

## LA EMPRESA, CELULA DE ORDEN SOCIAL

POR

PATRICIO JOBBÉ DUVAL.

Se observa actualmente en el mundo occidental un ataque sistemático contra todo lo que une a los hombres, contra todo lo que es paz de los espíritus, fruto de la experiencia de los hombres decantada durante milenios.

Vemos la familia arruinada por el divorcio, la contraconcepción, el aborto.

Vemos cómo en la escuela se infiltra la perversión de las inteligencias y de la Fe misma.

Vemos a la nación, a la Patria, atacada y arruinada por las ideas políticas revolucionarias.

Vemos a la Iglesia atacada también.

Podría llegarse a creer que la empresa, lugar donde los hombres trabajan para ganarse el pan de cada día, se encontrara lejos de la perversión porque en ella no se trata de ideas sino de realidades tangibles, como lo es el salario a fin del mes o de la semana.

Pero la empresa también tiene sus teólogos, sus sociólogos, sus teóricos y, por ello, se han desarrollado desde primeros de siglo varias formas de considerar la empresa.

Estudiaremos cuatro tipos principales:

- la empresa célula de producción,
- la empresa célula socializada,
- la empresa célula económica y, finalmente,
- la empresa célula de orden social.

\* \* \*

La empresa en la que se asocian hombres que se dedican a la obtención, fabricación o venta de un producto o a la explotación de

un servicio, es tan antigua como el mundo, es una de las formas naturales de la convivencia en sociedad; está organizada, como todo cuerpo social elemental, por hombres que unen sus esfuerzos que convergen hacia un objetivo común bajo la dirección de un jefe. Esto es así en todos los casos, ya se trate de civilizaciones de tipo pastoril o agrícola, ya de tipo marítimo o industrial, cualquiera que sea la religión o las ideologías políticas o político-económicas imperantes.

Variá la dimensión y la complejidad estructural.

Pero es evidente que un barco y su tripulación tienen un capitán, lo mismo que una finca de labor, un taller neolítico de piedras talladas, una caravana en el desierto, tienen un jefe.

El bien de producción, la nave, la tierra, el yacimiento de pedernal, las mercancías y los camellos tienen un propietario que directa o indirectamente explota este bien.

En la parábola tan conocida del dueño que recluta en la plaza del pueblo los obreros para su viña, ese dueño dirige una empresa. Su responsabilidad de jefe existe a partir del momento en que ofrece a un obrero trabajo. Este puede aceptar o no, como también el dueño puede remunerar a su personal respetando el salario convenido.

Hay un patrón, unos obreros, un trabajo que se ha de realizar y un contrato de salario. Se trata ciertamente de una empresa.

Observamos desde el siglo XIX un crecimiento del número, del tamaño y de la complejidad de las empresas. Numerosos son los que partiendo de sus ideas filosóficas o económicas han construido teorías de la empresa moderna tal como la conciben.

Vamos a ver a grandes rasgos las principales corrientes que definen la empresa y esto nos aleccionará al mostrarnos las aberraciones contemporáneas que, voluntariamente o no, llegan a destruir el concepto natural de empresa o a utilizarlo con fines revolucionarios.

#### 1. La empresa célula de producción, como la entienden los marxistas.

Para ellos la empresa es un medio de producción al servicio de

la colectividad. Pertenece, pues, al Estado. El Estado, como único propietario, la dirige y la administra.

Cada industria soviética es dirigida a partir del ministerio del cual depende. La planificación lo prevé todo, lo define todo en sus mínimos detalles; y la responsabilidad de cada uno estriba en la ejecución estricta de las tareas prescritas.

La iniciativa individual está, pues, limitada en el marxismo. El dirigente de empresa es el individuo reconocido públicamente como hombre de capacidad técnica, adecuada perfectamente no sólo a la aplicación del plan y al régimen al cual está sometido sino, además, no recusable por poder marxista. No es un hombre de iniciativa o, como dicen ahora, de creatividad personal.

En un régimen tal el individuo no es juzgado como persona, sino como elemento que, a juicio del Estado, aporta resultados económicos o políticos útiles para la colectividad. Por consiguiente, la falta de capacidad debe ser sancionada por el Estado como representante de la colectividad.

