

# **hacia una reforma de la empresa (II): las alternativas**

En la primera parte de este trabajo<sup>1</sup> se abordaban las cuestiones que están en la base de toda posible reforma de la empresa. Muy brevemente podrían resumirse en dos puntos:

1) La alternativa propiedad privada-propiedad pública de los bienes de producción, planteamiento más acorde con la discusión ya tradicional capitalismo - socialismo.

2) La necesidad de romper el vínculo jurídico propiedad-poder decisorio, vía de reforma que creo se adecua más a la realidad de la empresa moderna, aunque en modo alguno excluya la anterior.

Es necesario descender ahora del ámbito de los principios al de sus aplicaciones prácticas. Este estudio pretende hacerlo a un doble nivel: ante todo, el de los modelos reales de empresa vigentes en la actualidad; en segundo lugar, los proyectos de reforma aún en fase de estudio y discusión. De todo ello podremos obtener una perspectiva de conjunto válida para contrastar principios con realizaciones y para orientar nuestras propias opciones.

## **I. LOS PRINCIPALES MODELOS VIGENTES**

Sin ánimo de exhaustividad he hecho una selección de los que me parecen más dignos de análisis. Se omite todo lo referente a la **sociedad anónima** —modelo típico del capitalismo más puro, que ya fue tratado detenidamente en la primera parte de este trabajo— aunque debe considerarse como punto de referencia inicial. En efecto, históricamente, ella es la primera; las otras, que desfilan por estas páginas, han surgido todas como reacción a partir de la sociedad anónima.

### **1. La empresa cooperativa**

El cooperativismo es la primera reacción contra los excesos de la empresa capitalista en el siglo XIX. La filosofía social subyacente fue ya formulada por

---

1. **Hacla una reforma de la empresa (I): los problemas de base**, Proyección 24 (1977) 205-214

ROBERT OWEN en Gran Bretaña y CHARLES FOURIER en Francia (primera mitad del siglo XIX). Tras varias tentativas con distinto éxito, la primera realización de fama mundial fue la llamada «Rochdale Society of Equitable Pioneers», creada en 1838 por un grupo de tejedores de la ciudad de Rochdale que se encontraban en huelga y buscaban una salida a su miseria.

Pero el cooperativismo no se agota en un modelo técnico de empresa: es de hecho un movimiento social con una mística de justicia e igualdad. Los llamados «principios de Rochdale» han servido de pauta para muchas realizaciones posteriores y fueron reelaborados programáticamente en el congreso de la Alianza Cooperativa Internacional tenido hace unos años en Viena (1966).

La característica específica de la cooperativa es la identificación en una misma persona de capital y trabajo: el trabajador es a la vez el que aporta el capital.

¿Cómo se determina el poder decisorio y la apropiación de los beneficios, los dos puntos débiles de la sociedad anónima?

La administración es democrática, basada en el principio «un hombre = un voto» (y no una acción = un voto» como en la S. A.). El trabajador tiene acceso al poder decisorio porque es propietario también del capital. Tal circunstancia parece, a primera vista, un fiel trasunto de la praxis capitalista que vincula el poder a la propiedad de los medios de producción. Sin embargo, visto el contexto, creo que existe en el cooperativismo una mayor consideración del trabajo, al que se concede un rango privilegiado con respecto al capital.

En cuanto a la apropiación de los beneficios (o excedente de la producción), existe en el modelo cooperativo una forma distinta de concebir la retribución del capital (incluso las cooperativas más ortodoxas niegan por principio cualquier forma de retribución del capital). En todo caso el capital, cuando es retribuido, lo es de acuerdo con un tipo de interés fijado de antemano y nunca dependiente de los resultados de la producción. Si aún existe un excedente —y normalmente existe— está estipulada su utilización: una parte importante se asigna a la formación de los socios y al fomento del espíritu cooperativo. Tal circunstancia confirma lo dicho sobre la mística de este movimiento.

En el fondo el cooperativismo pretende ser un reto a la sociedad capitalista. Su objetivo es mostrar que, en competencia con las empresas capitalistas, es posible la existencia de otro tipo de organización productiva basada en principios de justicia e igualdad<sup>2</sup>.

