo moderno puede ser combativo y societario al mismo tiempo; sin la resolución armónica de ambos términos es imposible abordar la temática de la participación de los trabajadores en la empresa.

El sindicalismo argentino agrupado en la CGT deberá asumir la temática de la cogestión, como parte integrante de la renovación de sus plataformas sindicales, para hacer posible la emergencia de un estilo de acción sindical que impida su aislamiento en un país en el cual la crisis recae principalmente sobre los trabajadores.

#### CAP. I. CARACTERISTICAS GENERALES DEL MODELO

##### 1. Medidas legislativas para su implantación

Para implantar la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa se requieren tres tipos de medidas básicas:

- a) una ley o marco, de carácter obligatorio, que impulse la implantación gradual de la cogestión en las empresas públicas y privadas;
- b) modificación del Código de Comercio para hacer posible la creación/adaptación de diferentes formas de sociedades al sistema de cogestión;
- c) la mención expresa, en la Ley de Asociaciones Profesionales y/o Sindicales, al derecho de los trabajadores a la cogestión en general. Fijación, en particular en la mencionada ley (lo mismo que en la Ley de Negociaciones Colectivas), del derecho de los trabajadores a ejercer la cogestión en el puesto de trabajo.

##### 2. Ley marco de cogestión

Debe establecerse una normativa mínima sobre cogestión en las empresas públicas y privadas a través de una ley. Dicha solución concuerda plenamente con la fuente tradición legislativa de la Argentina en materia laboral

y permite, además, una mayor extensión y uniformidad del sistema. Es más; el régimen argentino admite la existencia de un rango normativo intermedio entre la Constitución y la ley ordinaria, como es la ley orgánica; por lo tanto, creemos que la ley que establezca los lineamientos generales del sistema debería tomar rango de ley orgánica. La mayor generalidad que deben tener esas normas permite que la legislación tome el carácter de ley marco, dentro de la cual deberán dictarse muchas otras normas para complementar el régimen de cogestión.

### 3. Creación de nuevas formas de sociedad

La creación de nuevas formas de sociedad no puede constituir el centro de un régimen de participación, pero daría a todo el sistema mayor flexibilidad y permitiría la creación de diversas formas de participación en las ganancias y en el capital; o la posibilidad de constituir sociedades de trabajadores para actuar en régimen de autogestión, en forma tal que unas y otras modalidades no obligatorias complementarían el régimen de cogestión impuesto obligatoriamente para todas las empresas de determinadas características.

Tanto en la ley marco como en la reforma al Código de Comercio debe establecerse con claridad que el ámbito de la cogestión es el *sistema de decisión en la empresa* y que otras formas de participación (participación en el capital o en las ganancias) corresponden a diferentes modalidades de propiedad o de distribución de beneficios que pueden o no coincidir con el régimen de cogestión.

Sin embargo, tanto en la ley como en la reforma al Código de Comercio se debe establecer la posibilidad de tal tipo de concurrencia, al efecto de facilitar la implantación de diversos tipos de sociedades mixtas, autogestorias, etc. Se debe fijar en la ley marco y en la reforma al Código de Comercio que es viable que los trabajadores y profesionales de la empresa puedan constituir "fondos colectivos/solidarios" de titularidad sindical, como una modalidad de participación de los trabajadores y profesionales en el capital.

### 4. Leyes concurrentes a la cogestión

De acuerdo al artículo 14 bis de la Constitución, e independientemente de la sanción de la ley marco y las reformas al Código de Comercio, se debe proceder a *fijar en general* el derecho de los trabajadores a la cogestión en las nuevas leyes de Asociaciones Profesionales/Sindicales y de Negociaciones Colectivas.

Apoyándose en la larga tradición argentina de cogestión en el puesto de trabajo, a través de comisiones mixtas empresa-sindicato, las nuevas leyes de Asociaciones Profesionales/Sindicales y de Negociaciones Colectivas deberán establecer el derecho a la cogestión en el puesto de trabajo, que se llevará a

cabo por los trabajadores a través de Comités Laborales de Gestión o directamente a través de las comisiones internas y cuerpos de delegados de sección.

### 5. Caracteres básicos de la ley marco

La ley orgánica que implantara un régimen de cogestión deberá tener, por lo demás, las características que la doctrina y el derecho positivo atribuyen a la legislación protectora del trabajo: carácter irrenunciable, calidad de norma mínima, que no puede ser dejada sin efecto o disminuida en sus efectos, pero sí mejorada; y carácter de inderogabilidad o de conservación de las condiciones más favorables.

Por vía de la negociación colectiva, por usos y costumbres, se puede crear un régimen más favorable a la cogestión que el previsto en la ley para determinada categoría de empresas. En este caso se haría obligatorio e inderogable.

El principio de la inderogabilidad, o de la conservación de las condiciones más favorables, hace que una vez aplicado un régimen más favorable a la cogestión, el mismo no pueda dejar de continuar aplicándose. Así, por ejemplo: si para que se aplique el régimen de cogestión es necesario que la empresa ocupe a más de cincuenta trabajadores, una empresa en la que tal requisito se hubiera producido durante un lapso y luego redujera su personal a menos del número mínimo, continuaría siempre rigiéndose por el régimen de cogestión.

### 6. Cogestión y estructura de la empresa

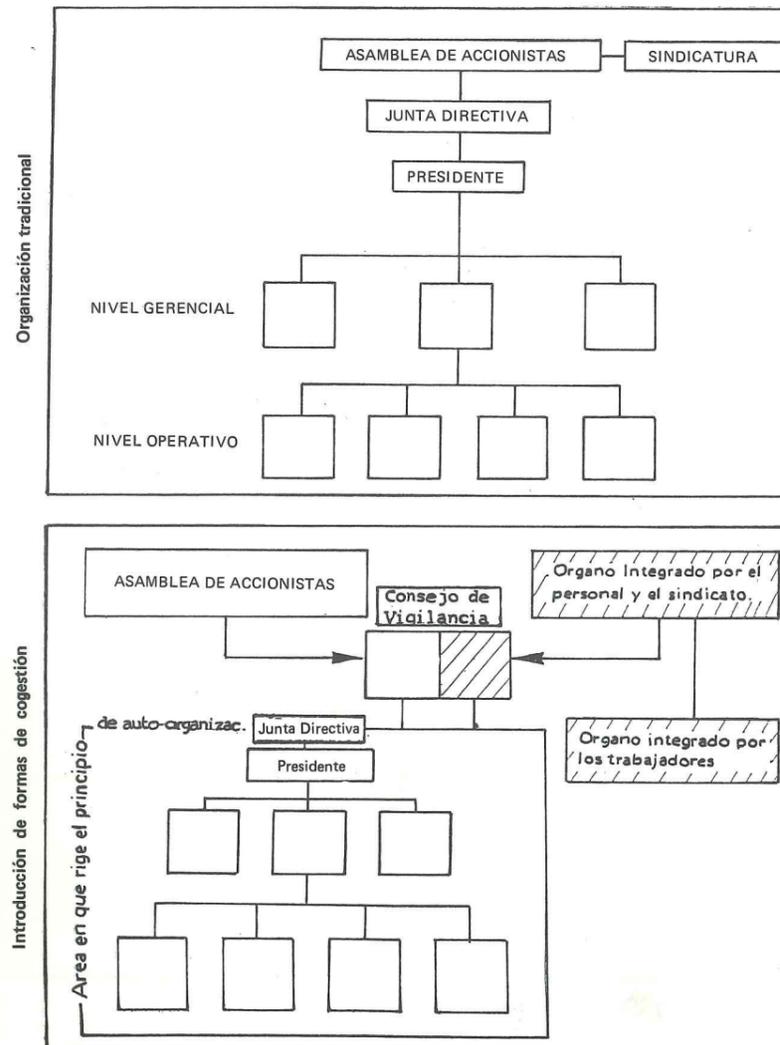
El régimen vigente, que atribuye la gestión de la empresa a los propietarios, ha hecho que se confunda la organización de la empresa con la organización que —mediante el contrato de sociedad— se dan los propietarios del capital. Resulta así que los órganos de la sociedad, por ejemplo la Junta Directiva o el Presidente, actúan en los hechos como órganos de la empresa. Al derogarse el principio que atribuye a los propietarios el poder de decisión y sustituirse por el principio de la cogestión, podrían teóricamente tomarse tres actitudes.

Una sería mantener los órganos de la sociedad propietaria del capital con la forma y las atribuciones que los socios les hubieran dado en el contrato social conforme a la legislación vigente, pero atribuir la gestión de la empresa a nuevos órganos integrados por trabajadores y por los aportadores de capital.

Una segunda sería la de crear órganos integrados exclusivamente por trabajadores, que junto con los órganos de la sociedad propietaria del capital tomaran las decisiones de gestión empresarial.

La tercera sería la de mantener la solución actual pero incorporando trabajadores a los órganos de la sociedad propietaria del capital, de manera que las decisiones debieran tomarse en forma cogestionaria.

INTRODUCCION DE COGESTION EN UNA ESTRUCTURA EMPRESARIAL TRADICIONAL



En un proyecto de transición deberían buscarse fórmulas eclécticas y que lesionen lo menos posible el principio de auto-organización. Una de tales fórmulas consistiría en la creación de dos o tres órganos obligatorios. Uno de ellos sería el Consejo de Vigilancia, que actualmente funciona como órgano de las sociedades anónimas, pero incorporando al mismo —por lo menos cuando actúa como órgano de la empresa y no como órgano de la sociedad— algunos integrantes que actuaran en representación de los trabajadores.

