

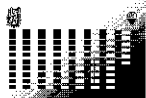
problemas de planeación a que se enfrenta una empresa al tratar de cumplir su papel en la economía

Ing. Leopoldo Peña Jiménez.

INTRODUCCION

Toda la vida económica de la sociedad moderna descansa sobre la institución "EMPRESA". Puede admitirse que es la célula, el núcleo vital, el elemento básico de ese gran movimiento en el que se conjugan las necesi-

dades, apetitos y ambiciones de productores y consumidores; la fuerza del dinero y del crédito; la productividad de los bienes de capital; las constantes innovaciones de la técnica; el trabajo intelectual y físico; las demandas de eficiencia de la administración; la creciente diversificación de bienes y servicios;



el agobiante volumen de satisfactores; la lucha por el enriquecimiento; las protestas de los que siguen pobres; el afán de poder; etc., etc. Estos tan diversos intereses deben quedar satisfechos a través de la función productiva de bienes y servicios. La cuestión radica en la confusión que frecuentemente se comete entre los fines de la empresa como un todo, es decir, el conjunto de necesidades parciales de cada grupo.

Las actitudes de los individuos y de los grupos frecuentemente son poco consistentes; nosotros queremos tener nuestro pastel y comérmolo al mismo tiempo. Deseamos ingresos más altos y precios más bajos; estamos a favor de los servicios gubernamentales adecuados y de los impuestos bajos. Un curso de acción en el interés público será aquel que mejor sirva estos motivos e intereses básicos conflictivos, valuando cada uno de ellos de acuerdo con su peso.

PAPEL DE LA EMPRESA EN LA ECONOMIA

1.1.—DEFINICION DE EMPRESA.

La palabra Empresa no siempre se emplea con la misma significación, no es un término unívoco. Lo que de ella dicen los diccionarios es algo demasiado amplio e impreciso en comparación con lo que en estas notas deseamos expresar. La acción de emprender o la cosa que se emprende, ciertamente existen en la entidad representativa de un régimen económico-social, pero es preciso que se tomen en cuenta multitud de elementos que la simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera sugiere.

a).—Su unidad objetiva de carácter material.—En muchas ocasiones se habla de la empresa como de la realidad material con valor económico que está compuesta por los edi-

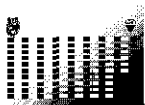
ficios, las instalaciones, las máquinas, los equipos, las materias primas, los productos elaborados, y tantas otras cosas que intervienen en las actividades a las que la empresa se encuentra dedicada.

b).—Su estructura jurídica normativa.—La empresa es la sociedad creada con las formalidades legales implícitas en una escritura pública, en los estatutos, reglamentos, contratos, políticas y normas que forman la unidad que es propia de las personas normales como sujetos de derecho.

c).—Una organización.—Se piensa también en un conjunto de puestos o unidades de trabajo; en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones; en niveles jerárquicos; en líneas de mando y subordinación; en canales por los que fluye la comunicación. Aquí se expresa otro aspecto esencial de la institución empresa, como es su unidad interna, que es fundamentalmente una unidad de orden.

d).—Comunidad humana total.—La palabra empresa se identifica a veces con lo que constituye el capital, o el grupo capitalista, o la organización. Lo que no sucede es que por empresa se entienda el grupo humano que representa el trabajo. Pero sí ocurre, y esto es de grandísima importancia, que por empresa se comprenda a la comunidad humana total: inversionistas, directores, gerentes, técnicos o especialistas, empleados y obreros que forman una sociedad propiamente dicha, uniéndose consciente y libremente para realizar determinadas finalidades económicas, pero que los afectarán humanamente hablando, en múltiples aspectos de su vida.

La empresa entonces, podríamos definirla en los siguientes términos: "Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la administración se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa".



1.2.—INTERESES PARTICULARES Y SOCIALES EN LA ACTUACION DE LA EMPRESA.

a).—El Planeador y su filosofía.—El planeador no va a depender en su actuación, ni del capitalista, ni del trabajador, ni del Estado, ni del consumidor, sino que su labor imparcial le debe de permitir tomar decisiones anticipadas en las que no intervendrá el punto de vista unilateral de los grupos arriba enunciados.

En el camino de toda decisión el planeador encontrará los problemas que en el trabajo diario se les llama "conflictos". La empresa que crea no tener conflictos, es ciertamente aquella cuyo conflicto es mayor, el mayor problema es creer no tener problemas.

En todos los niveles de la planeación, el conflicto resuelto va a dar luz. El hombre, el planeador, va a saber encauzar a los otros hombres con un mínimo de fricción, y con un mínimo de antagonismo. Así podrá formar el equipo, indispensable para el logro de los fines de la empresa con altos niveles de productividad y con altos niveles de satisfacción para todos.

Toda decisión va a llevar a la acción, y toda acción depende de una serie de premisas antes de realizarse. Estas premisas, siguiendo el sistema tradicional, son siempre dos:

Primera: conocer la realidad.