Con todo, es preciso reconocer las limitaciones del sistema. En primer lugar, a nivel de espíritu cooperativo: ¡cuántas experiencias han fracasado porque uno o varios miembros se han aprovechado de la buena fe de la mayoría! En este sentido es grande la resistencia que encuentran los promotores de cooperativas en ambientes populares, donde la desconfianza es mayor.

Por otra parte, existen dificultades también desde el punto de vista técnico y económico. La gran acumulación de capital (y el alto porcentaje de capital sobre trabajo) necesaria en la empresa moderna es difícil de alcanzar cuando el capital está tan vinculado al trabajo, en el sentido de que para ser socio capitalista hay previamente que ser trabajador en la cooperativa. Existen tenta-

---

2. Hemos seguido para la exposición de estos principios los siguientes autores: Q. GARCIA MUÑOZ, *Cooperativismo y desarrollo*, Marsiega 1973; M. BRUGAROLA, *Doctrina y sistemática cooperativa*, Sal Terrae 1962; *Encyclopedia Britannica*, art. «Cooperatives», tomo VI, págs. 447-454.

tivas de obviar este obstáculo mediante la creación de bancos cooperativos que destinan todos sus fondos de crédito a la financiación de cooperativas<sup>3</sup>.

En todo caso el modelo cooperativo no parece susceptible de generalización a cualquier tipo de empresa o sector económico. Pero su aportación al proceso de superación del capitalismo, así como sus realizaciones en los sectores más apropiados, avalan el mérito del cooperativismo y le garantizan un futuro prometedor aunque limitado.

## 2. La empresa estatal

Originariamente éste es el modelo de empresa que el socialismo marxista opuso al capitalismo para la etapa intermedia de transición al comunismo. Consiste en transferir la propiedad de los medios de producción de los particulares al Estado.

Este tipo de empresa, instaurado en la mayoría de los países socialistas aunque en ninguno de forma generalizada, está vigente también en las naciones capitalistas. Francia y España —por hablar de casos cercanos— han adoptado el modelo como un instrumento eficaz para encauzar la economía de la nación.

Las diferencias de planteamiento son, sin embargo, notables. En una economía socialista (del tipo soviético) la empresa estatal es la ideal, mientras que las empresas privadas, que también existen habría que considerarlas como concesión a una realidad social todavía incapaz de aceptar la generalización de aquélla. En cambio, en una economía capitalista la empresa estatal desempeña un papel subsidiario de la iniciativa privada. En estos países, la nacionalización de una empresa estaría justificada por alguna de las razones siguientes:

a) Como garantía de seguridad nacional: es el caso de la fabricación de armamentos e industrias conexas que, en manos privadas, podrían comprometer la estabilidad de la nación.

b) Como palancas del desarrollo e instrumentos útiles para la planificación económica: en este sentido, Francia tiene nacionalizados los bancos más importantes, las compañías eléctricas y los servicios públicos, por ejemplo; en España, en donde las realizaciones son más fragmentarias, el Instituto Nacional de Industria pretende algo parecido con la nacionalización de ciertas industrias mineras y energéticas cuyos productos entran en cualquier proceso de producción (su control supone, así, una influencia indirecta sobre toda la producción nacional).

c) Como garantía para el bien común en sectores que exigen grandes empresas y pocas en número: tales empresas en manos privadas degenerarían en monopolios particulares. El Estado, al asumirlos, pretende aprovechar las posibles ventajas del monopolio en interés de todos.

d) En España existe además cierta tendencia a nacionalizar empresas de escasa rentabilidad que la iniciativa privada rehuye. Esta práctica —que con-

---

3. Este es el caso de la Caja Laboral Popular, constituida para el servicio financiero, técnico y social del grupo de cooperativas de Mondragón (Vascongadas), la experiencia cooperativa de más envergadura en España. Cf. *Una experiencia cooperativa*, publicado por la Caja Laboral Popular, Bilbao 1967; Q. GARCIA, *Les cooperatives industrielles de Mondragón*, París 1970.

duce a la socialización de las pérdidas y a la privatización de las ganancias—no parece justificada en modo alguno<sup>4</sup>.