Por debajo del Consejo de Vigilancia, que tendría necesariamente el carácter de órgano superior de la empresa, se crearía la organización que se considerara necesaria para el funcionamiento de la empresa, pero en forma paralela a esa organización que se diera la empresa debería existir, con calidad de órgano obligatorio, uno integrado totalmente por trabajadores, dotado de los poderes necesarios para ejercer el control de la gestión y eventualmente la co-gestión en los niveles inferiores al del Consejo de Vigilancia.

De esa manera se mantienen intactos los órganos propios de la sociedad propietaria del capital en todo aquello que no sea absolutamente necesario modificar. Así, por ejemplo, la Asamblea de Accionistas continúa siendo un órgano de los propietarios (o elemento capital) que éstos regulan en su propio contrato, o que se regula en forma supletoria por las disposiciones del Código de Comercio sin que sea necesario intentar ninguna clase de modificación en cuanto a su funcionamiento.

Es obvio, sin embargo, que habría que derogar o invalidar todas las normas legales o contractuales que confieran facultad de decisión empresarial a un órgano que esté integrado exclusivamente por representantes del capital. Dicha derogación resulta imprescindible si el proyecto crea un órgano paritario de existencia necesaria al que atribuye materias que en el Código de Comercio, o en el contrato social, habían sido atribuidas a órganos integrados exclusivamente por el elemento capital.

CAP. II.

DETERMINACION DEL AMBITO DE APLICACION Y DE LAS FORMAS DE PARTICIPACION

1. Limitación al trabajo cumplido en empresas

En este modelo se aplica el derecho de co-gestión a los trabajadores, empleados y técnicos de empresas públicas y privadas, industriales, comerciales, agrícolas y de servicios. Se excluye a los trabajadores, empleados y técnicos de la Administración Pública. Tampoco se analiza en este proyecto la participación de los trabajadores en la toma de decisiones económicas a nivel nacional, regional, provincial o sectorial, la cual deberá ser materia de una legislación especial, por ser éste un tema localizable en el ámbito de decisiones de política económica.

## 2. Distintas formas de participación y formas progresivas de aplicación de la cogestión

La organización de la cogestión no puede ser igual en las grandes empresas, en las que se da una profunda división del trabajo, y cuyo capital está generalmente representado en acciones, que en pequeñas empresas en las que toma gran importancia la figura del "patrón" como persona física directamente vinculada a la gestión empresarial, y en que la relación de éste con sus trabajadores es directa.

Pero, además de las razones puramente económicas, organizacionales o jurídicas, es necesario tomar en cuenta razones culturales y políticas en virtud de las cuales resulta irreal, por ejemplo, plantear en el momento actual la imposición por vía legislativa de un plan de cogestión amplia en la pequeña y mediana empresa de propiedad privada.

En los capítulos próximos se analizarán los grandes lineamientos para cuatro modalidades: de *cogestión amplia*, aplicable a la gran empresa; de *cogestión parcial* (I), complementada con *cogestión plena* en el área de personal, aplicable a la empresa mediana; de *cogestión parcial* (II), es decir de cogestión limitada a través del Comité Laboral de Gestión y aplicable a pequeñas empresas; y de *codecisión* en el puesto de trabajo. En los siguientes párrafos de este capítulo se analizarán los diferentes criterios aplicables para determinar a qué tipos de empresa se aplicará cada una de las tres primeras modalidades. La última es válida para todo tipo de empresa.

Es fundamental tener claro que el presente modelo de cogestión es aplicable en forma progresiva. En lo referente a las tres primeras modalidades se supone que la implementación de la cogestión debe ser *inicialmente en empresas públicas*. El éxito de la cogestión en estas empresas creará las condiciones culturales-políticas para extender su implementación a las empresas privadas.

## 3. Criterio del monto del capital de la empresa

El monto del capital (variaciones en la composición orgánica del capital) es un criterio para aplicar a las empresas las modalidades de cogestión planteadas en este modelo. Son importantes dos argumentos:

- a) La democratización de la economía debe llevar a imponer en las empresas de mayor composición orgánica de capital las formas más amplias de cogestión, aún cuando el número de trabajadores sea reducido.
- b) Si no se toma en cuenta el monto del capital para imponer las formas más amplias de participación, sino otros criterios como el del número de trabajadores ocupados, los empresarios —para evitar la aplicación del régimen más exigente— podrían orientarse hacia la utilización de tecnologías que requieran mayor inversión de capital y menor inversión de mano de obra, disminuyendo la oferta de empleo.

A pesar de estas razones, es indudable que la utilización de ese criterio en una norma legal, a efectos de determinar el régimen aplicable, haría muy compleja la aplicación de todo el sistema y podría dar lugar a la utilización de diferentes arbitrios por los empresarios que quisieran evadir la aplicación del régimen, haciendo aparecer en sus registros un capital inferior al que realmente utilizan.

## 4. Criterio de distinción de acuerdo a la actividad de la empresa

La forma de participación de los trabajadores en las empresas industriales, comerciales, financieras, agrícolas, etc., pudiera no ser igual. Sin embargo, debe entenderse en general que las diferencias en la forma de participación que pudieran originarse en las diversas actividades de las empresas deberían establecerse no en la ley marco, sino en la regulación a realizarse mediante leyes ordinarias.

## 5. Caso especial de las empresas financieras o bancarias

Merece un análisis especial el caso de las empresas financieras o bancarias. En favor de la creación de un régimen especial en cuanto a estas empresas, se señaló que ese tipo de actividades presenta características especiales que las diferencian en cuanto a los fundamentos y objetivos de la participación de los trabajadores. Es indudable que este tipo de empresas tiene un mayor poder sobre la economía en general que justificaría aplicar una forma más enérgica de cogestión, en un régimen cuyo objetivo fundamental es la democratización de la economía.

En favor también de la creación de un régimen especial de cogestión está el hecho que, si bien las empresas financieras y bancarias presentan un *alto grado de centralización del sistema de decisiones*, presentan también un alto grado de *descentralización de las unidades operativas*.

Por último, es imposible diseñar un modelo de cogestión para estos sectores sin tener en cuenta la necesidad del Estado de dictar leyes que erradiquen las prácticas de la llamada "patria financiera", lo cual debería conducir a una mayor presencia del Estado en los órganos de dirección de las empresas.

Después de haber resuelto los problemas anteriormente señalados, habría que crear formas especiales de cogestión para este tipo de empresas, sobre la base de leyes especiales o decretos. Sin embargo esas leyes especiales o decretos deberán desprenderse de la ley marco general.

## 6. Criterio que distingue según la propiedad privada o estatal del capital de la empresa

Si el fundamento de la participación de los trabajadores se encuentra en su calidad de tales, con prescindencia de toda consideración en cuanto a quien

sea el propietario de los medios de producción, su forma de participación en la empresa no debería variar en consideración a la calidad del propietario del capital. Sin embargo, existe una serie de circunstancias que hacen más fácil la implantación de un régimen de cogestión amplia, en las grandes empresas públicas, y que aconsejan que la cogestión en sus formas más amplias se de en una primera etapa en las empresas del Estado.

En primer lugar, en ese tipo de empresa no es posible invocar la teoría de la asunción de los riesgos por parte del capitalista, que continúa siendo el argumento más atendible en contra de la cogestión amplia. Por otra parte, en este tipo de empresa la cogestión presenta un nuevo objetivo posible: el de limitar el poder del Estado, que puede hacerse demasiado intenso al confundirse los innegables poderes internos y externos del empresario con los poderes propios del Estado.

Sin embargo, es necesario señalar que la empresa del Estado suele presentar características que dificultan la implantación de un sistema de cogestión amplia. En efecto: su relación con los órganos de gobierno hace muchas veces que el poder de éstos se imponga a los órganos de decisión de la empresa en un grado tal que hace inviable una solución de cogestión amplia.

El mecanismo de la adscripción, pero sobre todo los grandes poderes conferidos al "Presidente de la Empresa" por sus estatutos o por el acto de su creación, y la posibilidad de que el Estado (o el ente público tenedor de las acciones) pueda sustituirlo en el ejercicio de los poderes generalmente atribuidos por el derecho mercantil al propietario del capital, o tenedor de la mayoría de las acciones, hace que las llamadas entre nosotros "empresas del Estado" sean en realidad formas de descentralización administrativa en que, sin perjuicio de actuar con cierto grado de autonomía, la decisión última puede siempre ser tomada por un órgano de gobierno. Adviértase que por la vía de la sustitución del "Presidente de la Empresa" el Poder Ejecutivo (o el ente público poseedor de las acciones) tiene más poder que el que en el derecho administrativo suele concederse sobre los entes autónomos. En esos casos la cogestión no podría darse en forma amplia porque siempre sería mayor el poder del propietario del capital (Estado) que el de los trabajadores.

Podría pensarse, sin embargo, en la existencia de dos formas de empresas del Estado: aquellas que tienen por cometido la prestación de un servicio público o incluso una función esencial del Estado, deberían considerarse parte de la administración pública, con el grado de descentralización que se considere necesario, lo que no impide la cogestión pero hace que la misma deba limitarse a determinado tipo de decisiones. En cambio aquellas empresas de capital público, creadas para realizar actividades comprendidas en el ámbito de la actividad económica privada, podrían actuar como verdaderas empresas autárquicas y en ellas sería posible la implantación de la cogestión paritaria en el sentido más amplio o podrían incluso, en determinados casos, instituirse formas de autogestión sin perjuicio, en uno u otro caso, de los mecanismos de control que se establecieran.