Segunda: juzgarla de acuerdo con la propia ideología, con el propio catálogo de valores, y con la serie de sentimientos y valores afectivos que se aprueban o desechan y a veces no se comprende bien por qué. Esta comparación empírica de la realidad, y del conocimiento experimental de las cosas, ese ver la realidad objetiva, comparado con el juzgar subjetivo, fruto de nuestra educación, de nuestros principios, de nuestra moral perso-

nal, de nuestra moral familiar y social, en fin de lo que traemos como valores propios, van a dar como resultado la decisión.

El planeador debe estar preparado intelectualmente, debe ser imparcial e independiente en sus decisiones, debe ser maduro y profundamente humano. Debe también conocer las técnicas de la administración; pero éstas serán inútiles si carece de la ideología y de la filosofía para manejarlas adecuadamente. Sin filosofía es imposible integrar las decisiones, los conflictos intergrupales y la acción social.

Es indudable que en el mundo democrático, donde la empresa privada tiene lugar, el campo del planeador es muy amplio y debe ser un nuevo elemento que aporte juicios claros, ideas sensatas y técnicas para ayudar a unificar intereses y a buscar el bien común de la empresa en las actuales estructuras o en las que haya que crear.

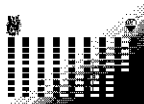
b).—Intereses de los consumidores.—Presupongamos que cualquiera que sea el objetivo principal del hombre sobre la tierra, el mismo incluirá las siguientes metas generales:

1.—Satisfacer las necesidades básicas de la vida. Esta es una necesidad vital pero necesita una cantidad limitada de bienes materiales y servicios.

2.—Preservar y hacer avanzar sus instituciones, religión y cultura aunque no necesariamente en una forma sin cambios.

3.—El obtener la felicidad individual y provocar la felicidad de los demás.

c).—Intereses de los inversionistas.—Para los inversionistas y los que de cualquier manera se colocan desde su punto de vista, la empresa tiene como finalidad esencial obtener utilidades, satisfacer la ambición de lucro. Y a través de este objetivo, se dice, todo lo demás se conseguirá por añadidura. La relación más obvia de las empresas con las metas del hom-



bre es de naturaleza económica. Como la necesidad o deseo económico parece siempre ilimitado, podemos añadir la obligación de buscar formas más baratas o económicas de producción de bienes y servicios. Las utilidades son necesarias para la supervivencia y el crecimiento de los negocios. La remuneración o utilidad es una medida burda de la deseabilidad de un determinado esfuerzo productivo. Esto es el porqué de que la primera demanda de las empresas algunas veces se identifica con la utilidad.

d).—Intereses del Gobierno.—El gobierno capta impuestos, entre otros los que aportan las empresas, necesarios para crear infraestructura. Las empresas no podrían funcionar sin los servicios gubernamentales básicos. Obvio es decir que al Gobierno le interesa que la empresa tenga utilidades justas para recoger su parte. Al Gobierno le corresponde el derecho y la obligación de velar porque la empresa cumpla con su responsabilidad social y la vigila a través de sus leyes y reglamentos.

e).—Intereses de los trabajadores.—Los trabajadores pretenden muy lógica, natural y humanamente obtener los más altos salarios y las mejores condiciones de trabajo. Los funcionarios que ejecutan las labores de dirección y los técnicos y especialistas que tienen a su cargo una función de asesoramiento o de servicio, también procurarán las remuneraciones más atractivas y la satisfacción de ciertas necesidades y ambiciones personales relacionadas con el prestigio, la fama, el renombre profesional, la posición en la sociedad y otras aspiraciones análogas.

f).—Intereses de la Empresa.—Los intereses de la empresa como tal, son finalidades que tienen que ser determinados con un criterio sociológico, porque son propios de una entidad social como es la empresa misma y en relación con otra sociedad más amplia como es la comunidad dentro de la cual aquella actúa. Aho-

ra bien, en estas condiciones, esas finalidades consisten en la satisfacción de condiciones relativas al volumen de producción, a la calidad de los productos, al precio de los mismos, y a las características de servicio, según lo exija el mayor bienestar posible de la población.

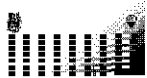
La planeación, como una parte del proceso administrativo ayuda a obtener el bien común de la empresa, logrando así satisfacer las justas aspiraciones de los individuos y grupos que la componen; los inversionistas, los obreros y empleados, los funcionarios gubernamentales, para que la propia empresa coopere a la realización del bien común de la sociedad en general y realice así la misión que en estricto rigor le corresponde.

1.3.—CONCEPTO DEL BIEN COMUN.

Hay cuatro definiciones del bien común que aunque afirman lo mismo, destacan aspectos diferentes. El bien común es el auxilio prestado a los miembros y a las sociedades menores integrantes de la sociedad, en la realización de sus tareas vitales y esenciales, como consecuencia de su respectiva cooperación en las actividades sociales. El bien común es, por tanto, la finalidad de la sociedad.

Primera definición: El bien común es el conjunto de las premisas sociales que hacen posible a los miembros de la sociedad la realización de sus cometidos culturales y vitales en libre actuación. Esta definición hace referencia a los medios que como son imprescindibles constituyen partes esenciales del problema.

Segunda definición: El bien común es la participación de todos los individuos y comunidades menores de la sociedad, en la medida de su respectiva prestación, en los bienes resultantes de su cooperación. Esta definición hace referencia a la distribución. El bien común sólo es real en cuando todos los grupos de



la sociedad reciben lo que les corresponde del producto de la cooperación social.