En definitiva, los resultados son juzgados en función del plan definido por el Ministerio. Existe incapacidad desde el momento en que el plan no ha sido ejecutado. Es necesario, pues, que cada cual demuestre que si no ha sido respetado el plan, la culpa es de otro que ha cometido una falta. La preocupación constante de un responsable (cualquiera que sea su nivel) en una empresa soviética es, sobre todo, la de quitarse de encima la responsabilidad, echándola si es necesario a los demás.

Finalmente, lo que importa no es producir, sino aplicar los reglamentos.

Y el resultado: despersonalización del individuo, desviación total del sentido de la responsabilidad y, finalmente, el trabajo se desarrolla en una atmósfera de psicosis de miedo, característica del trabajo en la esclavitud.

Hubo una época en que Liebermann, economista soviético, logró convencer al Politburó de que, como criterio para juzgar la marcha de una empresa, adoptase la noción de "productividad", pero esta noción supone un cierto grado de iniciativa y de crítica, o por lo

menos, una cierta libertad y autonomía dentro de los planes estatales. Esto no pudo durar. Los funcionarios no solamente eran inútiles sino asimismo culpables de los errores presentes... y anteriores.

## 2. La empresa socializada.

En algunos países socialistas y también en los objetivos de ciertas centrales sindicalistas, cuando los bienes de producción son propiedad del Estado o del municipio, la gestión de la totalidad de la empresa se confía a la asamblea general de los productores, a la que se considera como la única competente para conducir financiera, comercial y técnicamente la empresa, pues ¿acaso la productividad y, por ende, la rentabilidad no nacen del esfuerzo de todos?

La dirección será, pues, elegida por la asamblea. Sus poderes tienen su origen en la colectividad y sólo se es responsable ante ella.

Lo decía así recientemente Rocard, Secretario General del P. S. U. francés: Si el director de una empresa recibe sus poderes de su Presidente, que delega en él, con la autogestión será la colectividad la que delegará sus poderes en el director, porque sólo ella es fuente legítima de la autoridad y sólo ella puede delegarla.

Es conveniente observar a dónde lleva tal utopía.

Por un lado, la colectividad controla todas las decisiones de la dirección, ya que éstas no pueden ser sino la expresión del bien general de la colectividad; y, por otra parte, la dirección, nada puede hacer que cause enojo a la base democrática de la cual depende.

La esterilidad de una forma tal de actuar es considerable, puesto que toda iniciativa de la dirección que no fuese comprendida por la asamblea, sería inmediatamente rechazada.

Es lo que pasó en Yugoslavia, donde finalmente ante la imposibilidad de que las asambleas de productores pudieran definir los planes y las directrices, es decir, de asumir su papel, los ministerios responsables han tenido que limitar los poderes de las asambleas a las cuestiones sociales y administrativas. La elaboración de los planes que definen objetivos, producción e inversiones, ahora, corres-

ponden a los ministerios, que asimismo nombran los directivos, responsables ante ellos de la ejecución de los planes. Es decir, que todo ha terminado en una organización de tipo soviético.

No hay que olvidar que en Rusia desaparecieron totalmente los *soviets* de empresas que fueron instaurados a partir de 1917, y que en la Alemania los sistemas de cogestión, instalados durante la República de Weimar, condujeron al nazismo.

Hasta ahora, todo sistema de cogestión o autogestión, ha terminado tarde o temprano en un totalitarismo de Estado.

### 3. La empresa célula económica.

Los economistas de Occidente han construido estos últimos años las teorías más sofisticadas para definir lo que es la empresa occidental moderna y las leyes que la rigen.

Decir que la empresa tiene como motor y como criterio de evaluación el "beneficio", es una perogrullada, porque si la empresa no gana dinero, ¿cómo podrá desarrollarse y de que vivirán los que en ella participan? Pero lo que se deriva de este principio y de las teorías de "management" que han sido desarrolladas para facilitar la dirección de empresas cada día más grandes es ciertamente mucho más pernicioso.

En efecto, nos volvemos a encontrar aquí a los tecnócratas y a los planificadores de los Estados modernos, tanto de este lado como del otro del telón de acero, cuyos métodos conocemos bien después del magnífico estudio de Juan Vallet en su obra *Ideología, praxis y mito de la tecnocracia*.

Después del análisis de lo que es la empresa, estos economistas distinguidos han decidido lo que debería ser y lo que un "manager" debe saber para tomar una decisión, e incluso a veces le indican un método para confiar esta prerrogativa a los potentes medios mecánicos que son los ordenadores.