Conviene añadir que tampoco aquí se supera el principio que vincula el poder decisorio a la propiedad del capital. Es más, puesto que el control del poder está garantizado cuando se posee más del 50% del capital social, la política del I.N.I. en España ha seguido esta vía por la que se logra el mismo poder con una menor aportación de capital.

En cualquier caso, y allí donde se acepte la conveniencia de la empresa estatal, es necesario que se garantice al mismo tiempo el control democrático de esa gestión pública.

### 3. La cogestión

El sistema de cogestión se basa en el principio de la paridad de capital y trabajo en el seno de la empresa. Se admite, pues, la propiedad privada de los medios de producción, pero se le niega a sus titulares la exclusiva del poder decisorio, que pasa a ser compartido con los trabajadores.

Históricamente este sistema surge en la República Federal de Alemania tras la Segunda Guerra Mundial, cuando las 95 grandes empresas mineras y siderúrgicas de más de 1.000 empleados, en lugar de ser nacionalizadas, reconocen a los asalariados el derecho de cogestión.

En la R. F. A. existen hasta seis modelos de cogestión. Nosotros vamos a limitarnos a exponer el que es reconocido como más auténtico, que es precisamente el más primitivo, el que se aplica a las empresas antes mencionadas. Fue regulado por la Ley de Cogestión de 1951, dando origen a la llamada **cogestión cualificada** para distinguirla de otros modelos menos perfeccionados (**cogestión simple**).

Para situar con exactitud el ámbito de la cogestión es necesario distinguir, con los alemanes, dos niveles en la empresa: la «empresa» propiamente dicha («Unternehmen») y el «centro de trabajo» («Betrieb») <sup>5</sup>. El «centro de trabajo» es una unidad técnico-organizativa: nos referimos con él a una cierta estructura, a un conjunto de instalaciones y al trabajo técnico que en ella se realiza. En él se producen bienes y servicios mediante la colaboración de todos, coordinados por un director técnico. El «centro de trabajo» en cuanto tal no tiene relaciones con el exterior, si no es a través de la «empresa» a la que pertenece.

La «empresa», en cambio, es una unidad jurídico-económica. Sus objetivos no son técnicos, sino económicos. Por medio de su actividad proporciona al «centro de trabajo» los medios e instrumentos requeridos y da salida a sus productos. La «empresa» es el ámbito de las decisiones de organización, configuración de programas productivos, control de la estructura financiera, etc. <sup>6</sup>.

4. Es el caso de HUNOSA (Hulleras del Norte, S. A.), creada en 1967 para paliar el problema de la fragmentación empresarial del sector carbonífero. La aportación inicial del I.N.I. fue del 77% del capital social. Las pérdidas de HUNOSA en el ejercicio económico de 1976 han ascendido a 8.260 millones de pesetas. Cf. *El País* (22.3.1977) pág. 43.

5. Para la mejor comprensión de lo que voy a decir en toda esta parte se utilizarán los términos de «empresa» y «centro de trabajo» entre comillas cuando quiera referirme al sentido más restringido en que serán definidos a continuación. Para esta definición cf. O. NELL-BREUNING, *La constitución de la empresa. Sobre la cogestión*, Hispano-Europea 1974, págs. 60-61.

6. S. GARCIA ECHEVARRIA, *La «cogestión» desde el punto de vista de la economía de la empresa*, Boletín de Estudios Económicos 26 (1971) 531-533.

Pues bien, es a este nivel de «empresa» donde tiene lugar la cogestión, en el modelo que exponemos, que se ejerce a través de dos órganos distintos: el Consejo de Vigilancia («Aufsichtsrat») y el Directorio («Vorstand»).

El **Consejo de Vigilancia** ostenta lo que podríamos llamar el poder legislativo en la empresa. Su función consiste en nombrar los miembros del Directorio y controlar su gestión. Este Consejo es, por tanto, el órgano decisivo. De ahí que su composición sea tan compleja, para obtener al mismo tiempo una representación paritaria de capital y trabajo y una estructura operativa a la hora de decidir<sup>7</sup>. En el modelo más normal el Consejo de Vigilancia consta de once miembros así distribuidos:

— Cuatro representantes de los accionistas y cuatro de los trabajadores, elegidos separadamente por cada uno de los grupos de entre sus miembros (además, de los cuatro representantes de los trabajadores, dos son elegidos por el personal directamente y otros dos por los sindicatos).