Tercera definición: El bien común es solamente bien común si es del todo social en el conjunto de sus miembros, o sea, no tiene razón de ser en sí mismo y no es fin en sí mismo, sino que tiene en los miembros de la sociedad su ser y su fin, y por consiguiente, no puede concebirse desligado de la totalidad de los miembros de la sociedad, como podría pretenderlo cualquier sistema totalitario.

Cuarta definición: El bien común es la suma simplemente del bien individual. Como se ve, en esta nueva definición hay una nueva dimensión, la dimensión social. Al bien común le estamos poniendo un exponente que no da el mismo resultado que la suma del de cada individuo de la sociedad; el bien común para nosotros constituye un bien supraindividual; bien común y bien individual, son de índole diversa. Como consecuencia de tal diversidad, el bien común es una totalidad a la cual se ordena el bien individual de los miembros de la sociedad como la parte del todo.

PROBLEMAS EN LA PLANEACION QUE SURGEN AL TRATAR DE QUE LA EMPRESA CUMPLA SU PAPEL EN LA ECONOMIA

2.1.—CLASES DE CONFLICTOS.

Desde luego podemos distinguir dos clases de conflictos, el conflicto originado por ideas es generalmente más fácil de solucionar a la corta y mucho más difícil a la larga. El conflicto originado por intereses, por el contrario, es mucho más difícil de solucionar a la corta, pero más fácil de solucionar a la larga. Generalmente todo conflicto de ideas involucra conflicto de intereses.

2.2.—FORMULAS DE SOLUCION DE CONFLICTOS.

Para solucionar cualquier tipo de conflicto, se cuenta, en principio, con tres fórmulas de solución.

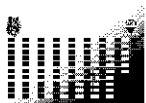
a).—Dominación.—Es aquella en que no se recurre a una doctrina, ni a ningún principio jurídico, sino más bien se recurre a la fuerza, para imponer un orden de cosas; es la solución de los conflictos por medio de la guerra, es la solución que busca el aplastar el lado contrario para imponer la otra parte. Este tipo de solución a los conflictos produce lo que se puede denominar "la paz de los muertos".

b).—Conciliación.—Viene enseguida el segundo camino que consiste en lograr el equilibrio de los conflictos y lograr que se solucionen; esta segunda fórmula hace que cada una de las partes en discordia ceda un poco y se coloquen en un medio que puede ser justo o injusto, pero que en última instancia va a dar una paz momentánea. Este tipo de paz, este tipo de solución a los problemas, es la que se puede denominar "la paz de los diplomáticos" o concordatos. En ésta como en la primera solución, sólo se logra diferir los problemas, pero no solucionarlos.

c).—Integración.—El planeador procurará elegir siempre otro camino mucho más laborioso, pero mucho más sólido, para la resolución de los problemas. Dominar, aplastar, callar, no es la fórmula para solucionar problemas. Ceder en puntos básicos, ceder para que el otro ceda, en cosas en que no se debe ceder, será un camino secundario sólo usado en casos extremos, y como un mal menor.

El camino verdadero, el de la integración de los problemas, se procurará lograr en todos los casos y sólo se usarán los otros caminos una vez intentado éste.

¿En qué consiste la integración? Cuando se afirma que la profesión de Administrador



es profundamente humanista, quiere decir que el hombre que se dedica a planear, no sólo va a manejar cosas, sino también personas, a través de lo que va a lograr fines previstos para el bien común de la sociedad y en especial de su empresa.

Por lo tanto, si se va a trabajar con hombres, el mayor problema, el mayor conflicto, consistirá en hacer que esos hombres trabajen juntos, trabajen en equipo. No se va a lograr formar equipo si en los conflictos se opta por resolverlos únicamente por la fuerza y autoridad, o si se logra conciliarlos cediendo en puntos verdaderamente básicos, a costa de que el otro afectado, ceda también en puntos de mucha importancia.

El humanismo del planeador consistirá en tratar de integrar los problemas. No es la lucha de clases; trabajadores y capitalistas, por ejemplo, o productores y consumidores, o distribuidores y productores, lo que va a lograr el bien; va a ser, más bien, la integración de los problemas de todos.

Si por lucha se entiende el bien de todos a base de tener fuerza personal y colectiva, de grupo, es probable estar en lo justo, pero si por lucha se entiende la destrucción de los contrarios, el aniquilamiento de la otra parte para que se implante sólo una de ellas, es claro que por este camino no se logrará nunca el bien común.

Ahora bien, para lograr la integración es necesario conocer primero las razones que mueven a cada parte, los motivos y la razón de ser de los distintos puntos de vista, y aplicar sobre esto las razones humanas y las razones técnicas para dar la solución adecuada.

2.3. EL PROBLEMA DE LA EMPRESA ACTUAL.

Los planeadores por un lado encuentran

la estructura de la empresa tradicional de origen liberal; por otro lado las ideas socialistas, comunistas o simplemente comunitarias, orillan a pensar si acaso sigue siendo fórmula legítima la de que la empresa privada, fundada sobre la separación de funciones entre los que aportan los capitales y los que aportan el trabajo, deben constituir la empresa actual.

