

**CENEM**  
**Círculo de Estudio sobre la Nueva Empresa**

## **Hacia una empresa más humana y dinámica**

Rodrigo Ossandón - Rodolfo Villalón - Jorge Adwandter  
Guillermo Pérez Cotapos - Fernando Arrau - Leonardo Contreras  
Jorge de Knoop - Roberto Williams  
P. Hernán Alessandri (Asesor)

## Presentación

Este trabajo representa un aporte de un grupo de empresarios y de su asesor, en relación al desafío que plantea la renovación de la empresa y la reglamentación de su Estatuto Social, en especial en lo concerniente a la participación de los trabajadores. Pero se trata de un aporte parcial, tanto por el nivel en que se mueve como por los temas tratados.

En cuanto a lo primero, el trabajo plantea más bien una filosofía o doctrina general de la empresa, a partir de una visión orgánica o de conjunto, tanto de la realidad interior de ésta como de sus relaciones con el medio vital que la rodea. Si bien también se sugiere algunas grandes orientaciones para la aplicación estructural de los principios analizados, no es el fin de estas páginas proponer un sistema detallado de sugerencias o de recetas prácticas en torno a la nueva organización de la empresa sino, mas bien, ofrecer criterios de análisis y de solución, que puedan servir como patrón en la opción de decisiones.

En cuanto a los temas específicamente tratados, se comienza con una introducción, seguida de una definición de la empresa y de sus fines. En estas dos "primeras partes, la reflexión abarca la globalidad de la empresa, a excepción del rol que en ella le corresponde al capital. Dicho punto no se trata explícitamente, por considerarlo supeditado a la política general de fomento de las inversiones

Sin embargo, la definición que se da de la empresa, entrega ya una perspectiva clara para emprender una posterior reflexión sobre esta materia.

Más adelante, cuando se propone las grandes orientaciones para estructurar la empresa a partir de los principios expuestos en las dos primeras partes, se introduce nuevamente una limitación: el trabajo se reduce a considerar exclusivamente aquellos aspectos organizativos que miran a la movilización de las fuerzas internas a la misma empresa, omitiendo prácticamente todo lo que se refiere a las relaciones de ésta con aquellas fuerzas exteriores, representadas por el mercado, el flujo de inversiones, la tecnología, las fuentes de materias primas o la política del Estado (aunque sobre este último punto se hace diversas insinuaciones muy generales).

Estas dos limitaciones, tanto la proveniente del nivel doctrinal del trabajo como la de su temática, han sido deliberadas: porque hemos querido dar a estas páginas el carácter de un aporte que complementa el contenido normal de la mayoría de los informes referentes a la empresa. Estos abundan en consideraciones pragmáticas, y tratan en detalle todos los temas aquí omitidos, en cambio descuidan, generalmente, los planteamientos filosóficos y los problemas relativos a la plena movilización de las fuerzas vitales internas de una empresa. Nuestro estudio se ha concentrado especialmente en este último punto, por considerar que es en él donde se decide la participación real de los trabajadores - a nivel de base - en la vida total de la empresa.

# Hacia una empresa más humana y dinámica

## 1. Introducción.

1.1, Creemos que la raíz de la crisis actual de la empresa, fenómeno que se manifiesta a nivel mundial, reside en la deshumanización de los hombres que la componen y de quienes se encuentran bajo su influencia. Dicha deshumanización se expresa en una completa despersonalización de los vínculos o relaciones que ligan al trabajador con su propio trabajo, con los demás trabajadores y con el resto de la sociedad. El trabajador se siente una simple cosa, un instrumento o un tornillo, indignamente manipulado e injustamente sacrificado, al servicio del eficaz funcionamiento de una gigantesca maquinaria económica,

1.2. Este problema de fondo se manifiesta idéntico, aunque con diferentes expresiones formales, tanto en los países de orientación capitalista como en los de orientación socialista o marxista. Creemos que ello se debe a que estos sistemas, no obstante sus múltiples contraposiciones, constituyen formas de organización socio-económica inspiradas por un mismo tipo de mentalidad materialista y economicista, que se caracteriza por atribuir, parcial y unilateralmente, una desproporcionada primacía a los valores económicos, postergando o subordinando a ellos el resto de los valores humanos. De ahí esa asfixiante y dramática situación de mutilación humanista que constatamos en la empresa moderna: porque importantes y primarias dimensiones de la persona del trabajador se descuidan o sofocan en aras de la eficiencia económica.

1.3. Esta mentalidad economicista ha contagiado hasta tal punto a la misma masa trabajadora que, salvo élites muy seleccionadas, la gran mayoría piensa que el único camino de solución para sus problemas consiste en el mejoramiento de los salarios. Es por ello que el concepto de *lucha social*, en la práctica, casi se ha identificado con el de *reivindicación económica*. Sin duda la renovación de la empresa debe contemplar un régimen de salarios justos, que permitan al trabajador y a su familia llevar una vida digna y alcanzar un desarrollo integral. Pero nos parece que el problema de fondo no se limita tan sólo al aspecto cuantitativo de las remuneraciones, sino que afecta al funcionamiento global de la empresa, en un sentido mas bien cualitativo: se trata de cambiar la calidad de todo el complejo tejido de vínculos sociales, jurídicos, administrativos, económicos y laborales que constituyen la realidad vital de la empresa, para humanizarlos y personalizarlos.