Tal mecanización de la decisión va unida a una mecanización de la información y, también, de la administración de la empresa

mecanizada que suministra "ratios", "tendencias", etc., expresiones numéricas o gráficas preestablecidas para la adecuación de los resultados a las previsiones y de lo que es expresado como hecho con relación al plan definido.

Esta mecanización administrativa conduce, habitualmente, a una organización del trabajo también de tipo mecánico, tanto al nivel de las tareas más simples de la producción como al de la dirección de talleres o fábricas.

El taylorismo de la segunda década del siglo ha sido sistematizado y perfeccionado en Estados Unidos durante la última guerra mundial. Los éxitos conseguidos en la industria de guerra han servido de modelo para las empresas del mundo entero. Este método de organización científica del trabajo es una verdadera mecanización del trabajo humano por una minuciosa planificación de las tareas y de su remuneración.

Se ha llegado, pues, a concebir el gobierno de la empresa y pronto se extenderá a toda la vida social, como una gigantesca máquina cuyos ingenieros (es decir, el poder) disponen a su antojo de los mecanismos realizados según sus planes.

Es sabido lo que ocurre cuando esta visión materialista domina al nivel de la nación. En los países donde el demonio de la organización mecánica invade y tiraniza el espíritu de los hombres, el Estado moderno no tarda en ser una gigantesca máquina administrativa. Extiende su mano sobre la casi totalidad de la vida, esterilizando las fuentes mismas de la iniciativa privada. Nada hay de extraño que en este clima de lo impersonal, que tiende a penetrar y envolver toda la vida, se esfume el sentido del bien común y, como se ha dicho: "El Estado pierde cada día su carácter primordial de una comunidad moral de ciudadanos".

Los mismos desórdenes se producirán en las empresas que se dejen invadir por esta concepción mecanista de la organización, con lo que pierden su carácter de comunidades morales de personas, de células vivas; y los hombres, al dejar de tener en común un "nosotros", sufren profundamente la angustia que provoca su despersonalización. En gran medida pierden su rostro y su nombre y son re-

ducidos a meros objetos de la sociedad que, para ellos, se ha transformado en un sistema impersonal, en una fría organización de fuerzas.

Por otra parte, cualquiera que sea su nivel de vida, su pérdida del sentido de su utilidad social transforma al hombre en proletario de una manera más segura que la falta de cuenta corriente en un banco.

Además, estas empresas adolecen de una gran fragilidad.

Un organismo vivo puede acomodarse largo tiempo al fallo de una de sus partes. Las reacciones de compensación se realizan espontáneamente, dejando a la parte enferma el tiempo necesario para que se restablezca.

Pero, nada de eso ocurre en una máquina, a la que incluso basta el fallo de una pieza para que quede fuera de uso el conjunto.

No hay en ella fenómenos de suplencia. El reventón de un neumático no provoca una suspensión mejor del coche sobre las tres ruedas que le quedan sanas.

Un hombre vive mucho tiempo con un solo riñón, pero ningún coche puede marchar con tres ruedas.

En consecuencia: una organización de tipo mecánico no puede subsistir sin proveerse de sistemas de control cada día más apretados.

En la medida que las empresas se dejan llevar por ese tipo de organización, se multiplican las notas sobre el servicio, los controles de personal y de tareas; y los informes: los servicios funcionales y administrativos inflan su personal más rápidamente que los productivos. La ley de "Parkinson" halla un terreno ideal para su aplicación.

Lo más grave aún es que estas empresas se vacían de hombres dotados con personalidad, originalidad creadora y espíritu crítico.

En una sociedad construida al margen de la vida no sirve lo vivo.

El profesor Woot, en *Para una doctrina de la empresa*, no ha vacilado en felicitarse por este resultado al prever que "las fuertes personalidades se eliminan por sí mismas".

#### 4. La empresa, célula del orden social.

Frente a esta organización mecánica despersonalizadora y mortal para la iniciativa individual, y frente a doctrinas erróneas y perniciosas de intelectuales y tecnócratas, se encuentra todavía la concepción de la empresa como célula orgánica del orden social, en la cual, jefes, mandos intermedios y obreros "colaboran", se compenetran de forma natural.

Estos, en ella, se expresan de la manera siguiente:

"Existe un equipo cuando varios trabajan en la misma obra".

"Existe un equipo cuando hay un jefe".

"Los que integran un equipo hablan diciendo: «Nosotros», «nuestro trabajo», «nuestra fábrica»".

Eso mismo dice Maurice Lenormand, citado por J. Ousset y M. Creuzet en *El Trabajo*.