Estamos en un mundo en el cual, habiéndose extendido ampliamente el descontento, real o fomentado, las gentes están más o menos de acuerdo en pensar que es necesario que esa situación cambie. Por otra parte la opinión conservadora llega a considerar que las ideas, las instituciones, las costumbres actuales, no deben ni pueden cambiar, al menos por algún tiempo. El conservador, en el fondo de sí mismo, sabe muchas veces que su actitud a la larga carece de valor, que es simplemente provisional. Para los progresistas el régimen de propiedad privada y las empresas están condenados a la desaparición. Se imaginan que la evolución de la economía social está llamada y fatalmente orientada hacia formas socialistas o comunistas.

Como se puede observar, estas dos posiciones no son más que reflejos de los dos puntos doctrinarios básicos que se han expuesto antes; el liberal que quiere respeto a la persona sin considerar el bien común y el socialista o comunista, que pretende olvidar la dignidad de las personas, el valor de la iniciativa privada, el valor que representa la libertad de cada hombre puesta al servicio de los demás, diciendo que éstas son ideas anticuadas y que todo tiene que subordinarse al nuevo rigor de la historia, que condenan definitivamente lo pasado. Si se miran de cerca las dos tesis que se enfrentan, vemos que descansan sobre una base común; unos quieren conservar y otros quieren destruir una institución que se llama empresa, lo que supone en uno y otro grupo este postulado común: que la empresa tal como existe actualmente después de centenas de años, no puede sino

seguir su marcha sobre las bases tradicionales o desaparecer.

Ahora, si se dirige la mirada a la luz de las nuevas ideas sociales parece que hay una tercera posición, la de reformar.

2.4.—EL CAPITAL Y LOS PROBLEMAS SOCIALES.

Para muchos inversionistas, la empresa debe estar regida por la ley de las máximas utilidades a los mínimos costos. Esto forzosamente creará un divorcio entre el trabajador y el capital.

En este tipo de definición se convierte la propiedad en una relación inmediata entre cosas e individuos. Se olvida que la propiedad es además una relación interpersonal y que no es una relación solamente de personas a cosas; en esta definición los hombres entre sí no tienen relación; tiene relación el trabajador con la empresa; tiene relación el capitalista con la empresa, pero el trabajador con el capitalista no tiene absolutamente ninguna relación. Como se ve, esta propiedad individualista crea una empresa individualista.

En la actualidad se ha tratado de llegar a la redistribución de los frutos de la empresa, o sea, la empresa produce una equis riqueza, y por medio de las leyes y los reglamentos se obliga a los capitalistas la distribución a través de los seguros sociales y, sobre todo, de los impuestos. De esta manera se obliga a la empresa a rendir los frutos sociales y colectivos que de otra manera no podría rendir. Los impuestos a las utilidades, los impuestos sobre la renta, los subsidios y los seguros sociales, sobre todo, lograron ya este fin, por lo menos en parte.

Actualmente, como se sabe, se está reglamentando esto aún más; el reparto de utilidades es el paso que se ha dado.

Para poder comprender completamente el problema que plantea el capital, es conveniente comprender primero el concepto de justicia.

Tomás de Aquino distingue tres clases de justicia: (dar a cada quien lo que le corresponde) la justicia conmutativa, que rige las relaciones de unos individuos para con los otros, en de lo que a cada quien se le debe.

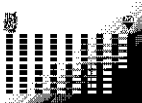
El segundo grado es la justicia distributiva; aquella que rige las relaciones de unos individuos con otros en razón de su situación, dentro de una comunidad.

Justicia conmutativa y justicia distributiva constituyen dos formas de justicia particular, que da a cada quien lo que es suyo, en tanto que la justicia legal, o la justicia general, tiene por objeto el bien común, o sea, cuida el bien de las personas en cuanto ellas forman parte de una comunidad.

El concepto de justicia social tan trillado a diario por los políticos, es ciertamente el concepto más difícil de comprender; desde luego la justicia social es justicia legal con base en una justicia distributiva, porque en ella se funda la comunidad y en ella se asegura a cada individuo la parte de privilegios y de cargos sociales que le tocan en razón de su situación, de sus servicios y de sus funciones.

Todo el progreso social del mundo contemporáneo tiene conciencia de esta noción de justicia social. La justicia social no niega ni contradice tampoco la justicia conmutativa, ni la libertad individual.

Es pues necesario que quien tiene el capital cambie sus ideas y pueda decir en verdad que lo goza. No considerará éste para uso propio total y personal, sino que busca que esa riqueza, que está en sus manos, sea lo más ampliamente difundida y dé los frutos sociales que de ella se espera. Sólo vale el capital con sentido social, y sólo lo administra bien



quien lo considera un instrumento social, no un fin o meta personal.

Visto este punto, comprendida la función del capital dentro de la empresa, el siguiente paso es entrar a la discusión del origen de la autoridad patronal.

