

Capítulo V

ORGANIZACIÓN Y LIBERTAD

UNA REFLEXIÓN SOBRE LA IDEA DE RESPONSABILIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL¹

1. La crítica frankfurtiana al sistematismo industrial

Una de las cuestiones que han pesado más negativamente a la hora de valorar la economía de libre mercado es la característica específica suya según la cual el propietario de los medios de producción, incapaz de servir estos medios con su propio trabajo, tiene que emplear el trabajo de otros en su empresa productiva. El «empleado» participa del beneficio de una forma convenida por contrato, habitualmente en la forma de un salario. Esto supone que dichos empleados se integran en un proceso productivo en cierta forma ajeno, en la medida en que no participan de la propiedad. Este problema se acentúa si se tiene en cuenta que en el desarrollo de la economía capitalista, las empresas han diluido esa propiedad mediante el sistema de las sociedades anónimas, en el que, al final, es prácticamente imposible determinar «quién» es el dueño de la empresa. Y entonces ocurre, no solamente que los trabajadores se integran en un sistema extraño, sino que ni siquiera saben en manos de quién ponen su esfuerzo productivo. En lugar del productor, del trabajador capitalista que hemos descrito anteriormente, surge así como sujeto de actividad productiva un elemento fácilmente impersonal. Parece entonces que el verdadero productor ya no son personas, sino «empresas», organizaciones, instituciones anónimas, en las que la pluralidad de individuos trabajadores ha de integrar su acción particular. La cuestión ahora es en qué medida esta integración no supone una despersonalización, y en qué medida entonces el desarrollo de las instituciones capitalistas no está produciendo una radical despersonalización.

¹ Este capítulo reproduce el trabajo que con el mismo título se publica en *Cuadernos del Pensamiento Liberal*, 11 diciembre 1990.

zación de la vida económica, primero, y de la vida humana en su totalidad, como consecuencia.

Es evidente la relevancia humanística y filosófica de estas cuestiones y su importancia para lo que podríamos denominar una «cultura de la empresa». Y con los medios de su propia tradición, la teoría de la gestión empresarial se acerca, al tratar estos problemas, a la reflexión que podemos encontrar en lugares tan variados como la filosofía heideggeriana sobre la técnica, la teoría nietzscheana de la voluntad de poder, y muy especialmente la «teoría crítica» de la Escuela de Frankfurt.

Si tuviésemos que reducir a una unidad la variada especulación de los autores de esta Escuela (Horkheimer, Adorno y Marcuse, serían los que más interesan), podríamos encontrar este común denominador en la despiadada crítica a la sociedad industrial que ellos centran precisamente sobre el concepto de organización, más concretamente, sobre la idea de una racionalidad sistemática en la que toda diversidad queda funcionalmente reducida a la identidad de un sistema que persigue sólo su propia eficiencia. Este sistema productivo está paradigmáticamente representado por la sociedad industrial.

Desde el primado de una exigencia pragmática de máxima productividad, que es el que ellos suponen como base de esta cultura empresarial, lo racional es la reducción de lo diverso, de los hombres y de las cosas, a medios de un único fin. Sólo ese fin, el propio de la organización, es importante; y sólo desde él cobra sentido en la totalidad lo diverso, en la medida en que se integra como medio en la función que de él exige el sistema (la empresa, por ejemplo). Esta integración elimina la dispersión de esfuerzos que resultaría de una multiplicidad de fines, allí donde las partes quisiesen entenderse como fines en sí mismas; y es por tanto condición de esa máxima eficiencia que se busca. La integración, que es para lo individual y particular renuncia a la propia autonomía, es condición del orden total, que a su vez es condición de eficacia. La alternativa a este modelo sería la desorganización, el caos que resulta de la insistencia de las partes en su diferencia.

En efecto, la diferencia es aquello que el sistema tiene que anular para garantizar su buen funcionamiento. Por ello, este sistema ha de lograr que sus partes, más allá de todo individualismo, se integren con él a través de la perfecta identificación

lógica con las especificaciones que aseguran la integración; y estas especificaciones vienen definidas por las prestaciones que se esperan de la parte, es decir, por la función que el individuo, más allá de su individualidad, cumple en el seno de la organización sistemática o empresarial.