1.4. Para ello se hace indispensable aprender a mirar, tanto al trabajador como a la empresa, en su realidad humana global, abarcando todas las dimensiones de su ser y toda la riqueza potencial que uno y otra encierran. El trabajador, antes que productor, es una persona. La empresa, igualmente, no es, en primer lugar una entidad productora, que resulta de la conjunción de ciertos elementos abstractos (el trabajo, los recursos financieros, la tecnología, etc), sino un grupo de personas, una comunidad humana, que se dedica a determinadas actividades productivas. Persona y comunidad

(trabajador y empresa) son realidades complejas y vivas, es decir, realidades orgánicas. Por lo mismo, no pueden alcanzar su pleno e integral desarrollo, sino ajustándose a las leyes que rigen el desarrollo de todo organismo vivo. Para la formulación y posterior aplicación de estas leyes, nos hemos basado en la teoría y praxis del organismo, elaboradas por el gran pedagogo y organizador alemán Josef Kantenich. De entre ellas nos parece fundamental destacar:

#### ***1.4.1. La ley de la totalidad orgánica:***

Según ella, en todo organismo vivo, incluido el hombre y cualquier grupo social, el pleno e integral desarrollo de sus diversas riquezas y fuerzas vitales, (incluidas las económicas), depende del funcionamiento armónico del organismo completo. Por lo mismo, si un miembro, una función o un valor (por ejemplo, el de eficacia económica) se hipertrofia en detrimento de los demás, el desequilibrio vital que ello engendra repercutirá a la larga, necesariamente, no sólo en el debilitamiento y degeneración del organismo total, sino también en el de aquel miembro, función o valor, que en un principio pareció privilegiado. De aquí la urgente necesidad de humanizar la empresa, considerando la realidad vital total de la persona del trabajador y de la comunidad que él forma. Dicha tarea debe emprenderse, en primer lugar, como un imperativo moral, pero también con la certeza de que, a la larga, la empresa más humana será, también, la más eficaz: porque es ley de todo organismo vivo que la salud y vitalidad del conjunto revierte sobre cada función parcial.

#### ***1.4.2. La ley de la polaridad orgánica: e***

Ella nos explica el fundamento de la anterior. En efecto, nos dice que un organismo no puede alcanzar su pleno desarrollo vital si el armónico cuidado y crecimiento de sus diversos miembros y funciones, porque todo organismo vivo está estructurado de manera polar. Esto es, sus diferentes miembros se interrelacionan como polos complementarios, de tal manera que ninguno de ellos puede desplegar toda su fuerza y vitalidad si no es fecundado, estimulado y complementado por los otros. De allí que la renovación de la empresa no sólo debe partir de la consideración de su realidad humana total, sino que, también, tiene que expresarse en una estructura tal, que permita movilizar esa totalidad de fuerzas vitales que la componen en el sentido de una máxima complementación y fecundación recíproca. Considerada la empresa como un todo orgánico y polarmente estructurado, ya no cabe hablar de lucha ni de oposición entre sus diversos componentes: debe hablarse de tensiones polares, destinadas a resolverse creadora y enriquecedoramente, si se las sabe manejar en forma adecuada.

#### ***1.4.3. La ley del crecimiento orgánico:***

Según ella, todo organismo es una realidad evolutiva, que crece. Y lo hace a partir de sus fuerzas intrínsecas, es decir, de la vitalidad que se genera, mediante el juego de tensiones polares recién descrito, en el interior de sus células básicas. La vida no puede imponerse: ni desde afuera ni desde arriba; sino que crece desde adentro hacia afuera y desde abajo hacia arriba. La tarea de la autoridad responsable de cualquier organismo vivo (también de la empresa), consiste en estimular, cuidar y servir su

crecimiento vital, en la dirección indicada. Tratándose de vida humana, esto implica siempre una responsabilidad de tipo pedagógico o educativo.

#### **1.4.4. La ley de la gradualidad orgánica:**

Nos recuerda que este proceso de crecimiento se realiza lentamente, a través de etapas diferenciadas. El ritmo será diferente, según las características, los componentes y la vitalidad de cada organismo. También variarán las exigencias de cada etapa, en el sentido de tener que acentuar en cada una de ellas, sin descuidar el conjunto, el cuidado preferente de distintos miembros o funciones. Por lo mismo, es imposible en esta materia imponer normas fijas y taxativas. En lo que toca a la empresa, pensamos que su futuro Estatuto Social debe contener directivas amplias, que partan de ciertas exigencias fundamentales comunes y señalen metas claras, pero que permitan el crecimiento, orgánico de cada empresa, respetando la originalidad de cada una, la etapa concreta de desarrollo en que se encuentra y el ritmo real previsible con que será capaz de evolucionar hacia las siguientes.