Para una mente liberal la misma propiedad concedía la autoridad dentro de la empresa, puesto que lo único que podía reglamentarla era, en última instancia, el contrato de trabajo. Esto quiere decir que lo único que regía para este tipo de sociedad era la justicia conmutativa. El patrón se comprometía a un cierto salario, el trabajador a un determinado esfuerzo de horas y a un determinado esfuerzo concreto de trabajo y cuando cada quien cumplía con su parte, según ellos, la justicia estaba arreglada.

Dentro de cualquier totalitarismo el problema de la autoridad patronal es el problema derivado de la fuerza del estado y, por tanto, ni siquiera interesa discutirlo a fondo, puesto que lo que interesa plantear es la nueva empresa, donde la autoridad va a ser compartida y democratizada.

El problema de compartir la autoridad debe estar siempre vinculado al problema de capacitar a quien la comparte, para poder ejercer con éxito esa autoridad.

Pero es indudable que capacitar es responsabilidad de quien tiene los medios, para que, quien no los tiene, pueda llegar a obtener la cultura y la preparación indispensables para poder aspirar a su autodeterminación y a la determinación conjunta dentro de la empresa. La autodeterminación sin capacidad es prácticamente nula.

El error más frecuente, sobre todo en trabajadores impreparados, es querer adoptar una autoridad irresponsable; eso lo exigen a veces sindicatos demagogos y faltos de experiencia.

En nuestro país, podemos decir que uno de nuestros mayores vicios es la irresponsabilidad con autoridad en cualquiera de los elementos de la empresa. Es nuestra obligación, al compartir la autoridad crear un ambiente humano que favorezca a las clases trabajadoras, a que tomen mayores responsabilidades en las empresas donde laboran. La copropiedad, la coestión dentro de la empresa y, como fruto de estas dos cosas, el reparto justo de las utilidades, no tendrían ningún problema en la práctica, si este desarrollo de capacitación y de responsabilidad se hubiera ejecutado en la práctica.

2.5.—EL TRABAJO Y SU PROBLEMÁTICA.

Una de las conclusiones principales del apartado anterior es, que el capital por si solo, no tiene por qué representar la autoridad total en la empresa.

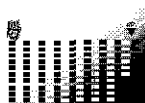
Como enlace con este apartado, analicemos brevemente el contrato de salario que unifica dentro de la empresa el trabajo con el capital, patrono o empresario.

Este tipo de contrato no adolece de una injusticia intrínseca, siempre que el salario sea justo y que también las condiciones de trabajo también lo sean. Desde luego no es la forma más perfecta ni la más humana, ni definitiva en la sociedad de trabajo.

Las principales razones por las que este contrato es deficiente, en nuestra estructura de empresa moderna, son:

a).—Porque determina oposiciones constantes de intereses de empleados y asalariados contra patronos, los cuales engendran la lucha de clases.

b).—Porque no se desarrolla en la medida necesaria la conciencia profesional del trabajador, quien no se halla interesado en su tra-



bajo en todos los sentidos del término y no se considera parte de la empresa.

c).—Porque mantiene al trabajador en una condición de subordinación económica y psicológica y.

d).—Porque no crea en la empresa una verdadera comunidad de trabajo.

Este, el trabajo, constiuye para el hombre, el medio de asegurarse su subsistencia y la de su familia. Le permite la adquisición de una propiedad familiar. Es un gran medio para asegurar la independencia, la dignidad, la libertad de la persona humana.

Para el hombre normal, sano y fuerte, la posibilidad de obtener ingresos abundantes está ligada al trabajo, a un trabajo abundantemente retribuido para poder asegurar la dignidad y la libertad de la persona humana y de la familia; pero no hay que olvidar que el trabajo no es un fin en sí mismo, sino simplemente un medio de lograr el bienestar individual, familiar y social.

2.5.1. La triple función social del empresario.—Dentro de nuestro concepto moderno de empresario debemos tener claramente en la cabeza la siguiente triple función:

La primera función es DAR. Necesariamente han recibido una cultura superior, están colocados en un puesto de mando y para el concepto auténtico de la autoridad ésta es un servicio, no una ventaja ni una prioridad, ni menos una manera de abusar de los demás. El que tiene más autoridad más servicio tiene que dar. La primera función en este terreno es lograr la elevación de los empleados, obreros y de nuestro medio social a través de mejores salarios, prestaciones, impuestos, seguridad, etc.

La segunda obligación es la de CAPACITAR; podríamos decir que se debe dar tanto cuanto se capacita y no más. La razón de

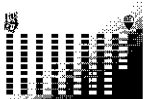
esto es muy sencilla, si los que están bajo nuestra autoridad se acostumbran a recibir gratuitamente lo que ellos deben procurar buscarse, si no se les enseña a ayudarse, si no se ayuda a que se ayuden, la beneficencia será continua, permanente, y nunca saldrá el pueblo y los obreros del grado en que están. Será una forma típicamente paternalista de dar y de capacitar.

La obligación de capacitar es más difícil que la de dar. Hace que la gente por sus propios medios, por sus propios esfuerzos, con su propia iniciativa, con su propia libertad, autodeterminación y personalidad, avance por este camino y perfeccionándose, adiestrándose, educándose, llegue a ser más de lo que era, y crezca moral, física y espiritualmente, es indudablemente la labor de toda buena sociedad. Capacitar es hacer seres con mayores conocimientos, mayor libertad y, por tanto, capaces de mayor responsabilidad y autodeterminación.