Ninguna de estas posibilidades niega, lógicamente, la facultad del Estado de planificar la economía mediante medidas de carácter general aplicables tanto a empresas públicas como privadas.

La calificación de cuando una empresa es una empresa pública o empresa del Estado puede hacerse, en principio, de acuerdo al criterio generalmente aceptado entre nosotros: son empresas del Estado aquellas cuyo capital es por lo menos en el 50% propiedad del Estado, de otro ente público o de una empresa cuyo capital es mayoritariamente público.

#### 7. Caso especial de las empresas deudoras de entes u organismos públicos de financiamiento

Las grandes empresas en que el Estado no es jurídicamente dueño del capital, pero es acreedor por un monto equivalente a determinado porcentaje del capital efectivamente pagado, deberían regirse por el mismo régimen de cogestión que se creara para las empresas del Estado. La solución podría hacerse extensiva a todas aquellas situaciones en que la participación del Estado es decisiva para la existencia de la empresa, tales como la utilización a título gratuito de bienes de la Nación, los estados, los municipios u otros entes públicos; la concesión de servicios públicos, el otorgamiento de privilegios o monopolios, etc.

#### 8. Criterio del número de trabajadores empleados

El criterio más práctico y de más fácil aplicación para distinguir en qué empresas se ha de aplicar la cogestión y aún para distinguir en qué empresas se aplicarán los distintos regímenes de cogestión es el del número de trabajadores ocupado. Sin embargo, no puede señalarse que el mismo tenga una base científica o que se pueda explicar por la teoría de la cogestión. Se trata tan sólo de un criterio objetivo que, en regla general, permite determinar cuáles son las grandes, las medianas y las pequeñas empresas.

Es por otra parte el criterio de clasificación más utilizado por el derecho comparado para determinar la aplicación de la cogestión. Hay que señalar, sin embargo, que no puede trasladarse un criterio numérico de un medio al otro ni de una época a otra. El número de trabajadores que hace que una empresa sea calificada de mediana en Alemania o Japón no es el mismo que justifica tal calificación para Argentina.

El criterio numérico puede, en consecuencia, resultar eficaz, pero con tal que el mismo se utilice en base a un análisis de campo de las empresas del medio en que ha de implantarse. En los hechos el criterio numérico domina sobre el criterio de la propiedad del capital a que hicimos referencia en el párrafo anterior, porque es muy rara la empresa de propiedad unipersonal que llegue a ocupar más de un determinado número de trabajadores (entre nosotros podría hablarse de más de 500) cuyo capital no sea propiedad de una sociedad anónima u otra forma de sociedad de capital.

Por lo demás, el número de trabajadores ocupados es un indicador objetivo de la importancia de la empresa y puede afirmarse que, en general, las empresas que ocupan a más de determinado número de trabajadores pueden calificarse de grandes empresas y las que ocupan a más de un mínimo pueden calificarse como empresas medianas, quedando la calificación de pequeñas para las empresas que ocupan menos de ese mínimo.

En caso de utilizarse el criterio numérico, será necesario dictar normas precisas que permitan determinar el número de trabajadores de una empresa, fijando criterios claros en cuanto a utilización de trabajadores temporarios, trabajadores por tiempo determinado o para una obra determinada, trabajadores de contratistas y subcontratistas, etc.

Pero, sin duda, la mayor dificultad que presenta la utilización de este criterio en la práctica es la que los empresarios que quieran evadir la aplicación del régimen podrían dividir a sus empresas, o crear empresas jurídicamente diferentes pero realmente subsidiarias de la empresa principal. El tema se vincula así al de las empresas subsidiarias o al de los conjuntos económicos, que es uno de los mayores escollos para lograr un sistema de cogestión efectivo.

#### 9. Utilización conjunta de varios de los criterios analizados

A los efectos de aplicar las modalidades de participación en la gestión, podría utilizarse el criterio del número de trabajadores ocupados, complementado con el de la propiedad pública o privada del capital de la empresa y con el de la calidad individual o societaria del dueño del capital en las empresas de propiedad privada.

Esa clasificación determinada por una "ley marco" se complementaría con normas de jerarquía inferior, en consideración a las circunstancias especiales de determinados grupos de empresas. Entre esas normas deberían tener especial aplicación las diferentes formas de negociación colectiva, en virtud de las cuales sería siempre posible imponer un sistema de mayor participación de los trabajadores que el previsto por la ley para determinado tipo de empresas.

### CAPITULO III:

#### ORGANIZACION DE EMPRESAS EN REGIMEN DE COGESTION AMPLIA

Expondremos en este capítulo algunas consideraciones sobre la composición, funciones, etc., de los órganos que, según lo expuesto en el Capítulo I, deben tener existencia necesaria (impuesta por ley) en las grandes empresas a las que se aplicaría un régimen de cogestión amplia. Es decir, la organización mínima indispensable para lograr un régimen de cogestión amplia en la empresa. No haremos, en cambio, el análisis —ni aún prima-

rio— del resto de la organización empresarial. De acuerdo con el criterio antes expuesto, esa debe ser tarea de los propios cogestores, conforme a la realidad de cada empresa.

### Sección I. El Consejo de Vigilancia

#### 1. Carácter de órgano superior de la empresa

De acuerdo a la estructura societaria prevista en la legislación comercial para las sociedades de capital, que como ya señalamos son prácticamente sin excepción la forma de tenencia del capital en las grandes empresas, existe en ellas un órgano que reúne a los accionistas que tiene generalmente la facultad de designar a los administradores y de tomar las grandes decisiones.

Ese órgano (Asamblea de Accionistas) debe continuar existiendo como órgano de la sociedad pero no como órgano de mayor jerarquía de la empresa, ya que las decisiones empresariales deben ser tomadas por los representantes del capital y del trabajo y no por uno solo de éstos. En consecuencia, la Asamblea de Accionistas deja de tener el carácter de órgano superior de la empresa (aunque continúe siéndolo de la sociedad) y pasa a ser un organismo mediante el cual los propietarios del capital eligen a sus representantes en el Consejo de Vigilancia (o Sindicatura) y ejercen control sobre la marcha de la empresa, al igual que lo hacen los trabajadores mediante la "Comisión Laboral" (denominación que daremos a un órgano de existencia necesaria, integrado exclusivamente por trabajadores). El órgano superior de la empresa, de acuerdo a estos lineamientos, debe ser necesariamente el Consejo de Vigilancia. Dado que tradicionalmente el órgano superior, por lo menos en teoría, ha sido la Asamblea de Accionistas, la transformación es radical pero está en la esencia del principio de la cogestión. El máximo poder de decisión no se atribuye a los dueños del capital reunidos en asamblea, sino que la máxima autoridad se atribuye a un órgano paritario en que está representado el capital y el trabajo.

En cuanto a las empresas del Estado con forma de sociedad anónima, la Asamblea de Accionistas es prácticamente equivalente al Consejo de Vigilancia.

También tiene en los hechos escasa importancia la Asamblea de Accionistas en las empresas de propiedad privada. O bien el capital es propiedad de grupos financieros identificables, que actúan concertadamente, o bien es propiedad de pequeños inversionistas, que no tienen interés ni posibilidad de ejercer la conducción de la empresa sino que aspiran fundamentalmente a la seguridad y regularidad en la percepción de sus dividendos. Por distintas razones unos y otros están dispuestos a ceder su capacidad de decisión como propietarios del capital a sus representantes en el Consejo de Vigilancia.

## 2. Integración del Consejo de Vigilancia

La representación de los trabajadores que se estima más de acuerdo con el esquema de cogestión que se pretende estructurar debe tener representantes de la organización sindical nacional por rama de actividad (uniones o federaciones) y representantes de los propios trabajadores de la empresa.\*

En consecuencia, para mantener el criterio de la paridad, sería necesario que el Consejo de Vigilancia se integrara con seis, o con un número de miembros equivalente a uno de los múltiples pares de tres. Las características del cuerpo y la tradición que existe en torno al mismo aconsejan adoptar las cifras de seis o doce miembros. La ley dejaría una de esas dos soluciones a elección de la propia empresa.

Dado que en el Consejo de Vigilancia recaen funciones decisorias fundamentales y no de mera orientación o de control, no debería ser muy numeroso y el número de sus integrantes no debería variar en relación a ninguno de los elementos variables de la empresa.

## 3. Forma de designación de los integrantes del Consejo de Vigilancia

Del total de miembros del Consejo de Vigilancia la mitad será designada por los propietarios del capital en la forma que establezcan los estatutos sociales.

Los aportadores de capital (accionistas) deberían tener absoluta libertad para determinar, en su contrato social, la forma de elección y remoción de sus representantes en el Consejo de Vigilancia.

Los representantes de los trabajadores en el Consejo de Vigilancia serán designados por la Comisión Laboral. El 50% de ellos es directamente elegido por la Comisión Laboral entre los trabajadores en actividad de la empresa. Otro 50% lo designa la Comisión Laboral de una terna propuesta por la organización sindical más representativa a nivel de la industria.

