

González Páramo, J. Manuel*

el concepto de
estructura como medio
para la reforma
de la empresa

Estructura. Elementos estructurales. Pluriestructura plurirrelacionada. Doble vía complementaria para la determinación de la Estructura de la Empresa: deducciones de su fin; inducción de sus elementos axiales. Conclusión.

ESTRUCTURA Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Estructura como expresión habitual equivale a modo de estar dispuestos los elementos de un conjunto¹. La significación académica de «disposición de partes en que se divide una obra», es análoga a la arquitectónica, pues índice o guión de un libro equivalen a armazón o conjunto de partes fundamentales en que el edificio se apoya. Román Perpiñá ve en la estructura «el resultado total orgánico de un orden de actuaciones humanas»². Algo acabado, algo que resulta, pero en la unidad y en la totalidad de un orden de actuaciones, es decir, una serie de conductas dirigidas a una finalidad. *Tassein*—verbo del cual deriva estructura—es sinónimo de ordenar, colocar cada cosa en su sitio por autoridad, taxativamente, con propio impulso, por naturaleza. Estructura, pues, etimológicamente se acerca más a canon, ley, norma o algo

* Profesor de la Universidad de Madrid. Director Social de «Colomina y G. Serrano, S. A.».

¹ Diccionario Real Academia, ed. Espasa-Madrid, 1953.

² «De estructura económica y economía hispana», R. Perpiñá y E. Fuentes Quintana, Rialp. Madrid, 1952.

coactivo, existente y obligado, que a catálogo y guión, en los que el orden es más libre, menos impuesto por las exigencias naturales que por las lógicas y teóricas. Un edificio en pie, un diamante intacto, son estructura y función. Un edificio derruido, un diamante pulverizado constituyen una ruina «inorgánica». El contenido material del diamante deshecho o de la ruina es el mismo, pero falta el orden, la ubicación de vigas maestras, los ejes cristalográficos que harían de ellos un resultado total orgánico.

Quesnay escribió un tratado sobre la analogía de la circulación económica y la circulación sanguínea que Mirabeau valoró como el «mayor hallazgo desde la invención de la escritura». Dicho tratado fue editado bajo la protección de Luis XIV.

La metáfora de Quesnay proporciona a la estructura una significación anatómica—disposición de las partes del cuerpo irrigadas—y fisiológica—funcionamiento de la estructura anatómica y sanguínea—que los economistas se apropiaron.

La comparación orgánica permite ver la relación de la estructura estática—fotografía—y la dinámica—film—esencialmente ligadas por las estructuras reales en las cuales la descripción constituye algo abstracto, un recurso de estudioso, una visión de espíritu. El estudio de las estructuras económicas, e inscrito en ellas el de la empresa, detiene la proyección del film vital, el funcionamiento, para mostrar el fotograma en el cual podemos detenernos, analizar y volver luego—enriquecidos por el análisis—al movimiento de la existencia.

Samuelson y otros autores comienzan ciertos temas por una composición de lugar que ayuda a la reflexión, materializando su objeto. Podemos—para imitarles—visitar mentalmente una empresa cualquiera: unos grandes almacenes, una tienda de víveres, una fábrica de material telefónico. Después de recorrer la distancia en la dirección indicada, en medio o a las afueras de la urbe, *la localizamos*. Llegamos a un edificio y lo *distinguimos* por un nombre social, visible oportunamente colocado. Por los escaparates, por la denominación, de algún modo clasificamos y situamos a la empresa. Se trata de un comercio, una manufactura, una tienda de coloniales. Sin apercibirnos casi, sabemos cuál es el *propósito*, la *función*, el *bien* o *servicio* que la empresa proporciona.

Cualquier circunstancia, nuestro deseo de recorrerla o la apetencia de unas condiciones especiales, nos enfrenta con otras realidades. Hemos de hablar con empleados de «diferente jerarquía» y representación, quienes para resolver nuestra pretensión consultan a la «autoridad» y siguen un procedimiento, obligados por las normas de la casa. Si pretendemos algún día ingresar en la «organización» somos sometidos a una serie de pruebas por las que la empresa determina si poseemos los *requisitos* que exige.

En medio de los elementos ornamentales, muchos de ellos *símbolo* de la actividad específica, podemos apercibirnos de una serie de elementos constitutivos de la empresa. Por lo pronto, aparte de las personas concretas que integran el grupo que la empresa constituye, descubrimos todas las características sociológicas que Bierstedt

exige a los grupos organizados (véase las palabras subrayadas y señaladas) es decir: 1.º, función, metas o «propósito» específico; 2.º, «normas» de la asociación; 3.º, status o «posiciones sociales» diferenciales; 4.º, «autoridad»; 5.º, prueba de los miembros; 6.º, propiedad; 7.º, nombre y símbolos³.

No se escapan a la perspicacia del observador otra serie de elementos. Un servicio de información o de relaciones públicas, al responder a nuestra curiosidad, nos pone en evidencia una entidad consciente de su *contexto social y comercial*, preparada para las *relaciones* con quienes no pertenecen a ella. Sospechamos que esa controlada amabilidad trata de ganarnos como *cliente* o de causarnos un efecto que aumente el *prestigio de la firma*. Un *espíritu*, un *dinamismo*, un *estilo*, algo especial lo preside todo, desde la decoración a la disposición de los despachos y los mostradores.