El empresario tradicional que se creía bueno, pensó que dando, ya por eso era un buen patrón, pensó que sus relaciones con el trabajador eran simplemente relaciones de dar.

En nuestro medio el paternalismo ha llegado a abusos inconcebibles. En algunas reglamentaciones, todas las obligaciones son para la empresa y ninguna para el trabajador. No es conveniente darle a la empresa mayores responsabilidades de las que ya tiene y conceder al trabajador el seguir gozando de su irresponsabilidad permanente.

El tercer paso lo encontramos en la función de la integración de la persona humana en su medio social, en este caso el trabajador. Esto es, lograr que cada pieza de la empresa llene sus funciones apta y satisfactoriamente. Hacer que dentro de una diferencia necesaria, imposible de romperse, puesto que la misma naturaleza nos hace distintos, nuestra finalidad, reside en las finalidades comunes, en la



mutua ayuda, en la aptitud común a llenar cada quien su propio fin.

Si se logra que el trabajador capacitado, con salario justo, con participación limitada, corresponsable de la gestión y copropietario de la empresa, ocupe el lugar que le toca ocupar, con plena dignidad de su profesión, con pleno conocimiento y con orgullo sano del trabajo que está realizando, lo hacemos más feliz que si tratamos de que se eleve a la categoría inmediata y superior, en la que no va a destacar jamás y en la que se va a sentir frustrado toda la vida.

El problema principal es que cada parte esté integrada, que forme parte de un todo, que el de la célula social se considere que las desigualdades tienen que existir, pero tienen que disminuir y superarse no sólo en las necesidades materiales y en el aspecto físico y económico, más aún, en los aspectos morales, educacionales y espirituales. Las diferencias injustas, económicas y sociales empero, no tienen por qué romper la individuación. El acabar con esas diferencias no quiere decir crear al hombre masa, por el contrario.

La felicidad del hombre, aunque debe tener un mínimo de bienestar económico, no sólo reside en eso. No es el más próspero, el más feliz. Será más feliz el que más integrado a su medio social se encuentre.

Si al discutirse un contrato colectivo de trabajo, el sindicato y la empresa, van a la mesa de discusiones con la mente clara en buscar cuánto pueden darse mutuamente para el bien común de la empresa para el bienestar de los trabajadores, cómo pueden capacitarse mutuamente, en qué forma pueden integrar una empresa mejor, en ese momento la discusión de los contratos colectivos no se harán ya con la estúpida posición de la lucha de clases.

Dar buenos salarios, dar prestaciones, no pasa de dar. Es más importante capacitar, y

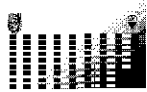
que pocas veces se discute en los contratos colectivos los planes de capacitación, y más aún, que pocas veces se llega a un contrato colectivo a buscar la integración, a crear las verdaderas élites del gremio.

Brevisamente trataremos el criterio de la huelga: el bien común es el criterio que permite apreciar si es legítima o ilegítima la suspensión del trabajo. A este criterio debe añadirse el respeto de la justicia y de la caridad en las relaciones laborales. Cuando se lesionan los derechos se da lugar a la defensa legítima, en este caso, a la huelga; el desorden lo introduce el que comete la injusticia.

Sin embargo, es pertinente aclarar que en los servicios públicos, el bienestar social está por encima de la huelga y que en el caso de este tipo de servicios, la huelga total rarísima vez se justifica.

Se puede afirmar que si el sindicato es auténtico, que no está vendido a nadie, sino que esté vendido única y exclusivamente al bien común de la empresa y a la representación de los trabajadores y de los obreros, las huelgas se presentarían rarísima vez, pues siempre se podrán arreglar los problemas y las cláusulas de los contratos colectivos de trabajo. Basados en la integración común de los problemas o en la conciliación de ellos, y sin necesidad de recurrir a la dominación, o sea a la huelga, se resolverán los problemas que a la larga van a perjudicar a la empresa, célula económica de la que tienen que vivir, desde luego, tanto los empresarios como los trabajadores y empleados.

El planeador, con criterio independiente en estos problemas, deberá actuar de manera que sea el mejor conciliador entre las partes y el mejor representante del bien común dentro de la empresa. La meta en este tipo de conflictos siempre será la integración, por el bien común de la empresa.



2.6 EL ESTADO Y LA EMPRESA.

No es éste, desde luego, un estudio completo del estado, es sólo una investigación de sus funciones económicas y sociales, y su relación con la empresa.

Comúnmente la expresión romana "Res publica" es traducida sencillamente por estado. República significa comunidad y la comunidad comprende tanto la sociedad como el Estado, y éste en cuanto sociedad total (administradora del bien común) no más que a las otras sociedades miembros con derechos iguales.

En ningún caso puede ser identificada la sociedad con el estado, ni el estado con las agrupaciones de intereses, o sea los partidos, sindicatos y entes económicos. Del escalón intermedio —las comunidades— va a brotar necesariamente la vida social que va a tener como coronamiento y como representación final, la sociedad de la que el Estado es su gestor.