La anulación de la diferencia que tiene lugar en esta identificación con el tipo lógico tiene por resultado la uniformidad. La parte, que se ha hecho pieza, es sólo lo que el sistema necesita de ella. Pero esta necesidad viene definida desde el sistema, por lo que ese sistema necesita de partes que se hagan idénticas con unas exigencias lógicas; es decir, que renuncien a sus diferencias y a su particularidad, que desaparece entonces en la uniformidad. Integración es desindividualización. Lo que el sistema necesita no es *esta* pieza, sino *una* pieza *de tal tipo*; y esta pieza demuestra su racionalidad en su esencial e indiferenciada sustituibilidad. La parte se hace pieza al convertirse en «repuesto».

Lo propio del repuesto y el principio de su eficacia es la renuncia a su individualidad diferencial. Podríamos hacer una (mala) parábola moral de esta descripción tecnológica y hablar, en un sentido muy empobrecedor de estos términos, de la humildad y docilidad del recambio, por la que una rueda dentada es «sacrificio» de sí misma ^{/124} en aras del mecanismo de relojería. Lo que ella hace, tiene sentido fuera de ella misma, como algo de lo que no es consciente y que sólo resulta de la anulación de su voluntad libre. Es la muerte de la pieza lo que da vida al sistema; hasta que esta vida se hace en ella desgaste; y su sustitución de hecho por otra igual realiza lo que ya es verdad en el origen de su función, a saber, la nulidad onto-lógica de sí misma, por la que se hace esencialmente sustituible, ya que ella es siempre igual a *otra*. La pieza «da igual», es pura materialización lógica.

Esta fenomenología de la máquina no es una mera descripción, sino resultado de la aplicación hasta el final del principio pragmatista de la funcionalidad racional. La máquina es como es porque resulta de la coherente aplicación del principio de utilidad, según el cual una cosa vale lo que sirve. Allí donde la servicialidad se convierte en principio universal de interpretación del mundo, ese mundo se convierte, a su vez, en una máquina universal. Esto, dicen los autores de la Escuela de Frank-

furt y el mismo Heidegger, es lo que ha ocurrido en la historia reciente de nuestra cultura, a partir de la Ilustración, la cual ha concluido con ese monstruo que es la Sociedad Industrial.

La Sociedad Industrial, como horizonte último capaz de conferir sentido, es el resultado de una racionalidad desde la cual todo tiene sentido en función de otra cosa para la que sirve. Todo, y especialmente el hombre, se hace medio para el fin de la máxima productividad.

2. *La falsedad del sistema*

Ahora bien, aquí, en esta generalización, es ahora donde se muestra la falsedad de eso que los frankfurtianos llaman «el sistema». Por supuesto, el interés de la filosofía por estas cuestiones procede de que es el hombre, o quizás también la naturaleza, entendidos como factores de producción, los que están aquí en juego. La cuestión es ^{/125} cómo la integración del hombre concreto en el sistema de la universal productividad y su consiguiente funcionalización suponen un proceso de deshumanización.

El reconocimiento social le viene al hombre de su servicio, es decir, de la función que desempeña con vistas al fin global. Este reconocimiento tiene la forma de un salario. Pero este salario, definido por el tipo (lógico) de trabajo que desempeña, no es sino resultado de su alienación. El trabajador se ha hecho lo que no es: un «funcionario», algo que funciona, pero que nunca actúa en nombre propio. No es, pues, él el que funciona por sí mismo, sino que el sistema funciona por medio suyo, precisamente impidiéndole funcionar para sí. El mismo salario no es siquiera reconocimiento de su diferencia, sino también una exigencia del sistema, pues con él se integra el trabajador en el anónimo tipo del consumidor. Ésta es otra función que el sistema exige de él, hasta que en la anulación de toda diferencia, el mismo sistema se convierte en el verdadero sujeto, tanto de la producción, como de un consumo que en una universal inversión se hace también factor de producción. El sistema produce; y él mismo consume para incrementar así su productividad. El salario ya no es reconocimiento de nada, sino mero lubricante interno en la forma de dinero, de la liquidez exigida por el sistema para no atascarse.

La mentira del sistema se muestra en que su realización supone una universal falsificación. A nada se le deja ser sí mismo, todo se hace indiferente; y la uniformidad es muestra de que lo diverso se ha hecho lo que no es. Sólo el sistema es, pero de tal manera que su verdad es indiscernible de la universal falsificación que representa para sus partes.