1.5. En base a las ideas expuestas, trataremos de formular una definición de la empresa y ciertos principios concretos de estructuración, que nos parecen esenciales para el logro de una empresa verdaderamente humanista y plena de dinamismo vital.

## **2. Definición y fines de la empresa**

2.1. Nos parece que la empresa puede definirse como una comunidad o grupo social, que sirve al pleno desarrollo humano de la sociedad total y de sus propios integrantes mediante la producción de bienes y servicios.

2.2. Dicha definición se apoya principalmente en la *ley de la totalidad orgánica* y ello en un doble sentido: en primer lugar, quiere destacar la función de miembro o de polo productor que le cabe a la empresa dentro del organismo social global, considerado tanto nacional como internacionalmente; en segundo lugar, quiere insistir en el carácter parcial de los valores económicos, frente a las exigencias de un desarrollo humano integral.

2.3. En cuanto a lo primero, resulta evidente que la empresa es una comunidad inserta en aquellas otras más amplias, que son el país, el continente y la humanidad. Por ello la política que un Gobierno se propone frente a la empresa, exige estar orgánicamente integrada dentro de su plan político general, tanto interior como exterior. A través de la ley de las intersecciones polares, todos los aspectos de la vida de un país inciden en la vida de la empresa y viceversa. (Es por esto que el Estado tiene derecho a regular la empresa y que la empresa tiene también derecho a ser consultada y escuchada respecto de aquellas decisiones que puedan concernirla). Como más adelante lo volveremos a mencionar, nos parece que la política relativa a la empresa debe estar especialmente coordinada con las políticas referentes a la familia, la educación, la vivienda, la salud, la seguridad social, el ahorro y el sistema tributario. Conscientes de todas las ramificaciones vitales que posee el tema que nos ocupa, nos limitaremos sin embargo en este trabajo a considerar la empresa más bien en sí misma.

2.4. El tipo de relación que debe existir entre lo económico y lo humano, se subraya en la definición ofrecida bajo dos aspectos: tanto desde el punto de vista de la naturaleza como de los fines de la empresa. Primeramente, se considera la empresa como una comunidad o grupo social: se destaca que es una realidad vital, humana, un conjunto de personas y no de simples elementos o factores de producción. Además, se precisa que, si bien el servicio específico que presta la empresa es de tipo productivo, dicha actividad no puede considerarse como su fin único ni último, sino más bien como el medio propio a través del cual colabora la empresa en la consecución de aquellos fines superiores, que son el desarrollo humano pleno tanto de la sociedad total (fin exterior de la empresa) como de sus propios integrantes (fin interior).

2.5. Los dos fines señalados representan sendos criterios para medir el grado de humanismo de una empresa. Desde el punto de vista de su finalidad exterior, una empresa será tanto más humana cuanto más reales e importantes sean aquellas necesidades sociales a las cuales sirve, a través del tipo de bienes y servicios que produce. Desde el punto de vista de su finalidad interior, una empresa será tanto más humana en la medida en que su modo de producir esté concebido y organizado de tal manera, que sirva de eficaz impulso al desarrollo integral personal y familiar, de sus trabajadores. Favorecer la creación de empresas humanas en el primer sentido, es tarea de la política económica general de un Gobierno. Por eso, en las páginas que siguen, nos limitaremos a indicar algunos principios de estructuración orientados a humanizar la empresa en cuanto a su funcionamiento interior.

2.6. Los principios que expondremos parten de una concepción vital y comunitaria de la empresa (considerada como organismo vivo) y se apoyan especialmente en las leyes de la polaridad y del crecimiento orgánicos. De acuerdo a ellas, la mejor forma de organización para una empresa será aquella que le permita la plena activación y movilización de todas sus fuerzas vitales, de manera que, fecundándose unas a otras, éstas generen un máximo de vitalidad y conduzcan así al más alto desarrollo posible de la riqueza personal de sus trabajadores y al logro pleno y eficaz de su servicio productivo frente a la sociedad. Estas fuerzas vitales que se trata de aprovechar son de dos tipos. En primer lugar, están las fuerzas vitales de sus propios miembros, que generan la vitalidad comunitaria interna de la empresa. Pero también están todas aquellas energías que la vitalizan desde afuera, como los desafíos del mercado, el flujo de inversiones, los avances tecnológicos, los diversos incentivos del Estado, etc. Dada la imposibilidad de abordar todos estos aspectos, nos limitaremos exclusivamente a señalar aquellos principios de estructuración que, a nuestro juicio, permiten una máxima activación de las fuerzas vitales internas de la empresa. Se trata, por lo mismo, de un enfoque parcial y poco usual, pero muy importante, en cuanto incide de manera directa en el problema de la humanización de nuestro sistema económico.