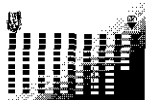
Si a la sociedad se le identifica como el conjunto de agrupaciones de intereses y el Estado sólo constituye la más amplia de tales agrupaciones, dotada además de la función capital de compensar los intereses de las otras, no cabe objeción alguna a admitir, la regulación de cuestiones e instituciones de interés público por parte del Estado. Esto no solo como asunto exclusivo de los partidos políticos o de los políticos, sino además y en todo caso, con la cooperación de los sindicatos, cámaras y los demás entes económicos y sociales, dado que se trata de satisfacer, no sólo a la opinión pública, sino también a los sectores de la sociedad que se saben sujetos a los intereses culturales, intelectuales, religiosos, económicos y que no tienen participación real en la determinación y solución de la cuestión, ni pueden presionar directamente a través de la opinión pública, como lo podría hacer un partido político o un sindicato.

El Estado es el organismo político-jurídico encargado de promover el bien común de una sociedad. Decimos organismo, que equivale a decir un conjunto de estructuras y de instituciones unidas por lazos de hecho y de derecho. El decir organismo político, equivale a decir un conjunto de hombres que sobrepasa el marco de la familia y de las asociaciones voluntarias. Cuando se quiere decir que es jurídico, se quiere decir que enuncia, interpreta y aplica el derecho.

Por último, promueve el bien común de una sociedad, esto es, de una nación homogénea o heterogénea, o de un grupo de nacionalidades pero en las que se presupone que existe una integración.

Gobernar es guiar a los hombres unidos en la sociedad hacia el bien común. Tanto se haga en la empresa, o en la familia, o en el nivel Estado, la autoridad debe servir para acrecentar el bien común; cualquier orden que no lleve a esta finalidad no es correcta ni es justa y puede decirse de antemano que raya en la tiranía o en la falta de razón.

Entraremos ahora a tratar de definir qué es subsidiaridad. Se ha definido el bien común como el auxilio que tienen los hombres y las sociedades menores, como resultado de su cooperación social en orden a la realización de sus fines vitales esenciales. Se ha visto que para la realización de dichos fines es asunto importante su responsabilidad personal, cuya esencia moral hace al hombre persona con derecho a exigir el reconocimiento de sus derechos inviolables e irrenunciables. Por consiguiente, el bien común no puede ser una realidad si dicha responsabilidad personal no es respetada. Subsidiaridad es "Que el Estado no haga lo que pueda ser hecho por comunidades o por personas inferiores; que el Estado realice aquello que es imposible que hagan personas o comunidades inferiores". Este principio tan sencillo se aplica indudablemente en



las relaciones del Estado con los particulares y con las sociedades intermedias.

El principio de subsidiaridad respeta la responsabilidad moral, la responsabilidad de cada sociedad intermedia y de cada persona. En rigor, sólo cuando los individuos y las comunidades miembros están dispuestos a cumplir su cometido, con conciencia de su deber y con plena responsabilidad, y sólo en la medida en que lo estén, se hace realidad el orden social, estatal y económico inserto en el principio de subsidiaridad.

No es necesario hacer hincapié en los dos principios ya enunciados el del bien común y el de subsidiaridad; ambos nos dan la clave precisa y clara para saber hasta qué punto la intervención del Estado es correcta y hasta qué punto debe ser restringida.

No se puede hablar de reforma y de justicia social si cualquiera de estos dos principios están siendo violados; la aplicación correcta y congruente de estos dos principios va a dar como resultado el solidarismo y la integración en la vida social. De la misma manera que los miembros están unidos a un cuerpo y se ayudan mutuamente, así la sociedad y el individuo deben trabajar juntos y de la misma manera debe existir la cooperación entre iniciativa privada y Estado. Solidaridad es igual a responsabilidad e intereses comunes.

No es el Estado el que ayuda de una manera graciosa a la iniciativa privada, ni hace la concesión a la iniciativa privada para que le ayude. El Estado es el rector del bien común y las manos del Estado son los individuos, la iniciativa privada, etc.

El concepto de común vinculación, la idea de que se viaja en el mismo barco, constituye el fundamento de la responsabilidad común:

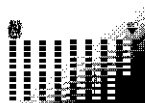
en un barco que se hunde o que está en peligro no se va a hacer el favor de ayudar al capitán, ni el capitán concede el privilegio de que lo ayuden; serían posiciones totalmente falsas. En ese estado de cosas, la responsabilidad es común y la solidaridad y la integración deben operar.

En México, todas las soluciones las esperamos de arriba. Nuestros políticos se hacen hombres con sentido social una vez que son políticos, siendo que nuestros hombres sociales debían ser los llamados a ser políticos. Esta es la razón por la que frecuentemente se dificultan los programas pues tropiezan con falta de organización social y exceso de organización política.

La acción social es escasísima, la pasividad, la apatía, el quietismo social es tal, que eso mismo nos coloca y nos pone en manos del Estado, pero de un Estado sin elementos sociales, sin apoyos, sin base para una verdadera democracia, puesto que ésta sólo se da donde existen auténticas asociaciones intermedias y básicas.