"En el seno de la empresa colaboran en vista de un resultado común hombres de muy diversos oficios, en los cuales la convergencia de las técnicas y de los conocimientos permite la obra de «producción»: extracción, transformación y venta. Esta *colaboración* es la condición de existencia de la empresa, en que todas las categorías y factores —jefes de empresa y personal— son interdependientes y no pueden prescindir los unos de los otros. Para que haya producción, la participación de cada elemento es indispensable: sin jefe de empresa no hay iniciativa creadora, no hay dirección; sin mano de obra no hay ejecución".

Lo que se puede decir de la empresa en su conjunto es igualmente verdadero para cada una de las partes que la componen. Un equipo, un taller, un servicio, un establecimiento, existen en la medida en que existe esa colaboración entre las personas que aportan sus competencias convergentes y sin que puedan prescindir las unas de las otras.

Sin jefe de equipo no hay equipo de trabajo y, recíprocamente, sin obreros no hay jefe.

"La empresa —añade Lenormand— es una *célula viva*: es la unidad económica natural ... no es únicamente una asociación de



máquinas y de capitales, sino una comunidad de hombres unidos en una tarea productora, expresión de su solidaridad ...”.

Este texto resume lo esencial de cuanto quisiera expresar aquí acerca de la empresa vista en su realidad social.

Realidad social viva, la empresa es un organismo vivo como los demás cuerpos sociales.

La interdependencia alrededor de una jerarquía, la convergencia hacia una misma meta y la conciencia de un “nosotros”, común, revelan la existencia de un cuerpo orgánico vivo que, como todo cuerpo vivo, obedece a leyes biológicas fundamentalmente diferentes de las leyes mecánicas.

En efecto, en un cuerpo vivo no se hallan fuerzas mecánicas, pensadas y realizadas según las ideas de un teórico, de un planificador o de un ingeniero, pasivamente dispuestas, que son activadas y movidas por una fuerza exterior. Se trata, contrariamente, de un conjunto de células diversificadas, cada una de las cuales dispone de su propia energía y de los atributos de la vida. Estas células están reguladas por un principio común apto para constituir órganos cuyo conjunto participa de la vida del cuerpo entero.

Forman un conjunto coordinado por células nerviosas que dimanan de un sistema general de enlace.

Hay una convergencia de competencias y de aptitudes diversas, que colaboran a la realización de funciones distintas, enlazadas por una jerarquía.

Aquí encontramos los elementos fundamentales de toda empresa.

Y este esquema ha de servir mucho más que de un simple símil, pues la serie de consecuencias muy prácticas que se derivan de esta comprobación debe servir como base de todo el estudio acerca de la finalidad y de los sistemas de funcionamiento de la empresa.

Para no extendernos demasiado me limitaré a sugerir algunas de estas consecuencias.

Decir que la empresa es un organismo vivo equivale a reconocer que la vida, la energía vital, reside en cada una de las células de la base, en cada uno de los servicios o talleres, en cada uno de los equipos, en cada individuo.

Esto implica la necesidad de saber, para no sufrir graves incon-

venientes para la misma vida de la empresa, si es o no posible quitar a los hombres las atribuciones que son capaces de asumir con su propia iniciativa y por sus propios medios, para transferirlos a grupos o escalones superiores de la jerarquía.

La empresa vive en la plenitud de la vida de los hombres que la integran: su vitalidad es función de la aptitud personal de éstos para progresar. El ideal de una empresa no puede corresponder al de un conjunto en el que todo sea programado desde arriba para el mejor rendimiento económico, ni incluso para la mayor satisfacción personal de los asalariados —fórmula muy de moda desde hace unos años, pero que no deja de ser una forma de dirigismo técnico, económico y cultural, un tipo de socialización de la satisfacción—, impuesto como método más seguro para la dirección de la empresa.

¿Cómo un sistema de este tipo puede ser considerado personal? Nada tiene de extraño que con este espíritu en ese sistema, se pierda progresivamente el sentido de las verdaderas relaciones sociales y se llegue a un concepto de vida propio de *robots* satisfechos.

Es necesario estudiar bien este problema de las relaciones laborales y sociales dentro de la empresa, analizar críticamente esas fórmulas para la organización de empresas que, en la casi totalidad de los casos, masifican, generan rutina, debilitan el afán de progreso personal, y es preciso, por el contrario, intentar por todos los medios desarrollar la iniciativa, el gusto material por el trabajo bien hecho, la calidad y el progreso.