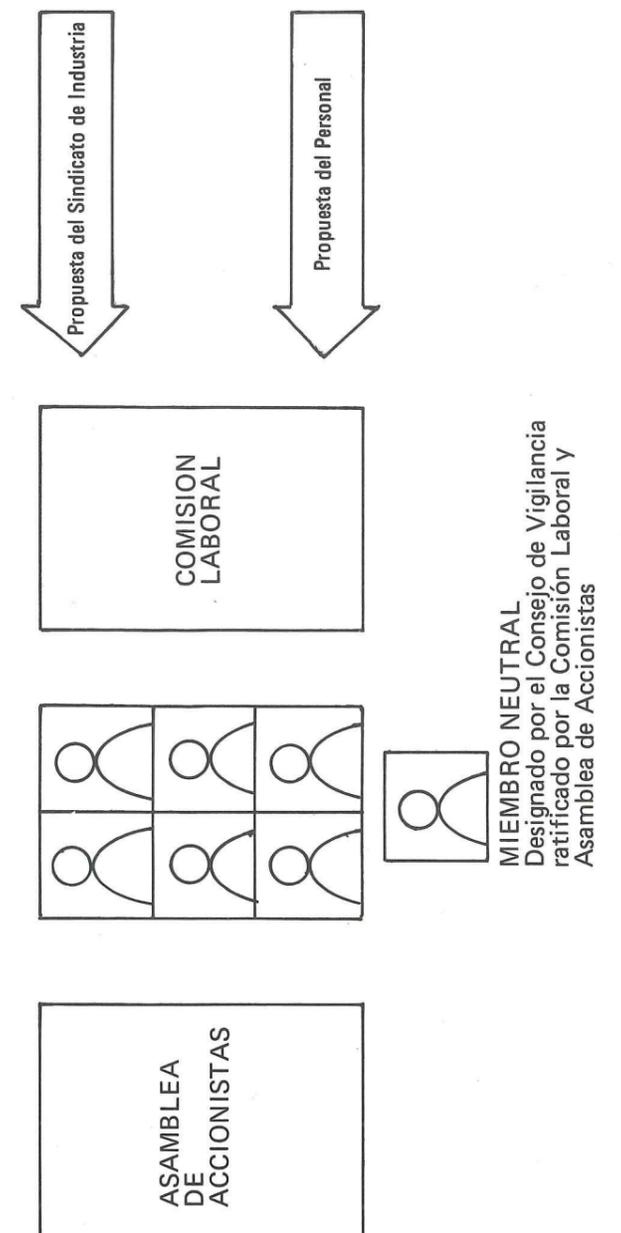
En lo que se refiere a qué sindicato se atribuye la función de cogestión cuando son varios los integrados por el personal de una empresa, se optó por la solución reconocida universalmente y recibida por la propia Constitución de la OIT, de atribuir la representación a la organización sindical más representativa, es decir a las organizaciones afiliadas a la CGT.

## 4. El miembro neutral

La integración prioritaria del Consejo de Vigilancia obliga a que todas las decisiones sean realmente adoptadas en forma cogestionaria. Tal vez la solución teóricamente más correcta sería no prever ninguna forma de

\* Sindicato nacional por rama de actividad = categoría sindicato nacional por rama de industria

## INTEGRACION DE UN CONSEJO DE VIGILANCIA PARITARIO



solución para cuando no se lograra acuerdo. La necesidad de que la empresa continúe su proceso de producción debería llevar necesariamente al logro de un acuerdo.

Sin embargo, razones prácticas aconsejan buscar una alternativa para cuando el acuerdo no sea posible. Esa solución debería partir del principio de que en ningún caso se reconocerá más poder a una de las partes que a la otra, y de que solamente se puede recurrir a ella cuando fuera imposible una solución cogestionaria.

Podría pensarse, en consecuencia, en integrar al Consejo de Vigilancia un miembro designado por la unanimidad de los demás integrantes del mismo y ratificado por la Asamblea de Accionistas (órgano elector de los propietarios) y por la Comisión Laboral (órgano elector de los trabajadores). Este miembro neutral, si bien sería integrante del Consejo y asistiría como tal a todas sus sesiones, sólo puede votar cuando se haya producido empate en dos votaciones sucesivas sobre un punto determinado. De esa manera la solución se alejaría de la figura del árbitro, que como persona ajena a la empresa es llamado para fallar en cuanto a un punto en discordia. Su designación no se realiza para resolver un punto determinado o cuando surge la discrepancia, sino que la misma se hace en el momento de integración del cuerpo y recae sobre una persona que cuenta con el apoyo de ambas partes.

#### 5. Atribuciones del Consejo de Vigilancia

De nada valdría crear un órgano si las decisiones fundamentales de la empresa pudieran ser adoptadas por un órgano de integración puramente patronal como la Asamblea de Accionistas. Se hace necesario, en consecuencia, establecer que determinadas atribuciones son privativas del Consejo de Vigilancia, que es el único órgano de la empresa que tendría necesariamente integración paritaria.

El principio debe complementarse con otros tres:

- a) Esas atribuciones fundamentales no pueden ser delegadas sino que necesariamente deben adoptarse por el órgano colegiado.
- b) El Consejo de Vigilancia es el único órgano al que pueden atribuirse esas funciones, con lo que se busca evitar que por los estatutos o el contrato social se viole la cogestión atribuyendo esas funciones a un órgano no paritario.
- c) El Consejo de Vigilancia puede, en cualquier momento, y a solicitud de la mitad de sus integrantes, avocarse a la decisión de cualquier asunto.

#### 6. Materias de competencia del Consejo de Vigilancia

Entre las facultades propias del Consejo de Vigilancia deberán incluirse las de conducción general de la empresa, normalmente atribuidas a éste, y otras que están en la esencia de la cogestión y que, en algunos casos, suponen una transformación sustancial de la estructura actual. Entre estas

últimas pueden señalarse:

- a) Facultad de decidir sobre el destino a dar a las ganancias de la empresa.
- b) Facultad de resolver sobre los puntos enumerados en el Código de Comercio.
- c) Facultad de designar y destituir a los integrantes de la Junta Directiva y determinar sus atribuciones.

#### 7. Funcionamiento del Consejo de Vigilancia

Para el normal funcionamiento de una organización como la que hemos esbozado, que atribuye el poder de decisión a un órgano paritario, es necesario que se regulen, mediante normas de orden público, algunas pautas de funcionamiento del cuerpo. Tales, entre otras, la de la igualdad de todos sus integrantes, la prohibición de tomar decisiones sin la presencia de ambos tipos de representantes, el derecho de todos los integrantes a acceder a todas las fuentes de información de la empresa, etc.

#### Sección II. La Comisión Laboral

#### 8. Carácter de la Comisión Laboral

El órgano representativo de los trabajadores de la empresa, que denominaremos Comisión Laboral, puede considerarse como un órgano paralelo o equivalente a la Asamblea de Accionistas. El primero está integrado exclusivamente por trabajadores y el segundo exclusivamente por aportadores de capital, en tanto que ambos tienen la función de designar, destituir y controlar la gestión de los representantes de unos y otros en el Consejo de Vigilancia. Pero, al mismo tiempo, la Comisión Laboral constituye una de las piezas esenciales del sistema, porque con ella se logra conciliar el principio que se considera esencial de la titularidad sindical del derecho de cogestión, con el de la necesaria participación de los trabajadores de la propia empresa.

Tal vez, la solución podría haberse logrado haciendo de la Comisión Laboral no un órgano de la empresa, sino un órgano del sindicato. Concretamente, la Comisión Laboral podría ser la organización sindical argentina de tipo abierto en que la calidad de miembro activo del sindicato deriva más de la calidad de trabajador que del acto de afiliación.

En esas condiciones, creando un órgano del sindicato a nivel de empresa y permitiendo que en él actúen y ejerzan sus derechos todos los trabajadores de la empresa, podría haberse instrumentado el principio del ejercicio de la cogestión por el sindicato y el de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa en que trabajan.

Sin embargo, esa solución resulta inaceptable porque es necesario salvaguardar la autonomía de las organizaciones sindicales (sindicato nacional, comisiones internas y cuerpos de delegados). La organización sindical representa los intereses de los trabajadores a nivel reivindicativo y político-laboral y

esos intereses no pueden ser colocados en situación de subsunción en un órgano de participación de los propietarios del capital.

### 9. Integración de la Comisión Laboral

Es necesario señalar, para distinguir la solución que proponemos de algunos sistemas extranjeros, que la Comisión Laboral es elegida con iguales derechos por todos los trabajadores y que cualquiera de ellos puede ser integrante de la misma sin consideración a su categoría laboral. Tanto un técnico como un trabajador manual o gerente tienen iguales derechos de elegir y ser electos.

La Comisión Laboral debe ser bastante numerosa, y el número de sus integrantes debe estar en relación con el número de trabajadores de la empresa. Tal vez la solución más adecuada no sea una proporcionalidad directa sino agrupar las empresas en cuatro o cinco categorías, según el número de trabajadores que ocupen y asignar a cada categoría una comisión laboral con un determinado número de integrantes (por ejemplo: comisión laboral de ocho miembros para empresas con menos de 100 trabajadores; de 16 miembros para 100 a 150 trabajadores, llegando a una comisión de aproximadamente 50 miembros para las grandes empresas que ocupan a más de mil trabajadores).