Hay que reconocer que mucho se ha andado en México y que mucho se ha hecho. Hay que reconocer que se está en el momento preciso de dar el paso que se sugiere, y que sería el coronamiento de la Revolución Mexicana. El país está maduro para ello.

El problema consiste en que el Estado se consagre como función primaria, a promover, a estimular, a guiar, a auxiliar la acción subsidiaria de los miembros y grupos voluntarios de la sociedad para que se hagan, con industria propia, lo que a ellos les corresponde hacer y que el Estado sólo debe realizar de manera supletoria y provisional. Definitivamente creemos que están superadas las épocas de tiroteo inútil y peligroso entre iniciativa privada y Estado. Estamos convencidos que la integración nacional se está logrando.



CONCLUSIONES

La empresa ideal no existe pero debemos tenerla en mente si deseamos mejorar las actuales.

Las finalidades de la empresa son fundamentalmente tres; el fin económico, el fin socio-económico y el fin socio-político.

Esto conduce a pensar que el que planea tiene que equilibrar perfectamente esta triple función para lograr que la empresa alcance estos fines sociales, a saber:

1).—Ser apto y competente para que la empresa obtenga los resultados económicos más elevados (que no es lo mismo que obtener las más altas utilidades); la mejor producción, la mejor calidad al mejor precio, puesto que la finalidad esencial de la empresa es producir con abundancia.

Ningún país ha crecido económicamente con empresas marginales que apenas pueden subsistir por las cargas sindicales, fiscales, salariales, etc. y también por las cargas excesivas que imponen los mismos propietarios. Este principio debe estar perfectamente equilibrado y regulado por el siguiente:

2).—El principio del bien socio-económico. La empresa fuerte y bien constituida tiene que distribuir su fruto. La riqueza que produce debe ser distribuida directa o indirectamente de acuerdo con la justicia, teniendo en cuenta el bien mismo de la empresa y el de la economía nacional, directamente a través de la producción misma, de los intereses, los sueldos, los salarios y las prestaciones. Indirectamente por medio de los impuestos, el Seguro Social, Infonavit, 1% para la educación, etc.

Este principio debe estar equilibrado por el anterior, la justicia social no es repartir lo que la empresa no ha producido, sino lograr que la repartición sea abundante mediante una alta productividad, la ayuda efectiva del Estado en la orientación general y la creación del clima económico y jurídico para que las empresas prosperen y cumplan con su función.

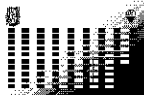
Se debe luchar por aumentar la capacidad de consumo del trabajador a corto plazo. Pero hay que enseñarlo a ahorrar para que pueda ser copropietario y aumentar más su consumo después. En un país como el nuestro, en que uno de los factores limitantes de la prosperidad económica es el capital, la inversión sólo puede obtenerse mediante el ahorro de todos y el trabajo eficiente. Forzar la inversión, más que forzar el consumo es el primer paso.

3).—El tercer principio es el de las finalidades de la empresa en orden al bien socio-político. Como sociedad es básico integrar el gremio empresarial en sociedades intermedias que promuevan el bien común del grupo en orden al bien común general y contribuir así a que el Estado cumpla con las funciones que le corresponden. Del mismo modo que los sindicatos, las uniones regionales, tienen la misma obligación, y en esta forma cumplan con la finalidad socio-política.

Los planeadores no podemos contemplar las cuestiones sociales como si no nos tocaran directamente. Estamos colocados dentro de un mundo social y los cambios que en las estructuras sociales se vayan efectuando nos atañen directamente y a las empresas en que intervenimos.

Lo verdaderamente importante no es crear fuerzas políticas sino crear fuerzas sociales y que de éstas se desprendan las fuerzas políticas necesarias. En México los legisladores tuvieron visión, al fomentar mediante leyes las cámaras, las cooperativas, las asociaciones profesionales, etc. Pero las leyes no pueden cambiar la mentalidad de la gente y lanzarla a la acción social, que es lograr los legítimos intereses de su grupo dentro del bien común general.

Nuestra idiosincracia hace que las asociaciones que debieran tener fines sociales pasen rápidamente a ser instrumentos políticos para logros personales. En el fondo el problema es básicamente inmadurez en lo social.



BIBLIOGRAFIA

Problemas de la Administración de Empresas.—I. Guzmán Valdivia.

Los Negocios.—Robert Y. Durand.

La cuestión Social.—Johannes Messner.

La Sociología de la Empresa.—Isaac Guzmán Valdivia.

Manifiesto por una Civilización Solidaria.—L. J. Lebret.

La Economía Mexicana.—Leopoldo Solís.

Para una metafísica Social.—Isaac Guzmán Valdivia.

Fundamentos de la Gerencia.—W. S. Barry.

El orden Social, según Sto. T. de Aquino.—José M. Gallegos.

Ecología de la Organización.—Guillermo Michel.

Planeación práctica de los negocios.—Charles E. St. Thomas.

Apuntes de Clase de "Problemas de la Planeación". Febrero-Junio 1976, por el Ing. Jorge Luis Oria.

Hacia una Empresa más Humana.—Adán Elizondo.

Estrategia Social de la Empresa.—Gerard R. Prout.