— Un representante suplementario de cada grupo, elegidos igual que en el caso anterior, pero sin que sean ni accionistas ni trabajadores (se consideran miembros neutrales aunque afectos al grupo que los elige).

— El miembro undécimo es elegido por cooptación de los diez anteriores, con mayoría absoluta del conjunto y de cada grupo (necesita pues, como mínimo, seis votos, y además que, de esos seis votos, tres sean de los representantes de los accionistas y tres de los representantes de los trabajadores). La misión de este undécimo miembro consiste precisamente en romper el posible callejón sin salida del empate en las votaciones.

Junto al Consejo de Vigilancia, el **Directorio** constituye el poder ejecutivo. Ya hemos dicho que es elegido, revocado y controlado por el Consejo.

En el ámbito del «centro de trabajo» existen a su vez órganos de participación (no de cogestión estrictamente dicha) para encauzar la colaboración entre personal y dirección<sup>8</sup>.

Teóricamente el sistema de cogestión alemán en la modalidad que hemos descrito parece superar de forma aceptable las incoherencias de la empresa capitalista. Sin embargo una valoración definitiva de él habría de tener en cuenta las siguientes limitaciones<sup>9</sup>:

a) En el orden práctico, la falta de interés de los trabajadores por la cogestión —y, más en concreto, por la ampliación del régimen de cogestión— es un dato significativo constatado por diversas encuestas.

b) En principio queda asegurada una participación suficiente de trabajo y capital. Sin embargo cada vez se acusa más la falta de representación de los intereses públicos en las decisiones empresariales. La incidencia creciente de

7. Cf. la primera parte de este trabajo, p. 211.

8. Su funcionamiento puede verse en A. MARZAL, *Empresa y democracia económica*, Gaudiana 1976, págs. 279-287. En la misma obra (págs. 258-278) pueden encontrarse los otros sistemas de cogestión hasta la reciente ley de marzo 1976. Ninguno de ellos logra, en principio esta igualdad representativa de capital y trabajo: es su defecto principal, y por eso se omiten aquí. Para conocer otras tentativas de cogestión, cf. D. DOLLFUS, *Changer l'entreprise*, París 1975, págs. 63-70.

9. La llamada **Comisión Biedenkopf**, grupo de expertos que trabajaron entre 1968 y 1970 para un análisis objetivo del sistema de cogestión en la R. F. A., concluyó sus tareas con una valoración muy positiva de la experiencia. También es positiva en conjunto la valoración de F. VOIGT, *La cogestión como elemento fundamental de la economía social de mercado*, Boletín de Estudios Económicos 32 (1977) 94-105.

las grandes empresas sobre la calidad de vida (tráfico, contaminación, precios...) exigiría que la comunidad local o regional estuviera presente a la hora de tomar muchas decisiones.

c) Todo el sistema de cogestión está basado en el principio de colaboración entre las clases sociales. Por ello su funcionamiento exige que se den las condiciones sociales para tal colaboración. Un sindicalismo que acepte entrar por esta vía colaboracionista (como ocurre en la R. F. A.) hace posible la cogestión; pero unos sindicatos obreros que basan su estrategia más bien en la lucha de clases (caso de los países mediterráneos) harían inviable, con toda probabilidad, la cogestión<sup>10</sup>.

#### 4. La autogestión

El sistema de autogestión, modelo original implantado en Yugoslavia tras su ruptura con la URSS a partir de 1948, se diferencia básicamente de la cogestión porque elimina la propiedad privada del capital. En efecto, la Constitución yugoslava proclama:

«La base de la organización socio-económica de Yugoslavia está constituida por el trabajo libremente asociado a los **medios de producción pertenecientes a la sociedad** y por la autogestión de los trabajadores en la producción y en el reparto del producto social en el seno de la organización del trabajo y de la comunidad social».

