
La mutación continua y normal de los factores componentes de las estructuras, obliga a una remodelación constante, como un proceso natural dentro de las ciencias sociales.

The intrinsic and continuous mutations of the factors compounding structures, necessitates their constant remodeling as a natural process within the social sciences.

La mutation continue et normale des facteurs composant les structures nous oblige tant à une modelation constante, qu'à un processus naturel dans les sciences sociales.

el cambio de las estructuras en la empresa

Isaac Guzmán Valdivia.

Una exigencia del momento actual.

Constantemente se alude a la necesidad de cambiar las estructuras empresariales y se dice que así lo exigen las condiciones de la época que estamos viviendo. En artículos periodísticos, en declaraciones de ejecutivos, en opiniones de los expertos en administración, en estudios económicos, en congresos, seminarios, conferencias y aun en simples conversaciones

informales, el tema es traído y llevado como objeto de comentarios constantes, por lo que es lógico suponer que se trata de algo especialmente importante. Y, en efecto, lo es. Cambiar las estructuras de la empresa, lo mismo de la privada que de la pública, es de vital importancia en los momentos actuales. Tan importante así, que sin tales cambios no es posible asegurar que el desarrollo económico del



país pueda mantenerse con el mismo ritmo que ha tenido durante los últimos años.

Es mi propósito abordar este tema y agregar a todo lo que se ha dicho algunos comentarios más, que juzgo no han de ser del todo inútiles. Creo que tengo algo que añadir, con la esperanza de cooperar al estudio de esta cuestión trascendental.

El enfoque administrativo.

El cambio de estructuras en la empresa es un problema muy complejo. Puede analizarse desde múltiples puntos de vista: el económico, el psicológico, el sociológico, el jurídico, el técnico, el científico, el educativo, el político, el cultural. ¿Por qué? Simplemente porque la empresa es una comunidad humana en la que se reflejan todos los matices de la vida social. Porque la empresa es una de las instituciones fundamentales de la convivencia humana. Y más precisamente, porque la empresa es la institución que mejor representa a la sociedad contemporánea, como sociedad tecnológica e industrial.

Ahora bien, no obstante esta evidente complejidad, es posible analizar el caso desde un ángulo que comprenda y abarque todos sus diferentes aspectos. Este ángulo es el que proporciona la administración. Pero, naturalmente, si por administración se entiende la dirección eficaz de los grupos humanos, es decir, la dirección social y no tan solo el manejo y utilización de las cosas.

Si nos colocamos en la correcta posición administrativa hemos de comprender sin dificultad alguna que administrar una empresa es dirigir a un grupo humano hacia determinados fines socioeconómicos; pero tomando en cuenta que tal dirección exige el encauzamiento de la conducta de quienes forman la empresa, de acuerdo con las reglas, métodos, procedimientos y sistemas que mejor respondan a su condición de hombres y según las peculiaridades de la época y el medio social a los que aquellos pertenecen. La labor directiva de la adminis-

tración, consiguientemente, entrará en contacto con toda la complejidad de la vida humana y con los múltiples aspectos de las estructuras dentro de las cuales dicha existencia se desenvuelve. No hacerlo así significa dirigir la empresa sin los requisitos de eficacia que la administración reclama.

La administración de empresas como un hecho histórico.

Considerar a la administración de empresas como un hecho histórico es lo primero que de ninguna manera debe olvidarse cuando se trata del cambio de estructuras.

Quiero decir, que si bien es cierto que considerada la administración en abstracto es un conjunto de normas de validez universal que al estar sistemáticamente organizadas integran una verdadera ciencia, considerada en concreto la administración de empresas es un hecho social, esto es, una realidad específica que se da en un lugar y en una época determinados y que, por lo tanto, adquiere ciertas características que la distinguen e identifican dentro del proceso histórico general.

De otra manera: cada país tiene un modo especial de encauzar la actividad empresarial y este modo de dirigir es consecuencia del modo de pensar de los dirigentes, de las disposiciones jurídicas en vigor, de los sistemas de gobierno establecidos, de las condiciones económicas que prevalezcan, del grado en que se encuentre el progreso científico y tecnológico, de las costumbres y usos sociales; en una palabra, de las condiciones propias del país de que se trate. Y todo ello, dentro de un progreso dinámico que a través de las distintas épocas va señalando el desenvolvimiento histórico de cada comunidad nacional.

¿Como puede emprenderse con éxito el cambio de estructuras en nuestras empresas si no reconocemos este primer punto esencial que consiste en las peculiaridades de nuestra realidad social?