Pero esta mentira no es un puro acontecimiento teórico. El sistema prueba su falsedad en la violencia, no pocas veces física, que necesita para imponerse; violencia que tiene en lo distinto la contrapartida del dolor que en eso diverso, en el individuo, supone la erosión de su individualidad diferencial. En el dolor aún tiene conciencia /¹²⁶ el individuo de ser diferente, más de lo que se quiere hacer de él; y conciencia de que su integración es, por tanto, merma. En sus primeros pasos, esa violencia y dolor son físicos, y pasan a ser morales conforme el sistema va triunfando; hasta que la aceptación del dolor como exigido por el sentido total produce la esquizofrenia, y con ella llega la paz de la total integración. Sólo la psiquiatría queda aún como posible método para rastrear la verdad. Reflexión ya sólo cabe la del sistema sobre sí mismo.

El gran divulgador de estas doctrinas filosóficas en el ámbito de la teoría económica ha sido John K. Galbraith. En sus libros *El capitalismo americano*, *El nuevo estado industrial*, *La sociedad opulenta*, y otros, Galbraith describe cómo la vida económica responde a esta dinámica de integración despersonalizadora, en la medida en que la eficiencia se ha convertido en un valor obsesivo y se ha generalizado el principio de la utilidad. Así hasta que el sistema industrial, en una pura reflexión, demuestra no tener otro objetivo que el mantenimiento de sí mismo, en la forma de lo que él denomina la «tecnestructura», para cuya perpetuación todo funciona como medio.

3. Sistema industrial y libre empresa

Los autores frankfurtianos proceden de una tradición marxista. Quizás por esta razón su crítica del industrialismo se ha entendido como una radicalización de la misma crítica de Marx al capitalismo; y se ha creído poder reconocer mejor el «sistema» añadiéndole, en efecto, el calificativo «capitalista». No

quiero entrar en la discusión de las intenciones de estos autores. Es posible que desde la perspectiva de estas intenciones eso sea cierto. Sin embargo, creo que una interpretación política puede empobrecer lo que bien puede ser una problemática mucho más rica y que afecta a todo fenómeno organizativo. Aquí, a este nivel más general en el que se debate el problema de las relaciones entre hombre y organización, es donde se juega el sentido de una cultura empresarial verdaderamente humana.

En este sentido se publicó hace unos años un libro que creo merece la atención de todos los que con una profundidad más o menos filosófica quieren abordar estas cuestiones. Se trata de la obra de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., titulada: *En búsqueda de la Excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos* (Madrid: Folio, 1984).

Naturalmente, una obra que vende más de un millón de ejemplares no puede sino despertar la sonrisa condescendiente de los intelectuales. Sin embargo, creo que esa suficiencia es un error; porque este libro, contra lo que pudiera parecer en una primera aproximación, no contiene otra cosa que el refrendo empírico de las teorías frankfurtianas. Se da —ésta es una de sus conclusiones— una tendencia institucional a la racionalidad, que termina por deshumanizar la empresa en un exceso de organización.

Eso sí, los autores son consultores de gestión y no filósofos; y le echan entonces la culpa, no al subjetivismo ilustrado, o a la emergencia de la racionalidad absoluta, o al primado de la praxis sobre la teoría, sino a lo que ellos entienden más simplemente como el culto a la burocracia empresarial, cuya paternidad atribuyen a Frederick Taylor y —más fácil de reconocer para filósofos— a Max Weber.

Cabría suponer entonces que este libro se suma a la serie de los críticos izquierdistas a la libre empresa. Sin embargo, lo sorprendente en él comienza con la tesis, ya no tan frankfurtiana, de que este proceso de deshumanización, que debería estar al servicio de la supervivencia empresarial, es, al contrario, letal para las mismas empresas; de modo que en absoluto se cumple el esperado aumento de productividad que cabría esperar de la radical integración funcional. Las empresas más racionales, aquéllas en las que más acabadamente se realiza la subordina-

ción e incluso disolución de las partes individuales en el todo sistemático, no son más, sino menos eficientes. El triunfo de /128 la organización burocrática es la inoperancia; y el resultado último de la deshumanización es, no un lamentable estado moral de alienación (eso también), sino la quiebra, en el más estricto sentido financiero.

Los frankfurtianos, en su análisis de la sociedad industrial; tienen razón en todo, menos en su pesimismo, que anuncia una universalización asfixiante de la razón burocrática en la más férrea tiranía del sistema. Este libro muestra cómo este sistema es falso, también respecto de su propio fin, que es el máximo rendimiento, y su curso natural provoca su propia inutilidad.