De acuerdo con las palabras que subrayamos, la propiedad de los medios de producción corresponde a la sociedad. El sentido que pueda tener esta afirmación —aparte del obvio: abolición de la propiedad privada— quizá puede configurarse analizando su estructura organizativa.

El órgano fundamental de la empresa autogestionaria es el **Consejo Obrero** constituido por todo el personal o, en las empresas mayores, por una representación que todo el personal elige. En cualquier caso, todo obrero tiene derecho a asistir siempre a las reuniones del Consejo. Además los miembros de éste no pueden ser elegidos dos veces consecutivas: así se quiere asegurar, por rotación, la participación máxima.

El Consejo Obrero elige al **gerente** de acuerdo con la autoridad local. Además decide la producción (naturaleza, volumen y calidad de los productos), así como la distribución de excedentes (con destino a salarios, para aumentarlos, o a reinversión, para hacer posible la expansión de la empresa).

Dos condiciones más a modo de reglas de juego: a) no se pueden destruir los medios de producción (venderlos para repartir el producto de su venta), a no ser para sustituirlos por otros mejores; b) cualquiera que entra en la empresa tiene, desde el principio, los mismos derechos de todos los demás.

Una valoración del modelo exige analizar las sucesivas modificaciones introducidas para adaptarlo a las necesidades de la realidad. Muy esquemáticamente la empresa autogestionaria ha estado sometida desde su instauración a

10. Existen tipologías sindicalistas que contraponen el modelo latino al nórdico en Europa. Aquél se caracteriza por insertarse en una sociedad de conflicto, no consensual, y por basar su política más en la coacción que en la persuasión. Cf. J. A. SAGARDOY, **Fisonomía laboral de la empresa contemporánea**, Estudios de Deusto 24 (1976) 526-527.

un movimiento pendular entre dos extremos: democratización - autoritarismo. La democratización ha supuesto siempre de hecho el asignar un mayor porcentaje de los excedentes al aumento de los salarios, a costa de la reinversión. Esta conducta, generalizada a escala nacional, ha desembocado siempre en una aceleración del proceso inflacionario: ello es la consecuencia lógica de un aumento de la capacidad de compra (por los incrementos salariales) sin un correlativo aumento de la capacidad productiva y de la producción (por el estancamiento de la inversión).

Para hacer frente a esta inflación ha sido necesario recurrir repetidas veces a un reforzamiento de los mecanismos de autoridad (a través de las autoridades locales o del Partido), traicionando así los principios básicos de la autogestión<sup>11</sup>.

Una vez más la clave está en la adecuación del modelo institucional a la realidad social. Esta puede ser la conclusión más práctica de este largo recorrido. Cualquier modelo, por aceptable que parezca a nivel teórico, corre el peligro de conducirnos a un callejón sin salida si hemos prescindido, al elegirlo, del modo de ser de la sociedad en que se pretende establecer.

## II. OTROS PROYECTOS DE REFORMA

### 1. El «Rapport Sudreau» (Francia 1975)

En julio de 1974 el presidente Giscard encargó a PIERRE SUDREAU la confección de un informe sobre la reforma de la empresa. Ocho meses más tarde fueron entregadas al presidente las conclusiones de 12 comisiones que agruparon a 120 expertos<sup>12</sup>. El informe final no adopta la forma de un proyecto concreto. Más bien ofrece una serie de sugerencias sobre temas relacionados con la reforma de la empresa, que reflejan muchas veces la falta de acuerdo en el seno de las comisiones.

Quizá la sugerencia clave va en la línea de acabar con la institución francesa del PDG («Président-Directeur Général») y sustituirla por una estructura dualista que distinga dirección y control. De hecho el PDG es a la vez director ejecutivo y presidente del órgano encargado de controlar a éste<sup>13</sup>. Ahora se propone la creación de un Consejo de Vigilancia (órgano de control) y de un Directorio (que no sea colegiado, como en la R. F. A., sino personal).

En cuanto a la presencia de los asalariados en el Consejo de Vigilancia, el «Rapport Sudreau» aboga por una representación minoritaria. Esta propuesta se basa en la actitud de los sindicatos franceses: de hecho, se autoconciben como un contra-poder, más atentos a contestar que a colaborar y sin interés alguno por compartir la responsabilidad de la gestión. Tal actitud haría inviable un órgano de representación paritaria<sup>14</sup>.