Dos casos concretos quiero señalar:



El primero es éste: si nuestro país está queriendo superar su estado de subdesarrollo económico y empieza a luchar con todos los problemas de una sociedad de incipiente industrialización, la dirección de empresas debe ser plenamente consciente de este hecho para el efecto de buscar aquellas nuevas estructuras empresariales que permitan el progreso económico y que favorezcan al propio tiempo el desarrollo social íntegro del país de acuerdo con los valores de una civilización que afirme y fortalezca nuestra identidad nacional.

Y el segundo: es preciso poner atención en el hecho — que lamentablemente tiende a generalizarse — de pretender un cambio de estructuras empresariales según patrones que pertenecen a países cuya economía dista enormemente de parecerse a la nuestra y que corresponden a un tipo de civilización que tampoco armoniza con nuestras características culturales.

De estos dos casos resulta, por una parte, que el cambio de estructuras en nuestras empresas es el que debe corresponder a la situación de un país que está en vías de desarrollo, de manera que con tales cambios las empresas estén en condiciones de hacer frente con el mayor éxito posible a las demandas que el mismo desarrollo plantea, como por ejemplos, la elevación del nivel de vida o de la capacidad de compra de las grandes masas, y la posibilidad real de salir a los mercados internacionales con nuestros productos, en condiciones positivamente competitivas; y, por otra parte, cuidarnos de que los mencionados cambios no desnaturalicen o desvirtúen los valores propios de la persona humana y de la vida social como los entendemos en el seno de nuestra nacionalidad.

Qué es una estructura.

La palabra "estructura" es usada con múltiples acepciones. Es un término afortunado en el sentido de que todo mundo lo emplea actualmente, sobre todo en el amplísimo campo de la investigación social; pero, al propio

tiempo, es una palabra que está causando una gran confusión por los diferentes significados que se le atribuyen.

Por ello, y para los efectos del tema que me ocupa, conviene precisar el sentido en el que aquí se usa. Por "estructura" entiendo el modo especial en que se relacionan las diferentes partes que integran un todo; pero con la condición de que tal relacionamiento sea fundamental, permanente o con relativa estabilidad, y capaz de identificar el pensamiento, las actitudes y comportamientos de las personas y los grupos humanos.

Cuando me refiero a las estructuras de la empresa quiero decir los "patrones" que nos indican los modos de pensar, de reaccionar y de actuar de los individuos y grupos que forman la empresa, dentro de ella misma y dentro del medio social en el que aquella opera. Las estructuras, por lo tanto, habrán de referirse a las ideologías o criterios, a los papeles o roles, a la organización formal o informal, a los sistemas jurídicos y económicos y a los valores sociales y personales que modelan la conducta humana, en función, claro está, de la entidad empresarial.

Por las limitaciones propias de este artículo sólo podré mencionar algunas de las estructuras de la empresa, y al aludir a sus cambios tendré que mencionarlos casi esquemáticamente. Sin embargo, espero que mis observaciones y comentarios tengan la suficiente claridad.

Las estructuras mentales.

Si de verdad se quiere que las empresas respondan a las exigencias de un verdadero desarrollo económico-social, es indispensable que los inversionistas, los directores y ejecutivos, los trabajadores y los dirigentes sindicales modifiquen muchas de sus ideas y adquieran un diferente modo de pensar. Se trata de un cambio en los conceptos fundamentales que modelan o rigen su actuación. Pero, entendiendo que si sus ideas cambian, también deberá cambiar su comportamiento concreto. Si no es así, todo resulta en vano. Es más, los re-



sultados pueden ser grandemente perjudiciales por las contradicciones que surjan entre lo que se piensa y la manera como se actúa en la práctica.

He aquí los siguientes casos concretos:

a).—El concepto de propiedad privada necesita cambiar en el sentido de darle plena y realmente el sentido social que consiste en ser empleada no solo para beneficio de sus dueños sino también y destacadamente en provecho de la comunidad. Este cambio es esencial sobre todo tratándose de la propiedad privada de los medios de producción.

Se podrá decir que la función social de la propiedad privada no es ningún concepto nuevo. Lo es bien. Pero de lo que se trata es de que principalmente los inversionistas y los empresarios acepten de verdad dicho concepto y actúen en consecuencia. Y esto sí es nuevo. Esto sí implica un cambio que en una gran mayoría de casos no se ha realizado.

b).—El concepto del trabajo reclama también un cambio en el sentido de que se reconozca positivamente su profundo contenido humano, su dignidad intrínseca, la responsabilidad que implica y su trascendencia social. El artículo tercero de la nueva Ley Federal del Trabajo concuerda con estas orientaciones doctrinales.