### **3. Principios de estructuración para una nueva empresa.**

#### ***3.1. Tendencia fundamental de la organización: promover el máximo de participación.***

3.1.1. Hasta aquí hemos hablado mucho de la empresa como realidad vital, de sus

fuerzas vitales, de la necesidad de alcanzar un pleno y orgánico crecimiento de su vitalidad. Se impone por lo tanto, explicar estos términos. Hemos dicho que la vitalidad de una empresa depende de la complementación o fecundación recíproca de las fuerzas vitales de sus diferentes miembros, tal como sucede en todo organismo vivo. Pues bien, el núcleo de las fuerzas vitales del trabajador, considerado en cuanto persona humana, es su libertad: no sólo por ser ésta el supremo distintivo del hombre sino, también, porque es la libertad la que decide la orientación y el impulso que encauzarán, de manera más o menos fecunda, las restantes fuerzas de su personalidad (las físicas, intelectuales, morales, afectivas, artísticas, etc.). Por lo mismo, el desarrollo humano de una persona depende de la madurez de su libertad. Y la libertad del hombre madura y crece en la medida en que es capaz de asumir responsabilidades y, sobre todo, en dos direcciones fundamentales: frente a las personas, miembros de las comunidades a las que él pertenece (responsabilidad que es solidaridad); y frente al trabajo mediante el cual él sirve a esas comunidades (responsabilidad que es iniciativa creadora). Por eso decimos que un hombre rebosa vitalidad cuando estamos frente a una persona entusiasta en cuanto a capacidad de contactos humanos o de trabajo. Por eso decimos, también, que en una familia hay vida cuando palpamos en ella un ambiente de amor y unidad y, a la vez, de inventiva y cooperación. El nombre se humaniza y personaliza en la medida en que asume responsabilidades en los dos sentidos indicados. Y todo esto es justamente lo que se entiende por participar: participar en el destino, en las esperanzas y problemas de una comunidad y, sobre todo, en las decisiones con que ella enfrenta estas diferentes alternativas; y participar, por otro lado, en el esfuerzo creador que esa misma comunidad despliega. Participar y asumir responsabilidades; participar y madurar en la libertad; participar y crecer vitalmente; participar y personalizarse o humanizarse, son términos equivalentes.

3.1.2. De allí que la tendencia a un máximo de participación deba ser la norma no sólo de la renovación de la empresa sino de la organización de cualquier tipo de comunidad humana: porque un máximo de participación significa un máximo de vitalidad, expresada en responsabilidad solidaria (en identificación personal con la comunidad) y en responsabilidad de iniciativa creadora (o identificación personal con el trabajo que se realiza).

3.1.3. Nos parece que esta participación debe promoverse en todos los aspectos de la vida de la empresa y entenderse, a la vez, como participación de los trabajadores en la propiedad, en las utilidades y, sobre todo, en la gestión a todos los niveles, partiendo de su ámbito inmediato (esto vale tratarse de política general, de producción y recursos de relaciones industriales y de personal, de remuneraciones y condiciones de trabajo, o de bienestar, recreación y cultura). Todas estas formas de participación ayudan al trabajador a identificarse personalmente con el medio que lo rodea (con la empresa) e implican crecimiento humano.

3.1.4. Sin embargo, conscientes de la importancia de *la ley de la gradualidad orgánica*, hemos formulado este primer principio tan sólo como la necesidad de tender hacia ese máximo deseable de participación: porque sabemos que las formas posibles de producir dicho objetivo en los diversos niveles señalados, no sólo son múltiples sino

que dependen también de las características particulares, del grado y del ritmo de desarrollo de cada empresa.

3.1.5. No obstante, hemos dicho que el Estatuto social de la empresa debería partir de ciertas exigencias fundamentales comunes. En lo que toca a la gestión, pensamos que la participación propiamente dicha comienza cuando el trabajador adquiere la posibilidad de influir de alguna manera en las decisiones de la empresa: porque la participación dice relación con el ejercicio de la libertad y de la responsabilidad personal. De allí que la simple información acerca de la marcha de la empresa no constituye todavía participación (en el sentido pleno de la palabra) sino mas bien una condición de ella. De los diferentes grados posibles de participación en la gestión (asesoría a la administración, co-administración minoritaria, co-administración paritaria, co-administración mayoritaria y autoadministración), proponemos como exigencia mínima común a todas las empresas la co-administración minoritaria, en todos los sectores anteriormente indicados (3.1.3). Dentro de la tendencia al máximo que propiciamos, nos parece poco la simple asesoría. Por otra parte, creemos viable la co-administración minoritaria ya que no obstaculizaría el flujo de inversiones que se necesita en el momento presente. En todo caso, destacamos que esto nos parece el mínimo aceptable, como punto de partida de un proceso que pretenda conducir a una efectiva renovación de la empresa.

3.1.6. Para que dicho proceso se desarrolle gradualmente hacia formas cada vez más avanzadas de participación, el Gobierno debiera estimularlo estableciendo incentivos de diverso tipo de relación a las empresas que vayan superando determinadas etapas.