Si se trata de una factoría, los tableros de *planning*, la disposición de los *bancos de trabajo* respecto al *utillaje*, las *máquinas* y los *aprovisionamientos* nos sugieren un *proceso de producción* muy *racionalizado*. En la antesala del personal directivo acaso se entremezclan los elementos decorativos y artísticos con fotografías relativas a la «actividad» y «organigramas» expresivos de la jerarquía y las líneas de «coordinación y comunicación». Sobre la mesa de los antedespachos figuran los «resultados económicos», la memoria que contiene el «balance», y las relaciones a que obliga la actividad social.

Acaso algún folleto que nos obsequian describe a la Empresa, los distintos «departamentos», las «posiciones funcionales» e individuales. En nuestro recorrido gráficos, histogramas, nos demuestran el volumen de «ventas y producciones». Si visitamos las naves de «fabricación» y «montaje» vemos entre sus servidores a los «mandos medios» con su «insignia» y, tal vez, al lado de alguno de ellos un cronometrador, representante del departamento de *métodos, tiempos y movimientos*. Orgullosos nos exhiben un proceso químico, una perfección mecánica, un secreto de la «técnica». Personal no especialista trajina en los «almacenes» para la «expedición de productos» acabados. Las carretas eléctricas surten de «materia prima». Los camiones llevan a los centros de «distribución y comercio» los bienes que la «publicidad» ha hecho desear en el «mercado». Una laboriosa colmena siguiendo una compleja «racionalidad» reflejada en unas «normas»—para nosotros desconocidas por el momento—colabora al resultado de producir y vender los bienes. Hombres y mujeres de todos los oficios y especialidades cubren todas las «funciones». Prevén, hacen, mueven, transforman, montan, embalan, expiden, facturan, cobran, controlan. Trabajan, se relevan y coordinan por una «remuneración»—económica y psicológica—que les permite, o debiera permitirles, vivir, ser, planificarse y descansar. Se insertan en la «organización» para desplegar sus cualidades en una actividad y obtener medios de subsistencia a «cambio» de esa «actividad».

Puede observarse las relaciones de unos y otros—«interrelación»—el trato por razón de las «personas» o de las «funciones». Se dispone de los «medios necesarios» para la actividad. Una «forma concreta de autoridad» unifica el conjunto y encauza

³ «Apuntes de Cátedra de Sociología», E. Martín L., pág. 109. F. C. P. y E. Madrid, 1962-63.

las energías a la producción. Por teléfono hablan de la Junta General y nos recuerdan el «mundo del Derecho».

Los bienes producidos—tractores o teléfonos—se destinan al «mercado» en unas condiciones de «calidad» y «precio».

ELEMENTOS ESTRUCTURALES.

¿Cuáles son los elementos estructurales en esta descripción?

El concepto de estructura⁴, según Manheim, es aplicable a todo objeto de cierta complejidad que uno concibe como formado por elementos de menor complejidad. Las estructuras pueden ser estáticas, pero con frecuencia son dinámicas⁵ y este es nuestro caso. Las estructuras se caracterizan por la relativa estabilidad de sus elementos constitutivos, o dicho de otro modo, por la variabilidad a largo plazo (M. Flamant).

Poseen la persistencia⁶ de lo esencial y sustentador. Cambian lentamente, imperceptiblemente—a veces traumáticamente—pero de modo irreversible. Vinculadas, además, al espacio como si los grupos o la sociedad «se percatasen de la existencia de su propio cuerpo, de su posición en el espacio y adaptasen su organización a las posibilidades que así aperciben, permiten, según Halbwachs, una morfología social a partir de lo externo⁷.

El cuerpo de la empresa, sus características geográficas—locales, instalaciones, ubicación—, sus hombres, sus medios materiales están trascendidos e inspirados por un «ánimus» que, en torno a la idea fundacional, despliega la idea organizativa, cumple las pautas de conducta cooperativa, realiza los impalpables valores «históricos» y «tónicos», (Bayón) consigue la forma, la clientela, el estilo. Algo interior humano.

⁴ La estructura como estudio de las relaciones más o menos permanentes observables en la realidad (Sampedro) aplicada a la empresa, a la economía o a otras realidades sociales ha sido objeto de consideración, investigación y definición por numerosos autores, entre los cuales, a título de pista y curiosidad, espigamos los siguientes: A. Comte define la estructura como «modo de ser estable de un conjunto constituido». M. Resta las considera «particulares modos de ser y hacerse que tienden a conservarse en el tiempo». H. Spencer y Worms la entienden como «anatomía del grupo social» complementaria de la fisiología que habría de ocuparse de las funciones del mismo. Dauphin-Meunier entiende por estructura «el conjunto de las relaciones relativamente estables y duraderas que caracterizan un todo económico (régimen o sistema) en un espacio dado». Expresadas económicamente las estructuras se reflejan para Tinbergen en coeficientes de reacción técnica, psicológica e institucional, que proporcionan a la vez una visión arquitectónica de la unidad estudiada y el cauce de sus relaciones ante ciertas variaciones. V. «L'Eglise, etc., les structures économiques du monde», A. Dauphin-Meunier, trad. F. Revilla, Ed. Casal/I/Val-Andorra, 1959.

⁵ V. p. 341, «La Teoría Sociológica», N. Timasheff. Fondo Cultura Económica, México, 1963.