Y como en el caso anterior, se podrá argüir que esto tampoco es nuevo. Y no lo es, en el campo de la teoría. Pero la cuestión consiste en que los empleadores y los trabajadores acepten estas ideas y las lleven a la práctica a través de su conducta personal. Aquellos siguen actuando en muchas ocasiones como si el trabajo fuera una mercancía y los últimos proceden frecuentemente sin hacer honor a las responsabilidades que el trabajo les impone, faltando así a sus deberes de justicia.

c).—El concepto de la autoridad es otro caso más. Es preciso reconocer, aceptar — y obrar en consecuencia—, que la autoridad no es poder de dominación, ni privilegio alguno, sino obligación de servicio a cuyo fin ha de

ejercerse la función de mando y la responsabilidad de decidir.

Más que en los casos anteriores, quizá, en éste resalta la necesidad de un cambio de conducta. El despotismo y la arbitrariedad han sido factores del desprestigio del mando y de la corrupción del ejercicio de la autoridad. Y han sido, igualmente, causas de terribles deficiencias en los sistemas de organización.

La autoridad se ha de ejercer para alcanzar los fines que a su propia y genuina naturaleza corresponden: crear y mantener el orden, realizar la justicia y promover el bien común de la empresa.

d).—El concepto de subordinación viene en seguida. Más que estar bajo los órdenes de otro, el subordinado es aquel que está sometido a un orden, es decir, a un conjunto de preceptos o normas, de procedimientos y programas por virtud de los cuales se coordinan y armonizan las actividades de empleados y empleadores.

Se necesita que con este criterio objetivo y técnico se ejerza la autoridad y se justifique el acatamiento a las disposiciones de quienes tienen a su cargo la función del mando.

e).—Y está, por último, el concepto de la disciplina. Es preciso entenderla en su sentido positivo, como aceptación consciente, voluntaria y libre de las responsabilidades o deberes emanados del orden establecido, así como su puntual y exacto cumplimiento.

El aspecto negativo de la disciplina o sea la necesaria represión de los actos de desorden y de rebeldía, por el carácter de medidas de excepción que le es propio, debe confirmar el significado positivo de la disciplina misma.

La estructura de los fines de la empresa.

Llegamos a una de las cuestiones verdaderamente fundamentales.

Puede decirse que hasta ahora y en la inmensa mayoría de los casos, los individuos y los grupos que integran la empresa han con-

siderado que su actuación consiste y tiene que consistir en tratar a toda costa de alcanzar los fines que corresponden a sus intereses particulares. Hasta ahora ha regido en la empresa la Ley del egoísmo. Ganancias o utilidades, salarios, sueldos y prestaciones, para hablar de lo económico; prestigio, influencia, seguridad, jerarquía, para mencionar ciertas condiciones del status personal; poder o alardes de fuerza y predominio, para referirnos a la actuación de los grupos, son algunos de los fines que motivan la actuación de quienes forman la empresa. Y, por regla general, esto ha engendrado un ambiente de tensión constante, de antagonismo y de lucha. Inclusive se ha pensado que todo ello es natural e inevitable. La empresa muestra un ambiente de inestabilidad social interna, debido a la pugna de intereses. Se logra, en el mejor de los casos, un equilibrio inestable y precario, susceptible de romperse en cualquier momento.

Ahora bien, esta situación exige un cambio profundo. Y para lograrlo es indispensable que inversionistas, directores y ejecutivos, empleados, trabajadores e inclusive dirigentes sindicales, reconozcan y acepten que existen intereses y fines comunes a todos ellos, en cuya realización tienen una responsabilidad solidaria, y a los cuales deben subordinarse los fines e intereses particulares que persiguen.

En otros términos, es preciso y urgente que se reconozcan y acepten que todos están obligados a cooperar en la realización de un bien común, que es el bien de la empresa considerada como un todo.

¿Y cómo se manifiesta este bien común? ¿En qué consiste? Consideramos, en gracia a la brevedad, sólo dos de sus diferentes aspectos: el económico y el social, este último con su doble significado moral y jurídico.

a).—En el primer caso, el bien común consiste en la estabilidad y progreso económicos de la empresa.

Pero, se dirá, esto siempre se ha procurado. Sí, es cierto; pero no como una finalidad de la que todos se sientan responsables. La es-

tabilidad y el progreso económicos de la empresa lo quieren los inversionistas y los empresarios como requisitos para lograr mayores utilidades; pero a los empleados y trabajadores no les importa, si se ha de decir la verdad. Y lo que se necesita es que la estabilidad y el progreso de la empresa les interese a todos, para lo cual es indispensable que ambas cosas beneficien y favorezcan a todos. Por ello se trata de un bien común. Sólo así se consigue una responsabilidad solidaria en su consecución.