3.1.7. Pero sea cual sea la forma en que se la reglamente o el grado en que se la practique, la participación no se identifica nunca con las normas que la rigen: permanece siendo un estímulo, un espíritu, una actitud vital cuya efectividad debe medirse a nivel de las bases de una empresa. De allí que la pregunta clave no sea tanto cómo organizaría (pues la más perfecta de las organizaciones puede vaciarse de espíritu) sino mas bien cómo despertarla, mantenerla viva y hacerla crecer. Asegurar esto último es a lo que debe tender la nueva estructuración de la empresa

### ***3.2. Condición para lo anterior: asegurar estructuralmente el principio de polaridad.***

#### ***3.2.1. La participación se expresa en solidaridad y en iniciativa creadora, y ello constituye la vida de la empresa.***

Pero según la ley de la polaridad orgánica, toda vida se despierta, se mantiene y crece en base a la fecundación y complementación recíproca de los distintos polos o miembros del organismo correspondiente. La única forma, por lo tanto, de asegurar estructuralmente la participación - en cuanto espíritu y actitud vital - es intentando asegurar aquella interacción polar de fuerzas que debe generarla y alimentarla.

#### ***3.2.2. El principio de polaridad en la estructura horizontal de la empresa:***

3.2.2.1. Los principios o polos básicos a partir de los cuales deberla generarse toda la



vitalidad interna de la empresa son sus trabajadores. Ellos deberían estimularse unos a otros para crecer juntos en entusiasmo solidario por la comunidad que forman y en espíritu creador frente al trabajo común. Sin embargo, ello apenas sucede. La razón reside en que falla una condición fundamental: tratándose de personas (o de polos personales) la fecundidad vital recíproca no se produce, si la interacción de ellas no reviste también un carácter personal, es decir, si, en el caso de la empresa, los trabajadores, más allá de la simple relación operativa, instrumental o funcional, no llegan a vincularse entre sí como de persona a persona. Y esto no se produce porque en la empresa moderna el trabajador está estructuralmente condenado a la soledad y, por ende, a la esterilidad.

3.2.2.2. En efecto, a excepción de la pequeña empresa, el trabajador moderno oscila entre dos formas diferentes de soledad y aislamiento: el aislamiento individualista de la persona que se niega a participar sus secretos de producción (en relación al uso de tal máquina, herramienta o sistema ) porque teme que otro pueda desplazarlo; y el aislamiento colectivo del trabajador perdido en la masa de la asamblea sindical, donde sólo hablan unos cuantos dirigentes, mientras él permanece mudo y pasivo, sin poder comunicar nada de su riqueza personal. El sindicato es, sin duda, un medio de gran valor para el trabajador en la lucha reivindicativa, porque le proporciona fuerza. Pero, salvo para el grupo dirigente, no es un medio adecuado de personalización: porque la gran mayoría de los trabajadores no participa activa ni personalmente en él.

3.2.2.3. Se impone, por lo tanto, romper esta situación de soledad y aislamiento, creando estructuralmente en la empresa un espacio humano donde pueda producirse el necesario intercambio vital y personal entre los trabajadores y su consiguiente enriquecimiento mutuo. Ello sólo parece posible si la empresa se estructura a partir de grupos o equipos básicos formados por 10 a 15 trabajadores cada uno. Tanto los estudios psicológico-sociales de dinámica de grupos como las estadísticas industriales acerca del tamaño ideal de una unidad de supervisión, coinciden en señalar que es en una comunidad de esta magnitud donde la interacción personal puede desarrollarse en óptimas condiciones. En el seno de un equipo así, el trabajador logra identificarse personalmente con su grupo (y a través de él con la comunidad más impersonal y lejana que es la empresa total) y también con el trabajo que éste realiza. Ello lo personaliza, lo enriquece, lo hace sentirse a gusto y en familia, y trabajar mejor.

3.2.2.4. Pero en una empresa organizada en base a grupos, equipos o unidades de este tipo, no sólo funciona la fecundación polar entre las personas que constituyen cada grupo, sino que ésta se ve complementada y estimulada por la polaridad existente entre los diferentes equipos, cuya emulación debe ser incentivada mediante premios (al equipo más eficiente, al que ha demostrado mayor iniciativa creadora, mayor deseo de aprender o mayor espíritu de solidaridad interna), concedidos siempre al grupo en cuanto grupo. Ello rompe el individualismo, invita a participarse conocimientos y secretos a fin de elevar el rendimiento común y engendra, a través del intercambio, del esfuerzo desplegado en común y de los triunfos obtenidos, una valiosa conciencia de solidaridad. Así, desde abajo, de acuerdo a la ley del crecimiento orgánico, se van generando fuerzas vitales en las que se apoya el dinamismo de la empresa entera.

3.2.2.5. Este proceso es tan importante, que merece ser activado por todos los medios. Una manera ideal de hacerlo sería la de reservar, dentro de la vida de la empresa, un espacio de tiempo pagado (por ejemplo, una hora cada quince días) destinado a fomentar el intercambio interno de cada equipo, mediante una reunión del mismo. De dicha reunión debiera estar excluido todo tema de carácter reivindicativo (ello permanecería en la competencia del sindicato) para dedicarla exclusivamente a asuntos internos y propios del equipo (a solucionar problemas de relaciones personales, mejorar la coordinación y los métodos de producción etc.) A nuestro juicio, para la personalización de los trabajadores y para la vitalización del dinamismo de la empresa, estas reuniones son capitales. El Estado debiera asegurarlas, exigiendo a las empresas que las realicen y que destinen los recursos necesarios para su financiamiento.