Por último, creo digno de mención el interés del «Rapport» por presentar una pluralidad de posibles modelos empresariales. De entre ellos quiero citar como más novedosos:

11. Cf. D. DOLLFUS, I. c., págs. 47-48.

12. El texto francés ha sido publicado bajo el título de *La réforme de l'entreprise. Rapport du Comité présidé par P. Sudreau*, París 1975. Las citas que siguen se refieren a esta edición, aunque existe traducción castellana editada por Mapfre en 1975.

13. *Ibid.*, págs. 107-108.

14. *Ibid.*, págs. 96-97.

a) **La sociedad de personas**, modelo inverso de la sociedad de capitales tradicional (S.A.). Se constituye por la puesta en común de competencias y capacidades de trabajo, mientras que los medios de financiación (capital) se obtienen por vía contractual.

b) **La sociedad anónima de gestión participativa**: en este modelo se atribuye a los asalariados las llamadas «acciones de trabajo». Se trata de participaciones en el capital (acciones) que no pueden ser enajenadas, cuyo titular es la colectividad de trabajadores, pero ninguno de ellos a título individual. Su gestión se deja en manos de una cooperativa de trabajadores con derecho a estar representada en todos los órganos de la sociedad así constituida<sup>15</sup>.

Otras muchísimas sugerencias ofrece el informe. Pero he entresacado sólo las que me parecen de más alcance en una posible reforma en profundidad de la empresa.

## **2. La reforma de la empresa en el conjunto del Mercado Común**

En general la actitud de la Europa Occidental ante la cogestión alemana ha venido siendo bastante escéptica, sobre todo por parte de los sindicatos que la consideraban una coartada para integrar a las fuerzas del trabajo en la maquinaria de la empresa capitalista al hacerlas corresponsables de las decisiones empresariales.

Ultimamente, las posturas tienden a suavizarse. Por ejemplo, en Gran Bretaña la Comisión Bullock estudia una reestructuración de los Consejos de Administración de las empresas con más de 2.000 obreros (unas 600). La nueva estructura incluiría una representación paritaria de capital y trabajo, más un pequeño grupo elegido conjuntamente por los cuerpos anteriores. Sin embargo existen discrepancias en el seno de la Comisión sobre la conveniencia de separar el órgano supremo de control y el órgano ejecutivo (en contraste con las conclusiones del «Rapport Sudreau»).

Una estructura semejante a la que parece propondrá la Comisión inglesa ha sido establecida por el Parlamento Europeo para todo el ámbito del Mercado Común. Es fruto de la tendencia cada vez mayor a armonizar todas las instituciones de los Nueve. En principio tal propuesta se aplicaría a empresas que actúen en más de un país de la Comunidad. El órgano de control estaría compuesto por tres grupos iguales: los dos primeros tercios representaría a los accionistas y al personal, mientras que el tercero sería elegido conjuntamente por los dos anteriores<sup>16</sup>.

## **CONCLUSION**

Entre los muchos problemas que tiene planteados la reciente democracia española no falta este de la reforma de la empresa. A casi ningún partido se le oculta la necesidad de abordarlo. Pero son los partidos de izquierda, los que más lo explicitaron en sus programas. Y casi siempre —creo— con una intuición general muy aceptable: no existe el modelo óptimo de empresa, ni ética ni económicamente. Dichos partidos, entonces, proponen un sistema múltiple cuyos

15. *Ibid.*, págs. 155-159.

16. Cf. F. VOIGT, *l. c.*, págs. 105-108.



ingredientes principales son: la **empresa estatal** para los sectores claves de la producción o como alternativa para las empresas con derechos abusivos de propiedad, la **empresa de autogestión** para el resto de las grandes unidades de producción y la **empresa privada** en las de dimensión mediana o pequeña.