Es conveniente que el número de integrantes de este cuerpo sea grande no sólo para obtener una mejor representatividad sino para dar un mayor número de oportunidades de participación a nivel de empresa.

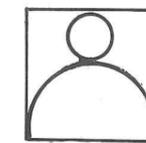
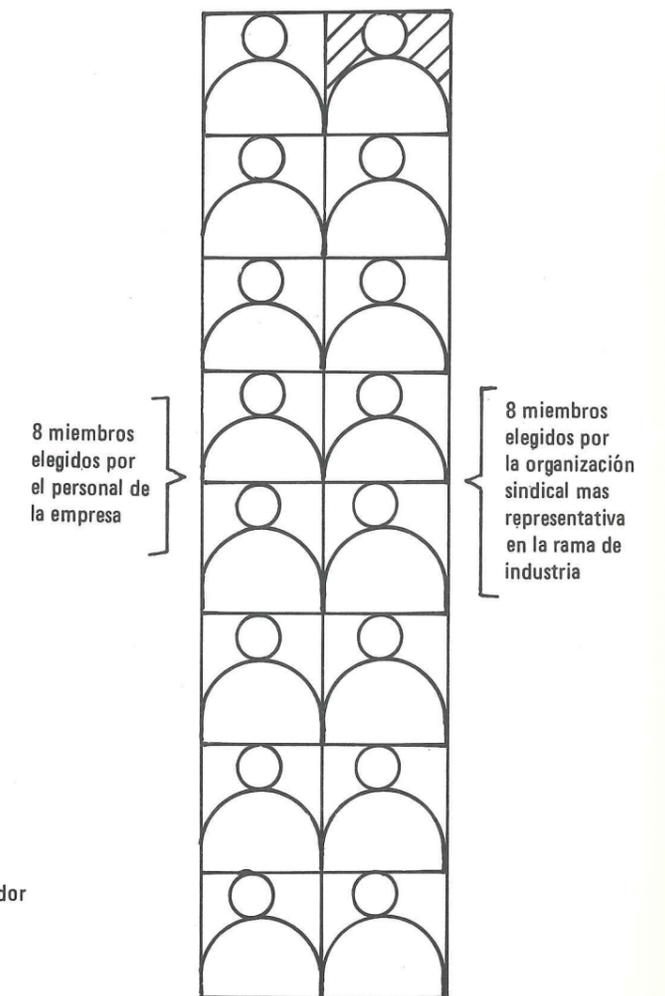
La Comisión Laboral cumple también una importante función formativa de los trabajadores que en ella participan. Hay que considerar a la participación en la Comisión Laboral como el primer paso del trabajador para actuar en la cogestión de su empresa a nivel general; ese primer contacto debe interesarlo y capacitarlo para actuar en órganos con facultad de toma de decisión, como el Consejo de Vigilancia o el Comité de Gestión.

A la Comisión Laboral debería integrarse, como un miembro más de la misma, un representante de la organización sindical por rama de industria, que podría no ser integrante del personal de la empresa, elegido directamente por el sindicato, conforme a los procedimientos que el mismo determine. Se logra así una vinculación directa con la organización sindical, que haría presente en las reuniones de la Comisión Laboral la opinión de la organización sindical. El representante sindical en la Comisión Laboral debería ser un militante de importancia y prestigio en el sindicato y comprometido con las características y problemas de la empresa.

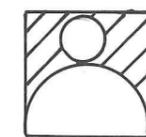
### 10. Forma de designación de los integrantes de la Comisión Laboral

En cuanto a todos los demás miembros de la Comisión Laboral, que como ya se señaló deben ser trabajadores en actividad de la empresa, serían designados por dos vías distintas. La mitad de ellos por elección directa o en asamblea de todos los trabajadores; la otra mitad por designación de la

### INTEGRACION DE LA COMISION LABORAL (Con 16 Miembros)



Debe ser trabajador de la empresa en actividad



Puede no ser trabajador de la empresa

organización sindical de la rama de industria afiliada a la CGT a través de su organización seccional. Se lograría, de esa manera, el principio de que la cogestión se ejerza con orientación sindical, procurando que el sindicato se manifieste a través de sus bases en la propia empresa y sin perder la necesaria conexión con la orientación del sindicato a nivel nacional.

### 11. Atribuciones de la Comisión Laboral

La Comisión Laboral tendría dos tipos de atribuciones: las de elección y las de control.

a) Atribuciones como órgano elector. En su calidad de órgano elector, la Comisión Laboral deberá elegir directamente, entre todos los trabajadores en actividad en la empresa, a un 50% de los representantes laborales en el Consejo de Vigilancia. A los otros representantes de los trabajadores en el Consejo los elige también la Comisión Laboral de una terna propuesta para cada cargo por las organizaciones sindicales más representativas en la industria.

Asimismo, el Consejo de Vigilancia elegirá, de su propio seno, a los integrantes de un órgano de gestión integrado totalmente por representantes de los trabajadores (que llamaremos Comité Laboral de Gestión).

b) Atribuciones de control. La función de control de la Comisión Laboral no se refiere concretamente al control de la gestión de la empresa, función que corresponde al Comité Laboral de Gestión, sino a la forma en que los representantes de los trabajadores cumplen su cometido. En ese sentido, la Comisión Laboral debería tener facultades para solicitar en cualquier momento informes sobre su gestión a los representantes de los trabajadores en el Consejo de Vigilancia o en el Comité de Gestión y emitir opinión sobre los mismos.

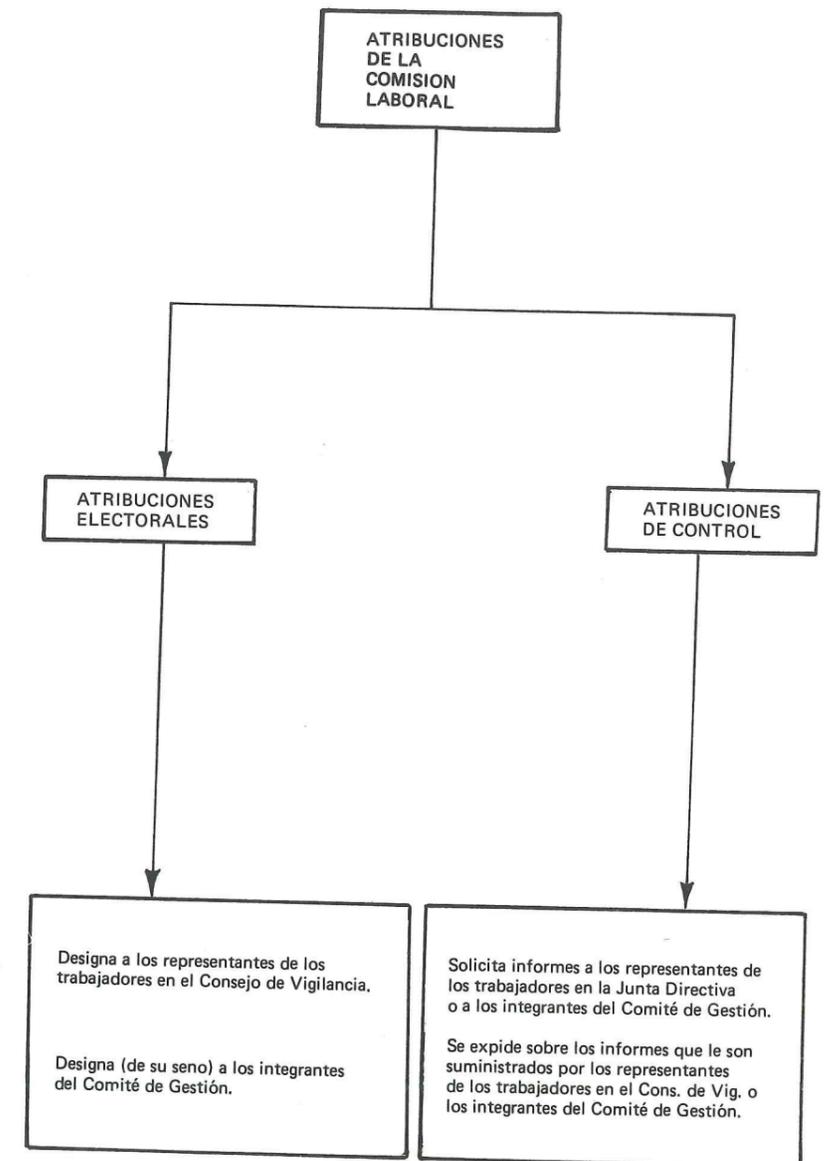
En los hechos esta forma de control puede ser utilizada de muy distintas maneras de acuerdo a las circunstancias. Puede irse desde una conversación o intercambio de opiniones en privado con el representante hasta una manifestación hecha pública ante todos los trabajadores de las discrepancias de la Comisión Laboral con la actuación de un representante.

### Sección III. El Comité Laboral de Gestión a nivel de establecimiento

### 12. Calidad de órgano de cogestión a niveles medios e inferiores

Mediante la integración paritaria del Consejo de Vigilancia los trabajadores aseguran su participación en la toma de decisiones al más alto nivel y de la mayor generalidad.

A su vez, mediante el principio de que los más altos cargos ejecutivos de la empresa deben ser designados por el Consejo de Vigilancia, se asegura que en la elección de los mismos ha de pesar la opinión de los trabajadores.