3.2.2.6. Una estructura de la empresa como la recién propuesta, es la que mejor responde a las diferentes leyes de un organismo vivo. Ella implica una descentralización radical de la empresa. El seguro estructural para que esto no se convierta en desorden, dispersión de fuerzas y pérdida de tiempo, lo constituye el nuevo tipo de autoridad de la empresa. Es tarea de la autoridad ayudar a las pequeñas células de la base a generar una riqueza vital abundante que confluya en beneficio del organismo total de la empresa.

### ***3.2.3. El principio de polaridad en la estructura vertical de la empresa***

3.2.3.1. Aquí se trata de precisar en qué forma debe jugar, en una empresa orgánicamente estructurada, la polaridad entre autoridad y comunidad. Podemos resumir el papel de la autoridad diciendo que ésta debe concebirse como un centro descentralizador de la vida de la empresa. En primer lugar es un centro: es decir, existe, tiene peso y derechos claros y su rol es primordial para impulsar y dirigir la vida del conjunto hacia el logro de sus fines. Pero la autoridad se ejerce participándose, descentralizándose, preocupándose de que se constituyan y desarrollen esas células pequeñas en las cuales ella misma intenta promover un máximo de libertad (para que la participación sea efectiva y genere un máximo de vitalidad), pero que se expresa en un máximo de responsabilidad (que mantenga cohesionado y beneficie el organismo total). Una y otra cosa debe lograrla la autoridad sirviendo la vida que surge desde abajo, a partir de las pequeñas comunidades básicas y de las personas que integran la comunidad total de la empresa.

3.2.3.2. Es en este punto, tocante a la concepción de la autoridad, donde la empresa, si quiere humanizarse, necesita la más radical de las reformas. Es éste también el punto donde más claramente se nota la necesidad de un cambio cualitativo. En efecto, acabamos de decir que la tarea de la autoridad es servir (en el sentido de estimular y acrecentar) la vitalidad de las empresas (entendida como espíritu de participación, de iniciativa y de solidaridad), que brota de personas y comunidades. Al afirmar esto sólo estamos siendo consecuentes con la definición de empresa que dimos, a la que describimos como una realidad vital, personal (humana) y comunitaria. Sin embargo, ¿cuántos empresarios piensan su empresa en estas categorías? La palabra empresa evoca a muchos principalmente un cúmulo de problemas referentes a créditos,

impuestos, mercados, conflictos laborales, materia prima, costos, etc., es decir valores de orden fundamentalmente económicos. Si los altos mandos actúan primariamente de acuerdo a estas categorías, ello dará necesariamente la tonalidad de la empresa entera y los mandos medios e inferiores se dejarán guiar por la misma pauta: la de la eficiencia económica como valor supremo. La humanización de la empresa exige aquí una conversión total de los valores: que la autoridad de la empresa, desde el más alto ejecutivo hasta los jefes de los equipos o grupos básicos, comprendan que su tarea primordial es cuidar de una comunidad de personas (velar para que la empresa realmente sea comunidad) y preocuparse de que su vitalidad comunitaria crezca del modo más integralmente humano que sea posible (mediante el cultivo de los valores de la participación: de la responsabilidad que se expresa en iniciativa creadora y en solidaridad), confiando en que así, como consecuencia normal del mayor dinamismo vital desarrollado, se acrecentará también la eficacia económica, esto es, se elevará la productividad a causa de la humanización y no a costa de lo humano.

3.2.3.3. De los jefes de los equipos básicos dependerá que en dichas células vitales de la nueva empresa se trabaje en base a las categorías humanistas recién mencionadas, Pero ello no lo lograrán sin la orientación y el apoyo de los mandos medios y éstos, a su vez, deberán ser iniciados y confirmados en esa línea de trabajo por los mandos altos. Es necesario, por lo tanto, una corriente vertical de apoyo, complementación y fecundación mutua de todas las autoridades de la empresa en orden a promover la postura nueva que nace de su nueva concepción.

3.2.3.4. Pero esta polaridad vertical debe ser estructuralmente posibilitada y asegurada. En orden a ello debe crearse un espacio de tiempo pagado en el cual los jefes de los distintos niveles puedan reunirse con el fin de intercambiar información y experiencias acerca de la marcha de los grupos básicos. Es lógico que una empresa que quiere ser humanista incentive pagando las reuniones destinadas a promover el desarrollo de la empresa en cuanto comunidad, de la misma manera que se paga actualmente a los ejecutivos por las reuniones que dedican al estudio y debate de los problemas económicos o técnicos. El Estado podría también apoyar este tipo de actividades, mediante premios (destinados a los diferentes niveles de mandos) para los jefes que más se destaquen en esta promoción de la vida comunitaria y de la participación de los trabajadores.