⁶ V. p. 341, Opus, cit. N. Timasheff.

⁷ Ib. p. 18, Dauphin-Meunier.

vivo, se exterioriza. La estructura de la empresa es inspirada y «tiene de a». Lo físico en ella tiene sentido únicamente como álveo de una actividad ordenada y teleológica. (Imaginemos la visita a una empresa en vacación, en festividad o en huelga, vacía.)

Porque la estructura de la empresa es vital, la apoyatura jurídica de su orden concreto, su premisa organizadora, su principio político—aparentemente objetivo—constituyen abstracciones de los intereses subjetivos dominantes. Cuando crece la tensión y el conflicto porque los intereses objetivados en la estructura no responden a la ontología de los seres constelados en el conjunto se habla de reforma de la estructura de la Empresa.

La objetivación de lo subjetivo dominante—orden estructural vigente—y la subjetivación de lo objetivo abstracto—orden natural—crean la dialéctica de una evolución que tiende a encajar lo fáctico y lo ontológico, lo concreto y lo valioso.

«La estructura organizativa es una ordenación de las funciones y de la responsabilidad, un encuadramiento en el cual y gracias al cual el proceso administrativo puede desenvolverse eficazmente». De un modo parecido a la forma política tiende a provocar un contenido y simultáneamente—como afirma C. Ollero—cada contenido tiende a configurar su forma⁸.

La estructura de la empresa como sistema estable, formado por varios elementos coordinados y relacionados de determinada manera, puede concebirse como integración de un equipo que coordina las funciones de dirección, operación y utilización de los instrumentos necesarios (el capital como trabajo ahorrado; la propiedad como derecho personal; el contrato como vinculación de hombres) para los fines de la producción económica⁹. La empresa constituye en definitiva la resultante de una estructura humana que coordina sus objetivos con el de dar bienes y servicios a la comunidad (Valero).

Esta relación—la conexión de conductas con los objetivos económicos—se traduce en una serie de normas y principios eficientes que determinan la relación de la parte con el todo (obrero y empresa; directivo y empresa; capital y empresa).

Los objetivos psico-sociales de la producción y del incremento del valor económico justifican y aseguran la supervivencia de la empresa¹⁰ a la par que tienen la estructura de un modo peculiar. La valoración incorrecta de los objetivos, la luxación en el plano de los valores, al hacer dominante la noción de la rentabilidad en lugar de compatibilizarla con el sentido personalizante del trabajo y la dignidad humana, es causa

⁸ V. p. 10, Cuadernos para el Diálogo, núm. 2, 1963.

⁹ V. «Estructura de la Empresa», A. Valero, núm. 93. *Nuestro Tiempo*, 1962.

¹⁰ Ib. Valero y A. Ivars, en «Manual del Gerente de E.», establecen que la plusvalía o beneficio ha de ser suficiente para remuneración de cuantos participan en la Empresa (capital, directivos, amortización, trabajadores, etc.).

de estructuras incorrectas¹¹ cuya injusticia nada tiene que ver con la distribución de la riqueza obtenida (Juan XXIII).

La empresa como estructura estática de la que irradia fuerza económica es una imagen falsa, y falso es también atribuir un valor estructural de primera magnitud a los elementos materiales de la empresa. Concebida la estructura de la empresa, como el orden concreto y dinámico constituido por tales elementos más las normas (derechos, deberes, creencias, valores, actitudes, tabús) que predeterminan la conducta humana y la utilización de los medios dentro de la forma social para conseguir una finalidad económica dentro de los condicionamientos de la macroestructura, los elementos espaciales, físicos y naturales tienen valor secundario desde nuestro punto de vista¹².

Justificada—en la nota¹²— la diversidad de enfoques del estudio estructural siempre que la seriedad presida la elección, creemos oportuno aludir a exponer la consideración estructural de la empresa, rea-

¹¹ «Doctrina Social de la Iglesia», Villain, S. J. Ed. Aguilar, 1963, p. 410.

¹² Coincidimos con Barre, I, 166, «Economía Política», edit. Ariel, Barcelona, 1963, en que toda definición de estructura está limitada por el carácter conceptual, influido por los criterios que los objetivos del observador imponen a la investigación que da a la estructura el carácter de aspecto percibido y no el de cosa del mundo físico. Dentro de las estructuras propiamente dichas, es decir, las que caracterizan la actividad de las unidades simples o complejas, la empresa puede ser estudiada en su estructura económica (composición de capital técnico (fijo y circulante), composición de las fuerzas de trabajo (obreros cualificados, maestros...); composición del capital monetario (acciones, obligaciones...); distribución de la producción entre diversos establecimientos, orientación de la producción hacia los mercados locales, nacionales...) y «en su estructura social» como comunidad tipo de «nosotros» (coexistencial, funcional, convivencial o comunitaria); relaciones, autoridad, sumisión; integración-disolución, índices de actitud; composición humana, grado de organización existente..., sin olvidar que, como afirma Despax, el aspecto económico y el social se interrelacionan. Los enfoques estructurales, por otra parte, son múltiples (cabe analizar la estructura por la dimensión, por la naturaleza de la actividad, por el sistema a que pertenece, por el tipo de técnica o procesos que emplea, por su organización, por su composición humana, por sus principios rectores, por las distancias de rentas, por su mercado. Las «estructuras de encuadre» (Barre, ib.), tanto al interior como al exterior, multiplican las posibilidades de análisis estructural concreto. Tal sucede con la estructura demográfica: pirámide de edades, edades medias, modales, etc. Con la estructura social: pluralismo o unificación, equilibrio o desequilibrio. Con las estructuras institucionales: relaciones de poder, congruencia o incongruencia de políticas. Con las estructuras mentales: «juicios, conceptos, credenciales», «utillaje mental» (L. Fevre, ib., Barre). Otra limitación es la distinta variabilidad de los fenómenos que se interrelacionan. Sin embargo, en futuros estudios no puede prescindirse del análisis estructural como «instrumento de explicación» y como «guía de la acción». Es preciso valerse del enfoque sociométrico o del análisis causal que al modo de Akerman, una las series cualitativas o las cuantitativas e ilustre el fenómeno «empresa» en la proyección interrelacionada e histórica de lo cualitativo sobre los indicadores y coeficientes. V. «Introducción a los sistemas económicos», J. L. Sampedro, Ed. Nuevas Gráficas, Madrid, 1964.