Pero en la gestión de la empresa a nivel intermedio e inferior es necesario crear una forma de cogestión que no lesione ni disminuya la operatividad de los cuadros medios de la empresa. En ese nivel, en que las decisiones deben ser tomadas en forma rápida y por órganos unipersonales, se toman decisiones que pueden afectar profundamente la marcha de la empresa y los intereses de los trabajadores.

La posibilidad de que desde el Consejo de Vigilancia se ejerza una forma de control jerárquico sobre las decisiones de los órganos ejecutivos es cierta, pero absolutamente insuficiente. No puede pensarse, en efecto, que un órgano que debe tomar las decisiones de carácter más general y planificar la marcha de la empresa en sus aspectos generales, pueda estar ocupándose constantemente de las decisiones que se adoptan por los cuadros ejecutivos de la empresa. Por otra parte, sería absolutamente inconveniente, al extremo de impedir casi la marcha de la empresa, un régimen en que las decisiones ejecutivas de nivel intermedio estuvieran sistemáticamente sujetas a revisión por el órgano superior de la empresa.

Corresponde, en consecuencia, crear en los niveles medios e inferiores de la empresa fórmulas de cogestión. Pero esas fórmulas deben adecuarse a las características de la toma de decisiones a esos niveles: urgencia y ejecutividad inmediata de la decisión, unido al carácter técnico que casi siempre tienen las decisiones a ese nivel. Esas decisiones suelen estar a cargo de trabajadores de la empresa, que actúan jerarquizados en una línea de mando, con un grado variable de discrecionalidad según las tareas que cumplan y según su ubicación jerárquica.

Dadas esas circunstancias se creyó necesario crear, al margen de la organización de la empresa, determinados órganos integrados por trabajadores, al estilo de los comités de trabajadores utilizados en gran número de ordenamientos jurídicos vigentes. Dicho órgano, que llamamos Comité Laboral de Gestión, debería tener la función de controlar la gestión de la empresa y hacer que determinadas decisiones sean tomadas en forma cogestionaria.

### 13. Integración del Comité Laboral de Gestión

El Comité Laboral de Gestión debe ser un cuerpo de escaso número de integrantes: tres para las empresas con bajo número de trabajadores y no más de cinco para las empresas con personal numeroso.

El órgano tiene cierto carácter de comité ejecutivo de la Comisión Laboral, por lo que se consideró conveniente que sus integrantes fueran miembros de aquella, debiendo ser uno de ellos el representante de la organización sindical en la Comisión Laboral.

Cualquier trabajador de la empresa puede ser elegido para integrar el Comité Laboral de Gestión, que debe considerarse como el eje de la cogestión a nivel de la empresa.

Es conveniente que la designación se haga por un lapso relativamente prolongado (cuatro o cinco años), para que los trabajadores cogestores adquieran experiencia en sus funciones. Sin embargo, deberían crearse

también mecanismos para evitar una excesiva permanencia, que podría conducir a una burocratización que transformara al trabajador en un ejecutivo de la empresa. Tales mecanismos podrían consistir en la renovación parcial del cuerpo, de manera que siempre haya en él algún miembro con experiencia en el cargo, y en la prohibición de la relación para quien no hubiera abandonado el cargo durante un ejercicio continuo por lo menos. Esto no impediría lógicamente que los trabajadores que cesaran en el Comité Laboral de Gestión fueran elegidos para ocupar cargos en el Consejo de Vigilancia, la Junta Directiva, la Comisión Laboral o en los comités sectoriales.

### 14. Forma de actuar del Comité Laboral de Gestión

El Comité Laboral de Gestión debería relacionarse con la organización de la empresa mediante tres formas distintas, generalmente atribuidas a los comités de trabajadores en el derecho comparado: la información, la consulta y la iniciativa.

a) La información. La Junta Directiva y los órganos ejecutivos superiores de la empresa estarían obligados a comunicar al Comité Laboral de Gestión todas sus decisiones. A su vez, el Comité Laboral puede en cualquier momento dirigirse a cualquier órgano de la empresa solicitando la información que considere necesaria.

Otros regímenes establecen a texto expreso las materias sobre las que los órganos de la empresa deben suministrar información al Comité. En un proyecto amplio de cogestión, como el que se trata de delinear, se consideró más conveniente no hacer enumeración alguna sino sentar tres principios generales: 1 - toda decisión del Consejo de Vigilancia y de los órganos ejecutivos superiores debe serle comunicada; 2 - el Comité tiene derecho a solicitar cualquier clase de información a cualquier órgano de la empresa; y 3 - la información sobre planes o medidas debe ser suministrada con anticipación suficiente para que el Comité de Gestión pueda formular observaciones o sugerencias antes de ser puestos en práctica.

b) La consulta. Determinadas decisiones no deberían poderse adoptar sin la conformidad previa y expresa del Comité Laboral de Gestión, al que debe consultarse antes de ponerlas en práctica. El principio de la cogestión (toma de decisión entre dos) renace así aunque se mantiene el sistema de órganos unipersonales y jerarquizados. El punto más controvertible es el de qué tipo de decisiones son las que deberían estar sujetas a veto por el Comité de Gestión. Debe necesariamente ser un número limitado y una enumeración taxativa, porque de otra manera se entorpecería la marcha de la empresa. Tal vez la mejor solución sería que la determinación de las decisiones que deben ser objeto de consulta fuera establecida a nivel de la empresa por el Consejo de Vigilancia.

Si bien es admisible que algunas decisiones de carácter laboral, como los

despidos individuales o las modificaciones en la forma de prestar el trabajo, sean consultadas obligatoriamente al Comité Laboral de Gestión, no debería —en un modelo de cogestión tan amplio como el que estamos esbozando— limitarse la facultad de veto en la materia de personal exclusivamente.

c) La iniciativa. Por fin el Comité Laboral de Gestión, en cualquier área, tiene la facultad de iniciativa. En ejercicio de la misma, puede dirigirse a cualquier órgano o autoridad de la empresa, proponiendo medidas o planes. El órgano ante quien se ejerce la iniciativa tiene a su vez la obligación de dar respuesta fundada a la misma.

Aún cuando las facultades y atribuciones del Comité Laboral pueden parecer relativamente limitadas y dar la apariencia de un órgano con escaso poder de decisión, se trata de uno de los elementos fundamentales de todo el sistema. Ese pequeño cuerpo, surgido de la Comisión Laboral e integrado por trabajadores en actividad y por un representante directo de la organización sindical, además de las funciones que se le atribuye expresamente, debería constituirse en un nexo constante y permanente de todos los trabajadores con los órganos de la empresa.

En forma espontánea, deberán recibir las opiniones de todos los trabajadores o acercarse a ellos para conocer sus opiniones. Pero también el cuerpo, o sus integrantes, en forma individual, debería mantener contacto constante con los integrantes del Consejo de Vigilancia (tanto representantes del capital como de los trabajadores), con el hombre neutral o con los gerentes y demás ejecutivos de la empresa.

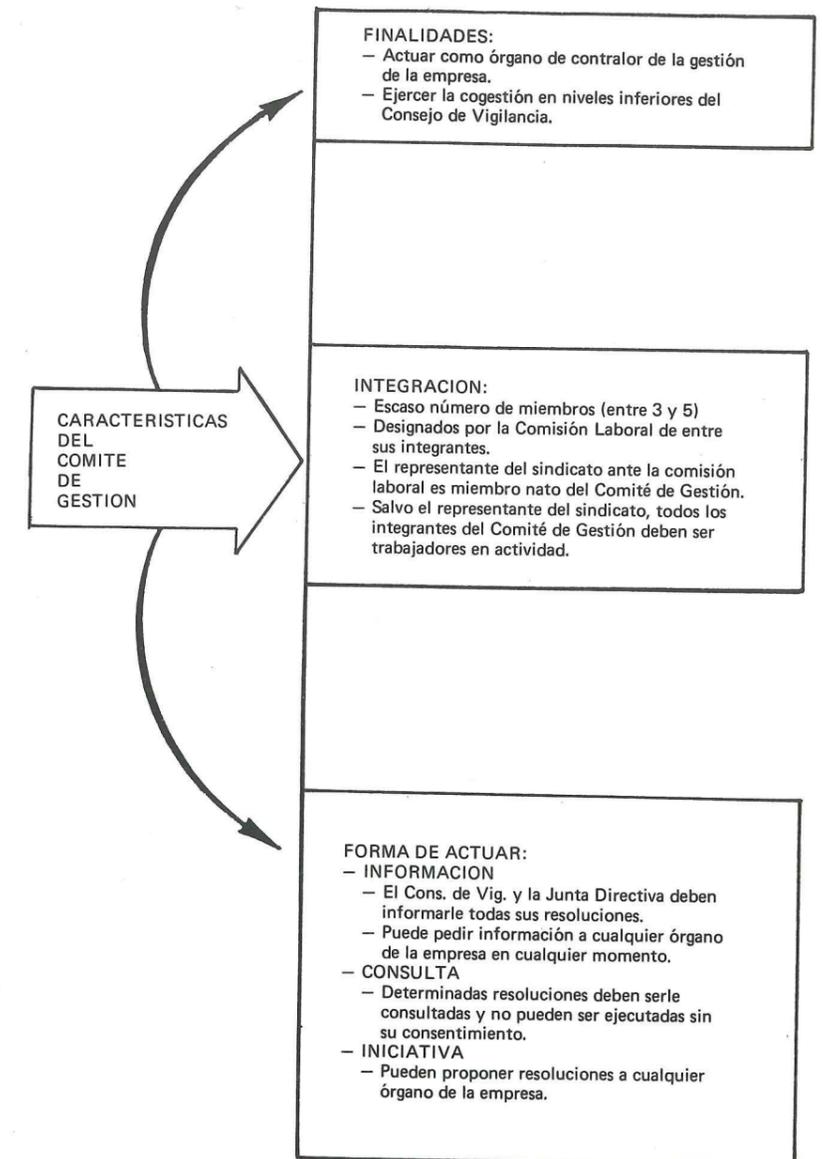
La corrección de actitudes equivocadas o incorrectas de los representantes de los trabajadores, o de los gerentes y personal de dirección, podrá solucionarse mediante la intervención del Comité Laboral de Gestión o de sus integrantes. Pero si esas vías no dieran resultado, el Comité Laboral de Gestión podría presionar a los miembros del Consejo de Vigilancia para lograr la destitución del ejecutivo.