3.2.3.5. Otra posibilidad de asegurar estructuralmente la vitalidad comunitaria de la empresa sería elevando al más alto nivel directivo la función de relaciones con el personal. Dicha función, podría ejercerse delegada en un jefe de personal, concebido como responsable oficial y profesional, al servicio de la vitalidad comunitaria de la empresa. Ello no significa que los demás ejecutivos y jefes podrían desligarse de las responsabilidades que les caben en este campo: toda autoridad, sea cual sea el cargo que desempeña, permanece siempre y en primer lugar como responsable de una comunidad y de personas, antes que de las tareas que éstas tienen a su cargo. De lo que se trata es de centrar de alguna manera el polo de la vida comunitaria de la empresa, a título de acentuación, en los jefes responsables de personal.

3.2.3.6. El mundo de la empresa es tan complejo y rico, que ningún ejecutivo puede

preocuparse de todo al mismo tiempo y con la misma intensidad: por eso deben distribuirse las funciones, pero a manera de polos que acentúen un aspecto sin desligarlo de la vida del conjunto. Hasta ahora, el polo comunitario interno no sólo no ha sido acentuado (en la forma en que nosotros lo entendemos), sino que absolutamente postergado: todos los altos mandos se abocan o a las relaciones de la empresa hacia afuera (créditos, mercado, etc) o a los problemas que plantea el proceso productivo mismo desde el punto de vista económico. En una empresa humanista, los jefes responsables de personal, investidos de una nueva dignidad y de amplios poderes, deberían ser quienes, en todo instante y en todos los ámbitos, velaran por promover la vida comunitaria de la empresa o lo que es lo mismo, la actitud vital de participación de los trabajadores, cultivada a partir de los grupos básicos. Ellos cuidarían también que la polaridad vertical de los jefes sirva adecuadamente al desarrollo del espíritu de iniciativa y de solidaridad desde las mismas bases.

### ***3.3. La importancia primordial de los medios educativos***

3.3.1. Hemos dicho que la participación es un estilo, un espíritu, una actitud vital. Por lo mismo, no puede confundirse con un tipo de organización determinada: ésta, si es adecuada, a lo más puede asegurar las condiciones objetivas que se necesitan para favorecer el surgimiento de dicho espíritu o para protegerlo, pero no lo garantiza por sí misma. La única manera de evitar que una buena organización se frustre, consiste en educar convenientemente a los hombres que deben manejarla, para infundir en ellos el espíritu que esa organización supone. Por lo mismo, una actitud vital como la de la participación sólo se asegura, en último termino, mediante un lento y constante esfuerzo pedagógico.

3.3.2. De lo anterior se desprende que la estructura polar de la empresa a que nos hemos referido, sólo podrá rendir sus esperados frutos, en la medida en que los jefes de cada equipo básico logren encauzar fecundamente (educar) la libertad de sus miembros (de manera que madure en responsabilidad solidaria frente a los demás componentes del grupo y en iniciativa creadora frente al trabajo común), y en la medida en que estos mismos jefes sean, a su vez, correspondientemente apoyados y orientados (educados) en el cumplimiento de dicha tarea por sus mandos superiores. El proceso de participación, del cual depende toda la vitalidad interna de la empresa, se reduce, por lo tanto, a un proceso de formación de personas. Si dicho esfuerzo pedagógico no se despliega, podrá implantarse los modelos participativos más avanzados, pero dicha participación no pasará de ser una participación formal y aparente, existente tan sólo en la letra y en el papel de la ley o del reglamento.

3.3.3. Esta indispensable labor educativa se realizará fundamentalmente a través de las actividades y del funcionamiento diario y normal de la empresa, operando como factores pedagógicos decisivos el mismo esfuerzo productivo (con todo lo que exige de superación, inventiva y despliegue de fuerzas creadoras); los equipos de trabajo, que enfrentan comunitariamente ese desafío (estimulados por sus reuniones y experiencias comunes); y el actuar de los jefes (apoyados también por sus propias reuniones y su mutua coordinación).

3.3.4. Junto a estos medios educativos diarios y permanentes, revisten también gran importancia, en cuanto a la formación del trabajador, otros medios complementarios, como ser charlas y cursos que pueden ser organizados dentro de la misma empresa, y diversas actividades de bienestar, tales como paseos, campeonatos deportivos, celebraciones de Navidad, colonias de vacaciones, etc. Todo esto acrecienta la iniciativa personal de los trabajadores y fomenta su conciencia de solidaridad y pertenencia a la comunidad que constituye la empresa.