lizada por Despax¹³. La empresa para él tiene unos elementos constitutivos cuya organización y funcionamiento revela unas constantes.

Los elementos de la empresa son sus partes constitutivas esenciales como célula económica y como célula social. Económicamente la empresa es: 1.º, un organismo; 2.º, con un fin de producción de bienes o servicios; 3.º, autónoma en su dirección y en sus cuentas; 4.º, que produce para el mercado (James, Perroux)¹⁴. Por lo tanto, no existe empresa si falta alguna de estas características. No es empresa si carece de duración, de autonomía, de realización de bienes o de destinación al mercado (no lo es una economía cerrada, una orden de bolsa, etc.).

Como célula social, cada vez más estrechamente ligada a la empresa económica en la medida en que ésta se separa del empresario, sus rasgos—en cuanto comunidad integrada—son reconocidos por el derecho positivo en las disposiciones sobre venta, cesión y traspaso de empresas. (Este rasgo puede utilizarse tanto por los partidarios de la teoría de la institución como por los de la teoría de los negocios conexos de fin común.) La empresa, aunque no tenga un derecho especializado y unificador, es una unión de la célula económica y la social.

La organización y los elementos de ambas células con su funcionamiento son en consecuencia los rasgos especificadores de la estructura. El funcionamiento de la empresa está presidido por una serie de «constantes». La base unificadora es el principio jerárquico de la autoridad, mantenido o resurgido en todo tipo de empresas públicas o privadas, colectivistas o no¹⁵. La cooperación en Francia (ley 22-2-1945), la legislación de jurados en España (ley 18-8-1947 y Reg. 11-9-1953), la «Mitbestimmung» alemana (21-5-1951, 14-10-1952, 22-6-1955, 7-8-1958) aligeran el principio de autoridad, lo hacen compatible con ciertas aspiraciones y, aunque complican su ejercicio, en el fondo lo refuerzan. Tal principio es filosófica, sociológica y jurídicamente indiscutible en sí, aunque sus ejecutores, o su puesta en práctica sean discutidos.

Las «constantes» del funcionamiento de la empresa se derivan de la búsqueda del «equilibrio interno» (entre los intereses de la empresa y el empresario, de la empresa y el individuo, de aquélla y el trabajo, etc.) y del «equilibrio externo», porque pese a las tendencias egocéntricas de la empresa es menester conseguir el equilibrio entre autofinanciación, calidad y los intereses de la clientela; entre responsabilidad privada y pública en el uso equilibrado de la posibilidad de fijación de precios o en cualquier situación predominante.

PLURISTRUCTURA PLURIRRELACIONADA.

Hechas las precedentes consideraciones, partimos como hipótesis de trabajo de la siguiente afirmación: la estructura de la empresa tiene una triple manifestación,

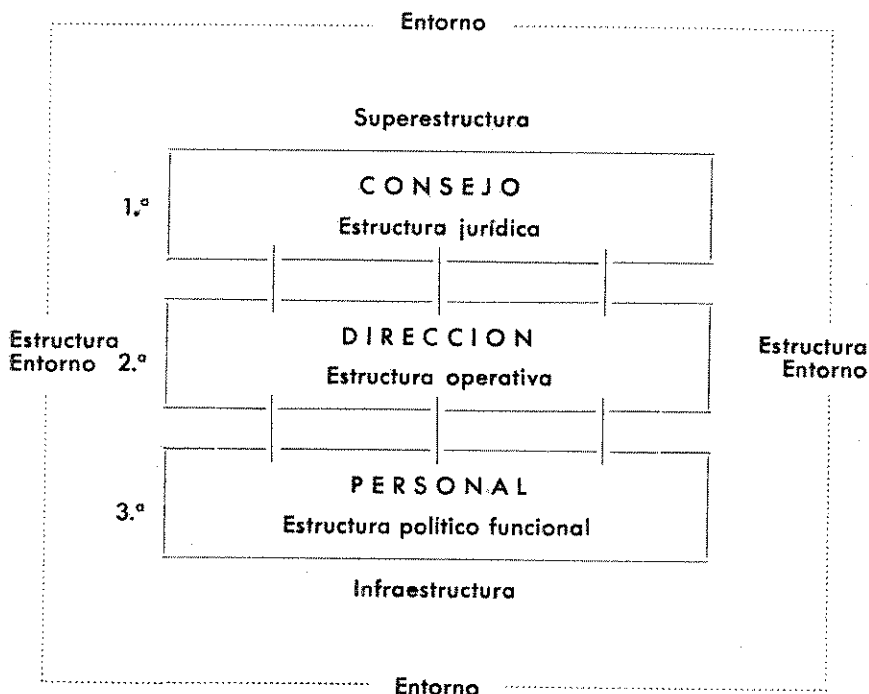
¹³ Despax, Michel, «L'entreprise et le droit», París, 1957, p. 249 y ss.