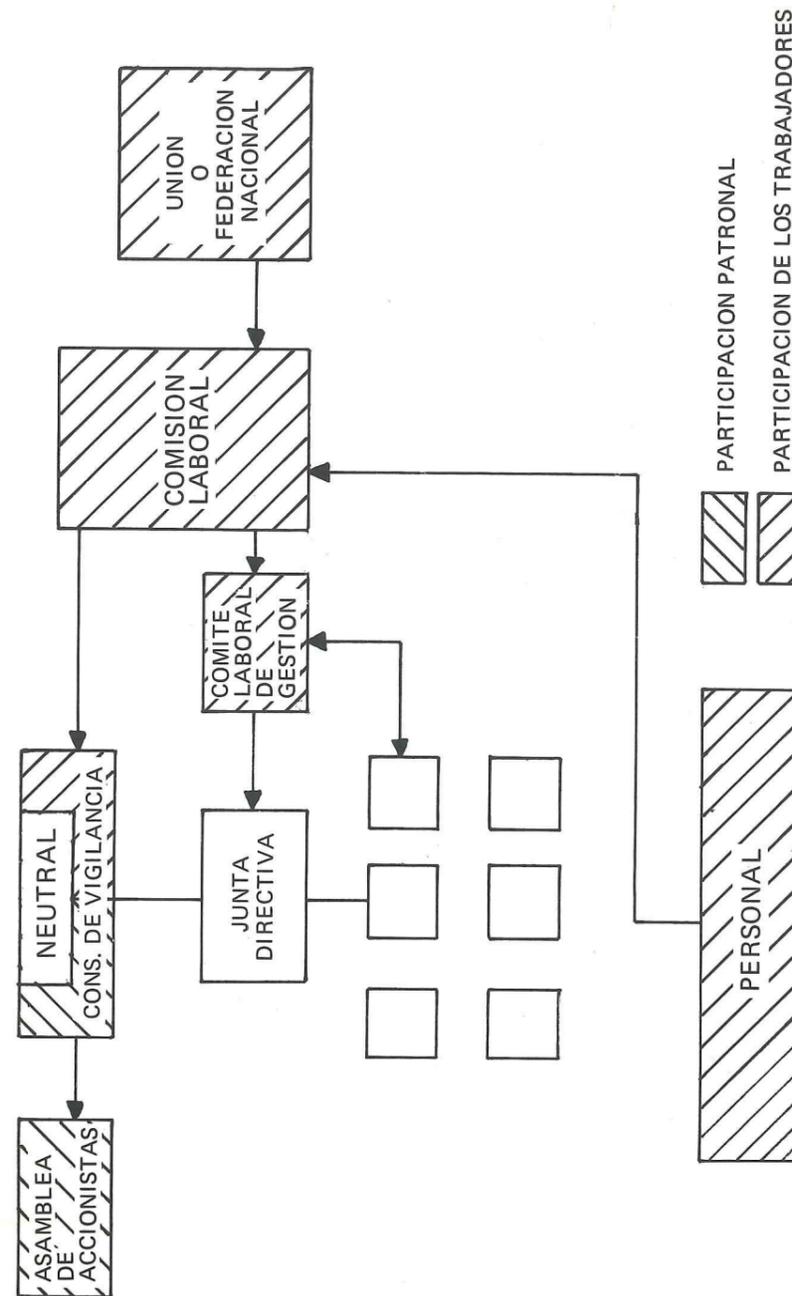
En definitiva, el poder difuso pero efectivo de cada uno de los integrantes del Comité Laboral de Gestión y del cuerpo en sí, podría compararse con el que tradicionalmente mantienen en las empresas los principales accionistas o aportadores de capital, a los que muchas veces no se les atribuye funciones específicas, pero cuyas opiniones son siempre consideradas como provenientes de quienes en definitiva tienen el poder efectivo en la empresa.

#### 15. El Comité Laboral de Gestión a nivel de establecimiento

En las empresas que crearan establecimientos físicamente separados de la sede principal, sería también órgano de existencia obligatoria el Comité Laboral de Gestión de establecimiento.

Sus integrantes serán designados por la Comisión Laboral entre trabajadores en actividad en el establecimiento y actuará por medio de la información, la consulta y la iniciativa, conforme a lo indicado en el párrafo anterior.





### 16. Los Comités de trabajadores

El modelo de participación se complementa con los comités de trabajadores, que más que una forma de participación en la toma de decisiones de la empresa constituyen un elemento para la participación de los trabajadores en su puesto de trabajo.

#### CAPITULO IV.

### ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS CON REGIMEN DE COGESTION PARCIAL

#### 1. Características generales del modelo

Es aplicable a empresas privadas de más de 50 trabajadores y hasta 500. En este modelo no se establecerán formas de cogestión plena en todas las áreas de acción empresarial, sino tan sólo mecanismos de información u otras formas de influencia de los trabajadores en la adopción de decisiones empresariales, similares a las utilizadas en otros regímenes mediante la institucionalización de consejos de empresa, comités de trabajadores, cuerpos de delegados y comisiones internas del sindicato a nivel de empresa, etc.

Esas fórmulas de cogestión parcial serán complementadas con fórmulas de cogestión plena en el área de personal o área social.

Esta solución mixta se presenta como una forma de superar críticas generalmente señaladas por los trabajadores europeos a las formas de mera coinfluencia, que pueden conducir a un desinterés generalizado hacia ellas.

La solución de la cogestión plena en el área de personal merece críticas a nuestro juicio importantes. Por una parte, creemos que un sistema que permita sólo la cogestión en esa área puede plantear situaciones muy difíciles que hagan poner en peligro el fundamento mismo de la cogestión. Piénsese, por ejemplo, en que debiera adoptarse en forma cogestionaria la decisión de reducir el personal como consecuencia de una decisión de carácter técnico o económico que se adoptó sin participación laboral, e incluso contra la opinión de los trabajadores.

No menos importante es la crítica de que un sistema de cogestión, limitado al área de personal, puede dar una imagen distorsionada de la cogestión. Al limitar la cogestión a un área de por sí conflictiva, las partes pueden caer en un régimen de pugna constante en que una procure imponer a la otra la adopción de decisiones y no se busque la adopción de decisiones conjuntas. No obstante esas críticas, parece que la cogestión debe complementarse con la facultad de decidir en el área que más afecta a los trabajadores, ya que si no se hiciera así se corre el riesgo de que todo el sistema permanezca inaplicado por falta de interés de los trabajadores.

Desde otro ángulo, habría que señalar que un sistema de cogestión en el

área laboral solamente parece posible si se da conjuntamente con un sistema general de coinfluencia, aunque sea en la forma mínima de coinfluencia mediante información.

## 2. Lineamientos para una solución

Daremos los lineamientos de una solución que vincula la cogestión plena en el área de personal con la cogestión parcial en todas las demás áreas de gestión empresarial.

En el modelo se procura crear una fuerte cogestión parcial en todas las áreas que se profundizará hasta transformarse en cogestión plena en el área de personal o área social.

## 3. Lineamientos para un modelo de cogestión parcial complementada con cogestión plena en el área de personal

### a) Caracteres generales.

La organización para este tipo de empresas no debería ser formalmente muy diferente a la expuesta como modelo de cogestión amplia. También en este caso se mantendría, con pequeñas modificaciones, la organización tradicional de la empresa cuyo capital es propiedad de una sociedad anónima, a la que se incorporaría un órgano representativo de los trabajadores (Comisión Laboral) con funciones electivas y de control; y un segundo órgano, también integrado exclusivamente por trabajadores: el Comité Laboral de Gestión. Pero en este caso el Comité actuaría con facultades de cogestión plena solamente en el área de personal y como elemento de cogestión parcial en todas las otras áreas de gestión de la empresa.

El carácter no paritario del Consejo de Vigilancia y la disminución de los poderes conferidos al Comité Laboral de Gestión hacen que ambos modelos sean esencialmente diferentes.

### b) La Asamblea de Accionistas.

A diferencia del modelo de cogestión plena, en éste no se limitan las facultades conferidas por el Código de Comercio a la Asamblea de Accionistas. Dado que no se pretende lograr la cogestión plena en la conducción de la empresa, pueden mantenerse en el ámbito de la Asamblea de Accionistas atribuciones como la de decidir sobre el destino a dar a las ganancias, la disolución anticipada, la fusión con otra empresa, etc., que en el modelo de cogestión amplia corresponde atribuir a un órgano de integración paritaria.