Por otra parte, esta exigencia de la justicia social en el ámbito de la empresa plantea cuestiones de grandísima importancia práctica y de incalculables consecuencias dentro del proceso del desarrollo económico nacional. Me refiero a los medios que deben emplearse para que dicho bien común se realice en forma cabal y plena.

Puede decirse que la estabilidad y el progreso económicos de la empresa dependen de las tres condiciones siguientes: 1) el progreso tecnológico; 2) la eficiencia administrativa, y 3) la constante elevación de los índices de productividad.

Ahora bien, en estricto rigor, estos tres medios darán todos sus frutos si se aplican científicamente y con la decidida y eficaz cooperación de todos.

Esto no se ha hecho hasta la fecha. Debido a ello nuestros productos, por regla general, son todavía malos y caros.

Es cierto que se habla constantemente del progreso tecnológico, de una moderna administración y del propósito de mejorar la productividad; pero la verdad es que muchas veces todo se queda en palabras y buenas intenciones. Y hemos de reiterar: si no se despierta y favorece el espíritu de solidaridad y si no se logra una auténtica cooperación para realizar este bien común que, por serlo ha de favorecer a todos, nuestras empresas no estarán en condiciones de responder a las demandas de un futuro inmediato, por no decir a las exigencias ya apremiantes del momento actual.

b).—El bien común de la empresa, en su sentido social y con sus implicaciones éticas y jurídicas, consiste en el respeto a la dignidad del hombre; en el reconocimiento y protección de sus derechos; en el fortalecimiento de las relaciones de amistad, cooperación y ayuda en el ambiente de trabajo; en las facilidades para incrementar la capacitación y los conocimientos especializados; en las posibilidades de progreso personal; y en tantas otras medidas análogas cuyo resultado deberá de ser el que se compruebe que la empresa no es una artificial y forzada convivencia sino una auténtica comunidad de personas humanas.

Pero, adviértase bien, este segundo aspecto del bien común no está desligado del primero. Si se consiguen algunos o muchos logros en el campo social sin que ocurra lo mismo en el terreno económico, se corre el riesgo de que los esfuerzos realizados degeneren en un mero paternalismo o que se conviertan en instrumentos disfrazados de un nuevo tipo de explotación.

Las estructuras del comportamiento y de la organización.

Como es lógico, el cambio de las estructuras mentales de quienes integran la empresa y de los fines que ésta ha de alcanzar, tiene que provocar una serie de cambios en las estructuras del comportamiento. Tal vez por esto aparecen tantas resistencias a las modificaciones de las que hemos hablado.

Quisiera mencionar solamente dos ejemplos. Uno, relativo a los inversionistas y ejecutivos de los altos niveles. El otro, referente a los trabajadores.

Los primeros estarán obligados a admitir que sus intereses deberán quedar subordinados al bien común de la empresa y, consiguientemente, al bienestar general de la sociedad dentro de la cual aquella opera. Es decir, deberán reconocer que ellos no son la entidad empresarial, sino sólo una parte de ella, y que

toda su actuación habrá de responder a los requerimientos del progreso del país.

Y en cuanto a los trabajadores, será preciso que admitan su responsabilidad solidaria y su deber de cooperación para hacer posible el bien de la comunidad de trabajo a la que pertenecen y su obligación de contribuir también a la prosperidad de la economía nacional. Esto implica un comportamiento en el que el trabajo deliberadamente mal ejecutado, la pérdida dolosa del tiempo útil, el consciente desperdicio de materiales, el descuido, etc., para no mencionar actos tan reprobables como el sabotaje u otros análogos de tipo delictivo, queden definitivamente proscritos.

Por último, dos palabras sobre las estructuras de la organización. Sabido es que ésta es el medio técnico-administrativo indispensable para que la empresa realice sus objetivos de la manera más eficaz. La organización persigue una finalidad inmediata y concreta: el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos para que la empresa opere con los más amplios márgenes posibles de productividad, y gracias a ello, como quedó dicho, de una respuesta satisfactoria a los requerimientos del desarrollo económico general.

Ahora bien, la organización debe cambiar sus estructuras. No me refiero a los detalles concretos y específicos que tienen una conexión inmediata con los problemas de eficiencia. No, me refiero a los cambios de fondo, a las modificaciones sustanciales.

A este respecto quiero decir que se deberá procurar la creación, el fortalecimiento y el desarrollo gradual de una efectiva participación obrera en la marcha de la empresa. Se requieren nuevos órganos mediante los cuales la iniciativa personal, la solidaridad y la cooperación del personal encuentre los cauces y los estímulos indispensables. Se trata de ir creando los medios adecuados para que la gestión abra nuevas formas de trabajo, según lo pide la época y el medio en el que estamos viviendo.