¹⁴ Ib., p. 251 y s.

¹⁵ Ib., p. 276 y s.

jurídica, operativa y político-funcional¹⁶, enraizadas en una superestructura cultural y en una infraestructura técnica y geográfica condicionadas por un entorno¹⁷.

Es claro que no tienen idéntica estructura las empresas creadas al interior de distintas superestructuras o sistemas socioculturales, porque la mentalidad y el orden imperante las basa e inserta en una idealidad y una juricidad distintas que, a su vez, originan una estructura operativa y política interna diversa. Si la mentalidad liberal manchesteriana tiene su piedra clave en un concepto y régimen jurídico de



Las estructuras se relacionan, ascendente y descendentemente, a través de la dirección y tiene fines y normas propias que coinciden con el fin unitario. La unidad se interrelaciona con el entorno. Este gráfico que reúne nuestro planteamiento inicial sustancialmente coincide con la exposición de Ivars, *op. cit*

la propiedad individual de los bienes y modela una estructura jurídica preferencial e insolitaria que se traduce en una estructura operativa y política de instrumentación de los servidores de la propiedad, a la fuerza serán distintas las estructu-

¹⁶ «Nueva visión de la Empresa», A. Ivars, *Nuestro Tiempo*, núm. 96, 1962.

¹⁷ «Manual para gerentes de Empresa», A. Ivars. Edit. Rialp. Madrid, 1963.

ras jurídico-operativo-políticas nacidas de una propiedad colectivizada¹⁸, y las que surgen de una concepción iusnaturalista del derecho de propiedad¹⁹.

Dicho esto intentaremos el análisis de una definición de estructura que puede convenir a la empresa capitalista. Si la «*estructura es el principio y el fin que inspiran, impulsan y mantienen la creación de un orden y, al mismo tiempo y necesariamente, es el orden concreto inspirado, creado y existente en sus rasgos esenciales y sustentadores*» podemos llegar al conocimiento estructural de la empresa por dos caminos complementarios e iluminadores: 1.º, procurando deducir los rasgos esenciales, maestros y comunes a ese orden concreto que llamamos empresa, y 2.º, induciendo los ejes que sostienen el orden social en que consiste de la idea y el fin que inspira eficazmente a los hombres para la creación de sus empresas económicas²⁰. Seguiremos ambos caminos:

A) *Consecuencias de la definición precedente.*

1.ª La inspiración, el fin y la empresa, como equipo específico de hombres son en la realidad indisolubles, «hipostáticos», simultáneos una vez creada.

2.ª La empresa en cuanto agrupación humana existente y ordenada «obliga a obedecer las normas» del orden específico «inspirado en» y «tendente a». Las normas institucionales (Merton), usos colectivos (Ortega) «group standard» (Lewin) si duran y persisten, son estructura.

3.ª La estructura en cuanto inspirada, finalista, creada y ordenada «es vital y humana» y en ella juega la «convicción» de los miembros que cooperan en el mínimo necesario para que sus metas coincidan aceptablemente con las organizativas²¹; «es dinámica», «tiende a», adopta formas y se traduce en formulaciones de relación al exterior y al interior; «es relativamente estable»; es «grupal», consiste en un «nosotros»; es un ámbito de convivencia formalizado (Lisarrague) y no una mera trama social.

4.ª La actividad y el funcionamiento, si son esenciales y sirven de apoyo, son a su vez estructura.

5.ª La estructura, al suponer e imponer un orden de valores, los funcionaliza y como corolario crea una jerarquía humana paralela en cuanto esos valores se incorporan eficazmente a la conducta. Los administradores al organizar, coordinar, controlar e impulsar a la comunidad en un determinado sentido están realizando dichos valores y los «comunican» o «contagian».

¹⁸ En un próximo libro del autor se ampliará este punto.

¹⁹ Idem.

²⁰ Brindamos a la investigación social sobre el primer camino a los sociólogos, sobre el segundo a los filósofos y sobre sus resultados a los organizadores y a los políticos a efectos de una constatación que nos desviaría hoy y a la que no nos sentimos obligados en el presente.

²¹ Por su preponderancia económico-productiva la creemos un ámbito de convivencia funcionalmente especializado (Martín López), cuya conducta se relaciona con arreglo a fines (no con arreglo a valores, ni afectiva, ni tradicionalmente en el sentido de Max Weber).

6.^a La estructura crea tensiones específicas: persona-cosa; sujeto--objeto; poder-libertad; hombre-grupo; grupo-grupo; partes-todo; ontología-sociología.

7.^a La empresa reparte responsabilidades, confiere derechos, atribuye situaciones, establece procedimientos, distribuye ventajas y desventajas. Con ello dinamiza conductas. Lo sustancial del impulso es estructura.