La posibilidad de los trabajadores de influir en ese tipo de decisiones estaría siempre asegurada por los medios de cogestión (mecanismos de información, iniciativa y consulta a cargo del Comité Laboral de Gestión) y participación minoritaria en el Consejo de Vigilancia (o sindicatura) y en la Junta Directiva.

### c) El Consejo de Vigilancia.

De acuerdo al mismo criterio, el Consejo de Vigilancia no es ya un órgano de integración paritaria sino, conforme al esquema tradicional, un órgano integrado por los propietarios del capital o sus representantes, al que se incorporan en forma minoritaria representantes de los trabajadores para que reciban información y puedan influir en la toma de decisiones, pero cuya voluntad no voluntad no debe ser necesariamente concurrente para la toma de decisiones, excepto en las del área de personal.

También en este caso deberían crearse mecanismos que aseguren la presencia de los representantes de los trabajadores, la posibilidad de éstos de acceder a las mismas fuentes de información que los representantes del capital.

### d) Elección de los representantes de los trabajadores.

El número de los representantes de los trabajadores podría reducirse a dos designados por la Comisión Laboral: uno elegido de su propio seno, que tuviera necesariamente la calidad de trabajador de la empresa, y otro propuesto por la organización sindical más representativa en la rama de actividad.

### e) Voto calificado de los representantes de personal en el Consejo de Vigilancia en cuanto a las decisiones referidas al área de personal.

Los representantes de los trabajadores en el Consejo de Vigilancia configuran en general una forma de codecisión y de información, pero se les atribuye también facultades de cogestión en el área de personal. A esos efectos la ley determinará que deberán ser tomadas con el voto conforme de todos los representantes de los trabajadores: a) las decisiones por las que se designa o destituye la persona que ha de ocupar en la Junta Directiva el cargo de más alta jerarquía en asuntos de personal; y b) las decisiones que impliquen directa o indirectamente reducción de personal o despidos colectivos.

### f) El Comité Laboral de Gestión.

Pero como la cogestión en el más alto nivel de decisión no asegura por sí sola la cogestión en los niveles inferiores, esta facultad atribuida a los representantes laborales en el Consejo de Vigilancia deberá ser complementada confiriendo también al Comité Laboral de Gestión facultades de cogestión en el área de personal.

### g) Competencia del Comité Laboral de Gestión.

El Comité Laboral de Gestión tendría igual integración e igual forma de funcionamiento que en el caso de las empresas con cogestión amplia. Pero en cambio se modificaría sustancialmente su competencia, limitando las consultas de carácter vinculante a determinadas decisiones propias del área de personal. Se establecería en consecuencia que no podrían ser tomadas decisiones sin la conformidad previa y expresa del Comité Laboral de Gestión en cuanto a los siguientes aspectos: a) cambios que afecten la forma de prestación del trabajo; b) despidos individuales; d) cambios de las normas y prácticas en materia de higiene y seguridad

industrial; e) cambios en la prestación de los servicios sociales; y f) cambios en la forma de capacitación y formación profesional.

## CAPITULO V.

### COGESTION EN LA PEQUEÑA EMPRESA

El modelo de empresas medias con régimen de cogestión parcial se aplicaría a la pequeña empresa en función de dos circunstancias: 1 la calidad de la persona propietaria del capital; y 2 el número de trabajadores ocupados.

#### 1. Organismo de participación de existencia obligatoria

En todas las empresas con forma de sociedad anónima que ocupen a menos de 50 trabajadores y en todas las empresas, aún de propiedad unipersonal o de sociedades de personas, se constituiría un Comité Laboral de Gestión. Dicho Comité debería estar integrado por lo menos por dos trabajadores en actividad en la empresa, designados por la organización sindical más representativa en la rama de industria.

#### 2. Competencia del Comité Laboral de Gestión

El Comité Laboral de Gestión es un órgano destinado a la información de los trabajadores y a que éstos puedan influir en la toma de decisiones por la empresa.

En principio no se establece ningún área especial de la gestión de la empresa como materia de competencia específica del Comité, en forma tal que la información que se transmite a través del mismo deberá necesariamente comprender todas las áreas de acción empresarial. Es previsible, sin embargo, que en empresas de cierto número de trabajadores se produzca una división de materias, sea por resolución expresa o por prácticas a nivel del propio Comité en virtud de la cual se de mayores poderes al Comité en el área social. Eso se podrá lograr institucionalizando la consulta obligatoria y, en algunos casos, la consulta de carácter vinculante en cuanto a determinados puntos.

Debería establecerse a texto expreso que no corresponde al Comité Laboral de Gestión la representación individual o colectiva de los trabajadores, así como que no es competente para celebrar contratos colectivos ni para plantear o resolver ninguna clase de conflictos. Esas funciones serán cumplidas por la organización sindical.

#### 3. Formas de actuación del Comité Laboral de Gestión.

También como en las empresas mayores, el Comité actuará por tres vías diferentes: la información, la consulta y la iniciativa.

La información, que es obligatoria para el empresario, se da a su vez en tres formas: a) información de carácter periódico sobre la marcha de la empresa de sus diferentes aspectos; debería señalarse con carácter obligatorio la periodicidad de la información en cada materia y los requisitos que dicha información deberá llenar; b) información anterior a la toma de decisiones que afecten al personal o a parte de él; y c) información sobre cualquier punto requerido por el Comité.

La consulta no es de carácter obligatorio, pero el empresario puede en cualquier momento consultar al Comité. Las partes podrán acordar además que determinadas decisiones sólo serán tomadas previa consulta al Comité. La iniciativa es en cambio una proposición de resolución que el Comité formula a la empresa sobre cualquier materia.

El patrono o su representante tienen obligación de dar respuesta a las iniciativas del Comité.

## CAPITULO VI

### LA CODECISION EN EL PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Características de la codecisión en el puesto de trabajo

La participación de los trabajadores en la empresa debe producirse por dos vías complementarias entre sí, que pueden verse como las dos caras de una misma moneda. Una de esas vías es la participación en la gestión, por la que los trabajadores hacen efectivo su derecho a participar, al igual que el dueño del capital, en la toma de decisiones o administración de la empresa. El otro aspecto es la codecisión, que se da en el puesto de trabajo y debe ser visto como la base y la culminación de todo el sistema de participación de los trabajadores en la empresa.

#### 2. Objetivos de la codecisión en el puesto de trabajo

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones a nivel de su propio puesto de trabajo es, sin duda, una de las partes fundamentales de un régimen de participación integral. Algunos sindicalistas europeos señalan que la cogestión debe darse en cinco niveles: en el puesto de trabajo, en el seno de la empresa, en la marcha de la empresa, en el conjunto de la economía nacional y en el área internacional (asociaciones multinacionales de empresas privadas o asociaciones económicas interestatales), pero que el alma de todo el sistema reside en la participación a nivel del puesto de trabajo.

Mediante la codecisión en el puesto de trabajo no se trata, como pretende en general la teoría de las relaciones humanas, de lograr un cambio en la actitud mental del trabajador para mejorar la producción en su cantidad o en su calidad. Se trata de lograr un cambio en el trabajador mismo,

recuperando algo de la libertad, la creatividad y la imaginación propias del ser humano. En otras palabras: el objeto del cambio es el hombre y no la empresa. Sin embargo, la participación en el puesto de trabajo ha de producir también efectos inmediatos sobre la marcha general de la empresa. Cabe señalar, en primer lugar, que solamente mediante la codecisión la empresa utilizará la total capacidad de su elemento humano, parte fundamental del cual se utiliza actualmente tan solo en tareas repetitivas o mecánicas, sin utilizar su capacidad de creación. El hastío que provoca en el trabajador la tarea repetitiva, que es a su vez causa de ausentismo, de rotación laboral, de accidentes de trabajo y de disminución de la cantidad y calidad de la producción, se superaría —por lo menos en parte— si los propios trabajadores participaran en la ordenación de sus tareas. La ordenación del grupo de trabajo por sus mismos integrantes, que suele darse en forma espontánea en los pequeños talleres, permite además superar problemas especiales, como el de los trabajadores viejos o las trabajadoras en estado de gravidez.

Es por otra parte un hecho generalmente reconocido que las medidas de higiene y seguridad industrial, así como la investigación de las causas de los accidentes de trabajo y, en un contexto más amplio, la defensa del medio ambiente de trabajo, son mucho más eficientes si se llevan a cabo mediante la participación directa y con capacidad de decisión de los trabajadores directamente interesados.

### 3. Formas para hacer posible la codecisión en el puesto de trabajo

No sería suficiente con la introducción de ciertas reformas a la organización de la empresa para lograr la codecisión a nivel del puesto de trabajo. Esta debe realizarse a través de comites mixtos. El cuerpo de delegados y la Comisión Interna del sindicato son las instituciones sindicales fundamentales para ejercitar la codecisión.

La acción de esas instituciones sindicales deben estar necesariamente acompañada por medidas educativas y por el reconocimiento de nuevos derechos a los trabajadores. Tanto el reconocimiento legal de esas instituciones sindicales, como las medidas educativas y la consagración de derechos de los trabajadores a nivel del puesto de trabajo, deben considerarse como parte integrante de cualquiera de los modelos desarrollados en los capítulos anteriores, adecuados lógicamente a las características de cada grupo de empresas.