Por otro lado, a nadie escapa la dificultad de llevar a cabo una reforma drástica y muy generalizada cuando el grado de deterioro económico del país es alarmante. Por ello conviene siempre distinguir objetivos a largo plazo y posibilidades inmediatas. Las realizaciones a corto plazo en este terreno siempre tendrán que contar con el objetivo adicional de apoyo al saneamiento económico. De esto son conscientes también la gran mayoría de los partidos<sup>17</sup>.

En todo caso, he aquí algunos criterios orientativos que recogen todo lo dicho a modo de resumen y conclusión:

1) La democracia política puede degenerar en farsa si no va acompañada de una democratización de la economía. Pero ésta no puede pasar por alto el ámbito de la empresa, entre otras razones porque las decisiones empresariales condicionan grandemente la vida de la comunidad nacional.

2) Siendo la empresa además la célula base de producción, y por tanto el medio que toda sociedad moderna tiene para poner a disposición de sus miembros los bienes y servicios que necesitan para vivir del modo más humano posible, debe ser criterio supremo para toda reforma la subordinación de la empresa a los intereses sociales. Los tiempos del liberalismo quedan ya lejos y nadie puede confiar hoy en que el lucro particular sea la mejor palanca para el bienestar de todos. Qué producir, en qué condiciones y a qué precios son, en consecuencia, cuestiones que no pueden quedar al libre juego de las fuerzas de mercado. Ello significa que, de un modo u otro, la **planificación** debe encauzar toda actividad empresarial: una planificación que sea eficiente, capaz de doblegar los intereses particulares a los sociales, pero compatible, **en segundo lugar**, con la iniciativa individual (allí donde esté reconocida).

3) Una parte muy importante de la humanidad consagra los mejores años de su vida y las horas más fecundas de la semana a producir, de una u otra forma, en la empresa. Ello no se puede compensar sólo con dinero, algo al fin y al cabo extrínseco al trabajo mismo. Cualquier análisis psicosociológico, por somero que sea, sobre la realidad del trabajo pondrá de manifiesto hasta qué punto es éste hoy inhumano. La monotonía repetitiva, el ambiente mismo del local, las relaciones humanas..., todo ello conduce a la atrofia de la creatividad humana y al agotamiento físico y psicológico del individuo. El ocio se convierte así en tiempo primariamente dedicado a no trabajar y a recuperar fuerzas para volver a empezar. Tan lastimosa realidad, que contrasta con cualquier filosofía o teología del trabajo como actividad **humana**, no puede ser soslayada a la hora de pensar en una empresa mejor (i.e., más capaz de humanizar a la persona **en el trabajo**). En este sentido, la **participación** a todos los niveles (como ejercicio de la capacidad creativa y de la iniciativa humana) es el único antídoto para una sociedad que tiende a masificar y deshumanizar al individuo.

4) Pero cualquier tipo de reforma no es sólo cuestión jurídica y legal. Sin una tarea concomitante de responsabilización y formación generalizada la reforma más ideal se quedaría en papel mojado. Muchas críticas a la **forma**

17. Para un análisis más detenido de los partidos políticos españoles, cf. **Programas económicos de los partidos políticos. Jornadas económicas organizadas por el Instituto de Analistas de Inversiones**, Madrid 1977; **Aspectos políticos y económicos de la oposición**, Málaga 1977.

**concreta** cómo se han implantado la cogestión y la autogestión destacan que, en ambos casos, se ha descuidado este esfuerzo de promoción colectiva.

5) La implantación de la reforma no puede eludir un análisis muy detenido de la realidad social y económica para dar en cada caso con el modelo más adecuado. Muchas de las observaciones hechas a lo largo de este trabajo pueden ser orientadoras. ¡Ojalá sirvan al menos para alejar las posturas simplistas que se pronuncian por un tipo exclusivo de empresa en virtud de principios apriorísticos!

6) Cualquier tipo de reforma deberá ser cuidadosamente protegido frente a los ataques de muchos intereses creados que harán lo imposible por aplastar esta nueva forma de competencia.

En última instancia, conviene no olvidar que si queremos realmente «progresar» y «desarrollarnos» no nos basta ya con **producir**; es esencial comprender que en la **forma misma de producir** se juega ya en gran parte la autenticidad de nuestro desarrollo.

**Ildefonso Camacho**