8.^a Aun siendo estable y sólida, en cuanto inspirada y finalista, da cierta provisionalidad al orden concreto, porque las variaciones circunstanciales hacen evolucionar lentamente su organización y su orden aunque el fin resulta invariable.

9.^a Acaso lo más invariable de la estructura es el fin social-económico. La posibilidad de variación o variabilidad aumenta en la medida en que los detalles del orden se alejan o impiden la realización del fin. Pero no se trata del fin abstracto, sino del social real, lo cual hace imprescindible la actividad del grupo o la persona que lo asume y realiza. Puede variar la persona y el fin; pero sin ambas cosas no hay estructura.

10.^a La estructura de la empresa es traducible a organigrama. En él los fines intentan convertirse en funciones. La estructura de la empresa es inseparable de la realización de las funciones inspiradas en su fin, el cual a su vez condiciona y hace variar, como es lógico, su expresión organigráfica.

En consecuencia, podríamos precisar ya en mayor grado el concepto. La estructura de la empresa es el orden resultante de la organización de sus elementos materiales y de la realización jerarquizada de las funciones humanas en orden a su objetivo que, en cualquier sistema económico, es ontológica, ética y sociológicamente, la producción de bienes y servicios.

La distorsión que supone la confusión del «fin» objetivo y «motivo individualizado» introduce en la práctica el desorden, sea por inspiración política en los sistemas colectivistas, sea por la lucratividad como objetivo supremo en la estructuración individualista liberal de la propiedad propia de los sistemas seguidos por la burguesía occidental alejada de la doctrina social católica.

El rigor del análisis ahora nos pide claridad: Fin y motivos, pese al grado de compatibilidad requerido son conceptos diversos:

Fin de la Empresa: producción de bienes y servicios:

Motivos reales ... { *De la empresa*: lucro, innovación y comercialización necesarios para el funcionamiento y desarrollo a través del beneficio.
De los propietarios: «personificación», lucro y poder proporcionado a sus aspiraciones, etc.
Del equipo humano: «personificación», lucro e integración, poder proporcionado a sus aspiraciones y necesidades, etc.

Desde el momento en que la necesidad sentida de una ganancia, ingreso o beneficio se une a la voluntad de obtenerlo a través de una idea—de negocio o empresa—que ponga en juego los medios económicos poseídos u obtenibles, se pone en marcha la primera estruc-

tura²² de que hablamos—estructura jurídica— u orden inspirado en los derechos y responsabilidades actuales de la propiedad y de la sociedad mercantil.

Los fundadores crean el Consejo, órgano que marca los objetivos últimos a través de los estatutos y de los acuerdos posteriores de los asociados y se reserva la revisión, la valoración de la eficiencia del instrumento estructural y dinámico que crea al nombrar al Director de la empresa cuya creación le encarga, según unas determinadas directrices, haciéndole entrega de los medios y poderes necesarios para la realización del encargo.

La adquisición y aumento de los bienes propios de los fundadores y la renta del director—motivo y finalidad a un tiempo con frecuencia— no puede confundirse con la finalidad de la empresa que crean. Lo expresaremos mejor con un ejemplo. La adquisición de un vehículo para utilidad o placer (fin del adquirente) es compatible con el fin del vehículo (transporte) con tal de que la finalidad del comprador no sea sustancialmente opuesta a la del automóvil, es decir, siempre que el placer o la utilidad se consigan por medio del transporte y el transporte se realice siguiendo «hacia el interior» las normas del manejo y alimentación del vehículo y «hacia el exterior» las del tráfico. De lo contrario, el deterioro prematuro o violento acecha.

Nombrado el director, éste crea el instrumento de la primera estructura adecuado en una segunda estructura²²—orden dinámico hacia un fin—que es prolongación de la anterior y a la vez, conceptual y netamente distinta: Surge la empresa sometida por la «propiedad²³ y el «contrato» al Consejo; pero con reglas y exigencias propias y específicas que la «propiedad» ha de respetar hacia el interior y hacia el exterior como el dueño del vehículo. Se trata de la estructura gerencial operativa, funcional, organizativa. La estructura de un «gobierno» que tiene el fin de producir y servir un bien económico al mercado y procurar un beneficio maximizado a los creadores.

Esta estructura operativa y unificadora de hombres es sociológicamente grupal y, por ello, ha de coordinar la organización de las cosas y las energías materiales con la energía humana de sus componentes hacia un objetivo ontológico, ético y, a la par, económico. La empresa ha de permitir la estructuración de la comunidad humana y promover el funcionamiento eficiente del todo.

De lo anterior se deduce—aventuramos con Ivars—que en la estructura de la unidad económica coexisten varias estructuras, varios órdenes coincidentes en el objetivo último: 1.º, el operativo—orden de todo—; 2.º, el funcional—orden de los impulsos y de la actividad, según pautas coordinadas—; 3.º, el político—orden de convivencia—. La em-

²² V. gráfico y opus. cit. Ivars.

²³ Propiedad de la idea, de la iniciativa, de la voluntad y el poder de los medios de la representación.

presa, pues, «constituye una pluriestructura plurirrelacionada hacia el interior y el exterior».