Todos sentimos y sabemos también que el progreso social debe consistir en mucho más que en los aumentos del salario y de las condiciones de trabajo: el progreso social es la realización del propio ser personal, de lo que cada hombre aspira como fructificación de sus talentos.

Lo que mueve a cada hombre es lo que lleva dentro de sí mismo personalmente, su competencia, sus hábitos profesionales y morales, su experiencia, su reputación, sin olvidarnos, es claro, de sus condiciones personales de carácter, de salud, etc.

Cada uno, bien sea obrero o ingeniero, llega a la empresa con su "equipaje", producto de su pasado, de su educación, de su formación, de los ambientes en que se ha desarrollado.

No podemos tratar correctamente de la vida de las empresas sin tener en consideración la importancia del capital existente de ese tipo: las familias, escuelas, viviendas, municipios, asociaciones culturales, redes de información, etc.

Cada uno aspira a utilizar su trabajo, a valorizar y hacer fructificar este capital personal, formado por los elementos de su competencia, de la propia experiencia que delimita lo que cada uno puede hacer, de la zona material de sus propios poderes, del campo en que su libertad puede ejercitarse y en el cual tiene una autoridad, asume responsabilidades y arriesga su propio capital de aptitudes personales.

Libertad, competencia, poder, autoridad, no son únicamente objeto de conflictos ideológicos, sino realidades. La experiencia de cada día observa y comprueba las estrechas relaciones que existen entre ellos en una correlación material.

En cuanto al papel del sistema nervioso de la empresa, es decir, de la jerarquía interna de la misma, su importancia es demasiado grande para pasarla por alto. Sin una jerarquía digna de este nombre ¿quién podrá valorar lo que cada elemento aporta a la empresa, el capital personal que cada uno aspira a valorizar en su verdadero valor, según en sus méritos?

Sin ella, ¿cómo encontraríamos la coherencia, el medio de comunicación entre los hombres, el principio de unidad?

¿Acaso no vemos nosotros mismos, cualquiera que sea nuestra actividad, que casi todas las enfermedades del cuerpo social provienen de fallos al nivel de la jerarquía?

¿Cómo no va a ocurrir lo mismo en las empresas?

### CONCLUSIÓN.

La empresa, como todo cuerpo social, está sometida a ataques cada vez más fuertes desde el interior.

Como ya dijo Jean Ousset (\*) en el discurso inaugural de la

---

(\*) Cfr. *Verbo*, núm. 64, abril 1968.

VI Reunión de amigos de la Ciudad católica, aquí mismo, en Madrid, el 29 de octubre de 1967, hemos de distinguir la acción medicinal de la quirúrgica y la ortopédica.

Curar una enfermedad no consiste en la amputación del miembro enfermo y en colocar un aparato ortopédico en su lugar; consiste en un trabajo serio de diagnóstico, de paciencia, de remedios para sanar lo enfermo.

No consiste en la cirugía y en la ortopedia, sino en la medicina. Se trata pues de definir la medicina, la terapéutica que permitirá conservar lo que es todavía sano, de sanar los elementos enfermos, de recuperar fuerzas, para una vida más sana y fecunda.

Y esto sólo será posible si los que son conscientes de este problema, los que han conservado el contacto con lo real, los que tienen la experiencia de los hombres y de las cosas, hacen ya, desde ahora, unidos e individualmente, el esfuerzo necesario para arrastrar junto a ellos más y más hombres capaces de salvar la empresa, no solamente porque ésta es medio de producción y de creación de riqueza, sino porque se trata de un organismo vivo, miembro de la comunidad nacional, como lo son la familia, la escuela, los municipios, las regiones y la nación entera.

Porque si la empresa como cuerpo social perece en manos de tecnócratas, o de teóricos socializantes o socialistas o marxistas, el cuerpo social entero se debilitará y enfermará.

Creo que es un verdadero deber estudiar este problema y trabajar partiendo de estas ideas, tan simples, que he tenido hoy el honor de exponer.

Es un deber inexcusable, hacia nosotros mismos, hacia nuestros compañeros de trabajo, hacia nuestro respectivo país.

Es muy importante que ahora, cuando aún nos queda tiempo para ello, tracemos sobre un papel un pequeño programa de trabajo para ponerlo en marcha, con nombres de personas interesadas en estudiar estos problemas y capaces de aplicar los resultados en sus empresas.