

## Valores liberales y organización

Muchos ejecutivos hacen gala de convicciones liberales, pero ser capaz de gestionar en coherencia con estos valores, en el interior de las organizaciones, es un tesoro escondido en una selecta minoría de empresas, generalmente pequeñas pero algunas con miles de empleados

---- &ldquo;Las ideas tienen consecuencias&rdquo; es el título de un antiguo libro que defiende valores tradicionales, universales para su autor, cuyo abandono nos llevaría a la decadencia socioeconómica, a su parecer. Sin entrar en los contenidos de la obra, ser conservador o liberal en lo personal, colectivista o individualista en lo socioeconómico, obviamente incide en nuestra vida y la de muchos otros. Ocurre en política de masas así como en las decisiones de cada uno. Sin embargo, parece quedar fuera de este ámbito la dirección de empresas, con lo que supone de asignación de poderes, deberes, y el espíritu mismo del trabajo. Es así porque se asume que el &ldquo;management&rdquo; es una técnica como podría serlo cualquier oficio, por tanto moralmente neutra aunque consista en tomar decisiones que afectarán a otras personas. Esta supuesta neutralidad moral llevó, por ejemplo, a Lenin a exhortar a sus camaradas para que aplicaran &ldquo;los avances de la gestión científica del trabajo&rdquo; como una disciplina más para construir la industria socialista: la cadena de montaje, la división de tareas, la administración por procesos burocráticos, la jerarquía de autoridades..., a la vez que arremetía contra la deshumanización laboral que atribuía al capital en exclusiva.

Si hacer empresa supone unos valores morales que a su vez fueron asumidos por los revolucionarios rusos sin apreciar contradicción, puede que Antonio Escotado tenga razón cuando afirmaba hace poco que el comunismo - milenario- es un movimiento conservador, soliviantando a seguidores de una y otra ideología. Esto ocurre así porque lo que ayer llamábamos gestión científica y hoy denominamos &ldquo;management&rdquo; sería a la organización laboral lo que ciertos principios ideológicos al orden social. Habría medios, aunque no metas, que compartirían a lo largo de la Historia ambas ideologías enfrentadas, mano a mano con los gestores de pymes y multinacionales. De Platón a los jacobinos más extremistas, de los &ldquo;tories&rdquo; victorianos a los jóvenes guevaristas, de Henry Ford a Jack Welch, cada cual en su lugar y momento. Todas estas personas han buscado, por unos u otros medios, un modelo de relaciones ideal, quedando las elecciones individuales subordinadas a éste por razones de eficiencia económica, de igualdad social, de valores y raíces permanentes, etc. Acercarse a esta organización apolínea entraña dificultades. La más habitual: la incómoda disparidad de pareceres de la gente respecto, precisamente, a cómo organizarse y las dificultades -ineficiencias- que acarrea tener que enfrentarse a sus juicios. Por ello, hace falta un estamento superior capaz de influir y dirigir su fuerza dispersora. En nuestras sociedades, pero sobre todo en las empresas, más que líderes, este estamento lo constituyen especialistas en explotar eficazmente información. Al fin y al cabo, uno de los credos de nuestros tiempos es que los expertos, de la disciplina que sea, armados con su inteligencia práctica y conocimientos aplicados, tienen respuesta a casi todas nuestras demandas. Aunque carezcan de otras sabidurías más genuinas para las cuales los datos sirven de poco.

Si este estilo directivo comparte fundamentos con las ideologías mencionadas, existe también un &ldquo;management&rdquo; liberal o libertario -siempre que no sea socialista a la fuerza- por el que se obre de tal modo que la persona sea un fin y nunca sólo un recurso o una externalidad, como expresa el imperativo categórico kantiano que este humanista, liberal hasta las cachas, presenta en su Metafísica de las Costumbres. En este caso, costumbres organizacionales. Del mencionado imperativo se desprende el derecho de la persona a ser parte de las decisiones que le afectan en el sistema organizativo al que contribuye, sean relativas al reparto del valor añadido acorde a los méritos, relativas a las posibles opciones estratégicas, al trabajo de su departamento, de su equipo, etc. Y dejar hacer en todo aquello de la organización que no le afecta.

Muchos ejecutivos hacen gala de convicciones liberales, pero ser capaz de gestionar en coherencia, en el interior de las organizaciones, es un tesoro escondido en una selecta minoría de empresas, generalmente pequeñas pero algunas con miles de empleados. A veces, se trata de entidades que han buscado mejoras técnicas inalcanzables para las burocracias autoritarias, han desatado la motivación intrínseca y el talento vocacional de la gente, y se han encontrado con algo diferente y sobresaliente. En otras, algún directivo, apelando a esa sabiduría de la que hablábamos antes, se ha preguntado qué significa ser parte de una organización para sus integrantes; y ha tomado decisiones en conciencia. De acuerdo con este espíritu de libertad y responsabilidad, nadie en la empresa es mejor que uno mismo para tomar decisiones sobre su persona -qué, cuándo, cómo producir, etc.-, asumiendo las consecuencias. Ello suele dar lugar a una organización de emprendedores que en parte recuerda a un mercado en el que se entrelazan acuerdos entre oferentes y demandantes, y en parte a un club de socios que cooperan en el uso de sus recursos a cambio de unas cuotas. Estas estructuras reticulares no sólo mantienen una relación más justa con &ldquo;empleados&rdquo;, sino también con proveedores y clientes, al difuminarse las fronteras organizativas con unos y otros, en virtud de colaboraciones cercanas. Por otro lado, no hay que pensar que el mercado es necesariamente más eficiente que una cadena de mando. Sólo es más correcto al estar basado en elecciones personales.

El ejemplo palmario lo ofrecen las retribuciones de los ejecutivos. Ocultarlas a los grupos de interés o, en el caso menos malo, mantenerlas justo debajo del nivel de escándalo, sugiere que quienes se las adjudican piensan que no ameritan lo que un mercado transparente pagaría. Por razones parecidas, si un empleado en una empresa convencional no ha tenido el derecho a contribuir en las decisiones que han llevado dicha sociedad al cierre, tiene un sentido moral que cobre una alta indemnización por despido. Pero esto no ocurre si, por el contrario, ha estado integrado en las decisiones económicas, con flexibilidad laboral de dos direcciones: tanto para recoger los beneficios de los buenos años pasados como para asumir hoy las pérdidas.