3.3.5. Una empresa preocupada por el desarrollo humano integral de sus trabajadores, debe conceder también la atención que se merecen, a aquellos factores educativos que actúan de manera importante sobre el trabajador, más allá del recinto mismo de la empresa. Entre dichos factores, se encuentra, en primer lugar, la familia, que es para todo hombre su escuela fundamental de personalización y participación comunitaria. Por lo mismo, el trabajador que no haya sabido asumir debidamente las responsabilidades que frente a ella le caben o resolver adecuadamente sus principales problemas, difícilmente logrará integrarle y participar en forma satisfactoria en la comunidad de la empresa. De allí que ésta deba asistir socialmente a la familia de cada trabajador, tanto en atención al trabajador mismo, como a los futuros trabajadores que serán sus hijos. Por otra parte, dado que la familia constituye como una prolongación física y moral de la persona del trabajador, la empresa debería preocuparse por integrarla a todas aquellas actividades suyas que fuese posible como, por ejemplo, las actividades deportivas o de bienestar mencionadas en 3.3.4.

3.3.6. La decisiva importancia que le cabe a la familia en la vida de cada trabajador, debería llevar a la empresa a interesarse también por todos los aspectos de la vida nacional que inciden en su sano desarrollo y que, en consecuencia, condicionan también el desarrollo humano del trabajador. Entre dichos aspectos merecen especial mención la política de vivienda, de salud, de seguridad social. En relación a todos estos rubros debería darse un diálogo permanente del Estado con las empresas, diálogo que sería especialmente fecundo en el caso de empresas humanistas, que fuesen verdaderamente conocedoras de la persona y de las necesidades reales de sus trabajadores.

3.3.7. El otro factor educativo externo a la empresa y del cual ésta también debería preocuparse preferentemente, lo constituyen las diversas posibilidades de formación intelectual o técnica que se ofrecen al trabajador a través de los diferentes establecimientos educacionales del país. La empresa debe no solo facilitar sino también promover al máximo el estudio de los trabajadores. Estudiar significa para ellos participar más de la riqueza cultural y tecnológica de un país para poder después hacer más fecunda su participación en la vida de la empresa. Éste es otro de los temas que exigiría un diálogo continuo entre Estado y empresa. Objeto de dicho diálogo sería también, por parte de aquellas empresas que tuviesen conciencia clara de ser ellas mismas comunidades educativas, considerar la posibilidad de colaborar en la labor que desempeñan las distintas universidades e institutos técnicos.

## 4. Observación final

4.1. Hemos señalado los tres principios o grandes orientaciones de estructuración que nos parecen indispensables para el logro de una empresa más humana y dinámica. De estos tres principios, cada uno se asegura en el que le sigue: la tendencia a la más alta participación posible, para que sea real a nivel de la base trabajadora, depende de la estructuración polar de la empresa, tanto en su sentido horizontal (formación de grupos básicos) como vertical (nuevo sentido de la autoridad); a su vez, el adecuado funcionamiento de dicha organización, se apoya por completo en el esfuerzo educativo que se consiga desplegar para cultivar en los trabajadores el espíritu y la actitud vital que ella supone. La aplicación de estos principios debería conducir a un máximo desarrollo del dinamismo comunitario interno de la empresa, pues permite una óptima movilización de todas las fuerzas vitales que nacen del conjunto de sus trabajadores.

4.2. Aunque en 2.6. reconocimos no ser éstas las únicas fuerzas de las cuales depende el dinamismo total de la empresa, nos redujimos a su estudio por dos motivos principales: porque de ellas, es decir, del grado en que se logre despertarlas y desarrollarlas, depende esencialmente la participación de los trabajadores y, por lo mismo, la humanización de la empresa; y, en segundo lugar, porque de la vitalidad de estas fuerzas internas depende también el que la empresa llegue a constituir una comunidad verdaderamente vigorosa, y que represente, por lo mismo, un polo capaz de entrar en interacción fecunda con todos los influjos vitales, con los estímulos, desafíos y problemas, que le vengan de aquellos otros polos exteriores a ella misma, representados por el mercado, el flujo de inversiones, la tecnología, las fuentes de materias primas, la política económica del Estado, etc. Según *la ley del crecimiento orgánico*, la vida crece desde adentro hacia afuera: es cierto que necesita el apoyo y alimento que le viene desde el exterior, pero no podrá asimilar dicho alimento, ni tampoco defenderse adecuadamente de las amenazas que surgen del medio vital que la rodea, si sus fuerzas interiores no están sanas. Es el caso del individuo que se ve impedido de aprovechar plenamente las excelentes oportunidades que la sociedad le ofrece o que se tambalea y sucumbe ante las más nimias contrariedades de la vida, por culpa de sus problemas personales o de su mala salud física. Igual sucede con la empresa. Por lo mismo, sólo podrá aprovechar en forma óptima e integral los recursos vitales que le proporciona el medio económico y social, tanto nacional como internacional, en que se desenvuelva aquella empresa que haya sabido desplegar al máximo su vitalidad comunitaria interna. Una y otra cosa se condicionan mutuamente, y son los dos grandes factores que deciden el logro pleno de los fines de la empresa, mediante un esfuerzo productivo a la vez altamente humano y eficaz.

Podría ser objeto de otro trabajo el estudio de los principios estructurales que aseguren el máximo aprovechamiento, humano y económico, de los factores vitales externos a la comunidad misma de la empresa.

Santiago, noviembre de 1973.