* * *

Cuando se habla de reforma de la empresa se hace referencia a la estructura histórica en lo que tiene de anómalo, incorrecto o insuficientemente perfecto: Así, en el orden interior, por lo que toca a la *estructura jurídica* parece deseable:

- La adecuación de la «propiedad» en su fin ontológico.
- la adecuación del ordenamiento positivo de las sociedades mercantiles a dicho fin, o, al menos, a la realidad en cuanto se aproxima a lo ontológico.

En lo concerniente a la *estructura operativa*:

- la regulación de los poderes del director.
- la exigencia eficaz de las correlativas responsabilidades.

Por lo que respecta a la *estructura política y funcional*:

- garantías al «ciudadano-funcionario» (empleado) de que sus derechos serán plenamente respetados y de que la exigencia de sus responsabilidades estarán en armonía con sus derechos y los de los demás al mismo tiempo que con las responsabilidades superiores.

En lo que atañe al *exterior*:

- determinación del ámbito de auto y heteronomía de la empresa y de la extensión de los controles que usa y de aquellos a que debe estar sometida en el plano profesional, en el político, en todos los órdenes²⁴.

B. ¿Cuales son los elementos axiales de la empresa?

Aquellos sin los cuales el orden o estructura actual se convertiría en desorden, en caos o en orden distinto²⁵.

²⁴ Sirvan los anteriores puntos como muestra de lo que con más detalle y otro orden se verá en otro trabajo de próxima aparición del mismo autor.

²⁵ Los rasgos característicos de una empresa son, para Barre, p. 293, I, los siguientes: a) La existencia de un patrimonio para asumir el riesgo productivo y asegurar la unidad directiva. b) La combinación económica de los factores de producción con vistas al mercado. c) La categoría de centro asegurador de la ligazón entre los mercados de factores y los mercados de productos. d) La idoneidad—que constituye objetivo esencial—para responder a una demanda que posee un efectivo poder de compra. e) La maximación del beneficio o renta monetaria neta. Por supuesto, nuestra determinación de los elementos axiales no carga el énfasis en lo

Tales elementos son:

- *La autoridad*, o poder directivo, que hace posible la función empresarial y sin el cual ni las cosas ni hombres se unifican u ordenan (además, la autoridad es la vitalización y personificación del siguiente elemento: el fin). La autoridad es el punto donde confluyen visión del espíritu o proyecto y realización de lo previsto.

- La vinculación de esa autoridad y ese orden a un *fin de producción o servicio remuneradores*. Sin éstos existiría un orden no económico o si fuese económico por su inserción en el mercado, al no ser suficientemente remunerador daría al traste con la empresa o le proporcionaría ocasión de recibir vida artificial.

- La vinculación de la autoridad y el fin pretendido a una *organización humana concreta, productiva* e independiente de otra empresa (Emile James)—que puede ser de un solo hombre—. Sin esa vinculación la empresa no sería tal, sino decisión individual de un negociante ocasional o de un especulador de coyuntura.

- *La propiedad o disponibilidad de los medios* necesarios para la autoridad, cumplimiento del fin y marcha de la organización. Sin ella la inanición y la consumición llegarían. Este elemento resulta indispensable en cualquier sistema—sea titular el Estado, el accionista o el personal—y cualquiera que sea la forma y las limitaciones a que la propiedad esté sometida.

- *La constelación de normas, motivos y energías humanas* que dinamizan perdurable y eficazmente las conductas asistidas de medios para el fin pretendido por la «autoridad» empresarial. Sin esta vitalización la empresa o no es o languidece.

- *El engarce al mercado y al orden social es otro elemento axial*. Sin él el orden económico comercial de la sociedad industrializada actual (no profesional-liberal) la empresa no es. La simbiosis esencial—dentro de la «celularidad» del orden—se establece a través de la aceptación real de lo producido a cambio de una remuneración suficiente para los factores de la producción y la reposición de los hombre y las cosas²⁶.

que la empresa tiene de capitalista, aunque esté presente a nuestra consideración. Es imprescindible leer para la determinación de estos elementos la obra de Sánchez Gil (Mariano), «Concepto económico de Empresa». Ed. Fomento Social, Madrid, 1964.

²⁶ En la página 483 de la «Sociología», de Ogburn y Nimkoff, Aguilar, Madrid, 1962, se dice que Sumner vio la estructura de todas las instituciones compuestas por cuatro elementos: 1) personal; 2) equipo material; 3) organización, y 4) ritual. Este concepto superado, según ambos autores, fue sustituido por Chapin por otros cuatro elementos, que son: 1) muestras de conductas y aptitudes (traba-

Los ejes estructurales de la empresa nos sugieren otros puntos de reflexión para el tema de la reforma de la empresa. ¿Es suficiente, excesiva, adecuada o inadecuada la autoridad? ¿Está perfectamente regulada? ¿Quién la confiere y por qué?, o mejor, ¿De dónde surge? ¿La remuneración de los servicios es resultado del desorden de un sistema o de la eficiencia de la autoridad? ¿Quién fija la remuneración de los bienes o servicios? ¿Quién debe fijarla? ¿La organización humana productiva es perfectible? La «propiedad» ¿puede revelar nuevas formas? ¿Pueden surgir nuevas y distintas normas, motivos y energías que ocasionen mayor bienestar e integración? El enlace de la empresa con el mercado y el orden social ¿puede variarse con ventaja para la empresa, el mercado y el orden social?

CONCLUSIÓN.

Al contemplar los «elementos-eje» de la empresa hemos descubierto puntos que admiten nuevas combinaciones y que cuadran a cualquier empresa existente. *El problema está en llegar no a una combinación distinta, sino a una combinación mejor.* La prueba de superioridad para la empresa es la sumisión a un criterio complejo que armonice y dé jerarquía a los resultados. Porque la empresa tiene un fin productivo en orden a un bien común temporal, según el cual, rectamente entendido, no siempre prevalece la eficiencia cuantitativa sobre la calidad, ni los intereses sociales sobre los de la persona.

Al tiempo que se producen bienes y se ennoblece la materia, los productores han de resultar ennoblecidos para que las necesidades de la sociedad se satisfagan sin detrimento de sus miembros. Desde el punto de vista P. S. a largo plazo, para preservación de los fines sociales permanentes conviene recordar que *no es estructura* deseable y permanente:

- la forma concreta de autoridad, sino la forma idónea.
- la organización humana histórica, sino la organización humana apta.
- la propiedad tal como se concibe en un momento determinado, sino la propiedad en cuanto salvaguarda y plenitud de la persona, extensible a todas y difusiva en sí como el bien.
- las normas, motivos y energías existentes, sino aquéllas que, por el respeto a los fines ontológicos de los seres, las instituciones y las cosas pueden

jo, ahorro, cooperación, lealtad); 2) rasgos de cultura utilitaria y propiedad real (tienda, almacén, fábrica, oficina); 4) código de las especificaciones orales o escritas (contratos, licencias, franquicias, artículos de importación). Estamos de acuerdo con estas partes típicas de la estructura de estos autores en cuanto coinciden con la nuestra, pero echamos de menos alguna coincidencia que estimamos fundamental, como la explicación subrayada de la autoridad.

crear, descubrir y liberar²⁷ un mayor potencial integrador «personificante».

- la simbiosis concreto-histórica de la empresa, el mercado—cuyo mecanismo no es ni mucho menos perfecto—y el orden social; sino aquella que más se acerque al ideal de convivencia.

La estructuración social es un resultado de síntesis práctico-histórico que hay que estudiar con respeto y sentido de responsabilidad poco comunes²⁸ después de analizar las estructuras existentes, sus causas y el funcionamiento estructural²⁹, sus consecuencias y exigencias, sus ventajas e inconvenientes. La estructura constituye apoyo vital de la sociedad y merece el respeto que se debe a la vida.

Como grupo social, la empresa constituye «un todo modal» (S. Li-ssarrague). En esencia su estructura es la de sus relaciones. Como todo grupo tiene sus metas, su propiedad, sus posiciones diferenciales, su selección de miembros, su autoridad, sus símbolos, sus pautas (Bers-ted), que condicionan la estructura relacional. Cuando se habla de reforma de la estructura se habla de cambiar las relaciones y por tanto, esos elementos por los cuales las relaciones son así y no de otro modo; se trata de poner en marcha otro proyecto relacional que impone un conocimiento de la situación, una elección de medios idóneos; y conduzca, intencionalmente al menos, al sistema apetecido de relaciones en el cual las disfunciones sean mínimas³⁰.

Nuestra exposición probablemente no resistiría la aplicación de los criterios macroestructurales de Sánchez López, Francisco («La estructura social», Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1963), pues excluye a las asociaciones y agrupaciones de interés (p. 70), aunque admite el carácter estructural de los cuadros industriales

²⁷ No es lo mismo inspirar estas normas en un Humanismo Socialista, Liberal o Cristiano.

²⁸ Así lo hicimos constar ya en nuestra conferencia sobre «La estructura de la Empresa y la M. et M.», Cátedra de San Pablo, en 1961.

²⁹ Radcliffe-Brown no acierta a definir la estructura con fundamento en la interioridad de los seres humanos. Por ello la define a través de la dinámica social como soporte del organismo en funcionamiento. Para Parsons el aspecto funcional se diferencia de la estructura sólo en su dirección, dinámica. Esta distinción se debe sobre todo a que no ha sabido ahondar más allá de la experiencia para descubrir la esencial universal del orden social (Martín López). La sociedad en la concepción tomista se concibe como la unidad de un orden de relaciones, un «ámbito» donde se llevan a cabo las relaciones «el contexto» en que se lleva a cabo una integración más o menos compleja de las relaciones sociales». (V. opus cit. E. Martínez López). La empresa puede ser definida como una unidad, cuya estructura integra el contenido social-económico de varios individuos exteriorizado en la conducta e interrelación unificada por la coincidencia de un fin a cuyo servicio se ponen para obtener sus fines individuales.

³⁰ Tema éste que desarrollamos en un libro de próxima publicación sobre «La empresa y la política social».

(p. 183 y ss.). Pero es preciso ir perfilando una sociología macroestructural, porque en su transitoriedad «relativamente estable», la familia, la forma de producción de valores útiles no sólo persisten en la estructura social con independencia del carácter efímero o más transitorio de sus encarnaciones históricas, sino que pudieran reunirse—no lo hemos estudiado aún—los caracteres del magnífico trabajo de Sánchez López. Son, según él, rasgos estructurales los que: 1.º, dicen referencia al todo; 2.º, los radicales o fundamentales; 3.º, los objetivos (al margen de la adhesión o valoración subjetiva); 4.º, los impositivos (que se imponen) y condicionantes; 5.º, los relativamente estables, y 6.º, los interfuncionales e integradores.