En último término es lógico. La esencia del sistema es la negatividad, y al anular la autonomía de sus partes, el sistema sólo reproduce su incapacidad de ser sujeto de acciones, es decir, su propia falta de libertad. En definitiva, al poner a su servicio la actividad de las partes sólo pretende llenar el vacío que lo define. Pero al anular esta libertad, el sistema termina anulando con toda voluntad la suya propia. La universal maquinización es paralización. Ninguna máquina se pone en marcha a sí misma.

Y ahora viene lo realmente interesante del libro que comentamos; porque la observación evidente es que lejos de estar muerta, la sociedad occidental de libre empresa sigue mostrando una sorprendente vitalidad. Es cierto que hay empresas en las que, en mayor o menor medida, se realiza el sistema descrito; pero no son aquéllas que entenderíamos como modelos del capitalismo, sino más bien aquéllas a las que los subsidios, las exenciones, es decir, el apoyo del Estado y la protección frente al mercado, han convertido en monstruos inoperantes que buscan su salvación, no en el servicio al cliente; sino en la estatalización y el monopolio. Por el contrario, los autores analizan la gestión en empresas cuyos resultados, medidos por los criterios propios del capitalismo, son excelentes, y —aquí está la sorpresa— estas empresas deben su éxito a una cultura empresarial que sigue pautas diametralmente opuestas a las que, según el modelo teórico frankfurtiano, deberían seguir. /129

4. *El mal de la burocracia*

El problema de las empresas burocratizadas se plantea en lo que podríamos llamar la falacia de la racionalidad. Se supone que lo más eficaz, lo que mejor funciona, es lo más racional. Repartir papeles, asignar objetivos, designar líneas de gestión y producción desprovistas de roces, etc., es lo que constituye el ideal de dicha racionalidad. Para eso hace falta un *staff*, un estado mayor organizador, que centralice y unifique la acción.

¿Qué pasaría, sin embargo, si el ideal de una empresa no es que funcione bien, sino que venda sus productos? Una empresa puede producir con el máximo de efectividad algo que nadie quiere; y con la máxima efectividad ir racionalmente a la quiebra. Pues bien, esto ocurre cuando, cautivados por el afán de alcanzar la máxima productividad, los gestores se olvidan de que no ha sido hecho el hombre para la empresa, sino la empresa para servir a sus clientes. ¿Y qué ocurre ahora si esos clientes, en su pluralidad e individualidad, en el caos de particularidades que es el mercado, conservan una medida insuperable de irracionalidad? Pues sencillamente que a los directivos de una empresa excesivamente racional no les queda otro remedio que lamentarse de la irracionalidad del mercado, que no comprende sus sabias medidas, y... suspender pagos.

Pero es que esto es así: una empresa afectada por la esclerosis racionalista se convierte en un sistema cerrado —por contraposición a un organismo abierto— incapaz de adaptarse a las cambiantes e imprevisibles (irracionales, por tanto) condiciones del mercado.

Es aquí donde Peters y Waterman señalan cómo las empresas sobresalientes, que conservan un sentido de servicio al cliente, son aquellas capaces de crear una estructura flexible que contenga las suficientes disfunciones como para que haya siempre un caudal de innovación. Lo que se ha hecho siempre, quizás no servirá mañana si cambian las condiciones del mercado. Y es seguro que ¹³⁰ efectivamente cambiarán. Ahora bien, esas disfunciones, esa capacidad de generar novedad, es precisamente lo que anula de raíz la burocracia empresarial. El sistema tiende a estandarizarse allí donde sólo quiere del individuo que se integre lógicamente en la función definida. Pero

en esta anulación de la individualidad diferencial, el sistema anula también lo que es fuente de innovación, a saber, el afán de hacer las cosas «de otra manera»; ya que este afán está en la espontaneidad individual misma.

Dicho de otra forma, el mejor capital de una empresa está en la plurificación de sus elementos activos, y ese capital se llama libertad. La empresa que funciona no es la que está hecha por piezas mecánicas, sino por individuos capaces ellos mismos de resolver problemas con auténtica mentalidad empresarial. Porque, en efecto, toda empresa, lejos de ser algo diseñable *a priori* en un plan general, es algo que se enfrenta, a un entorno esencialmente problemático.

De ahí que sea llamativa en las empresas sobresalientes la reducción de la gestión centralizada (*staff* mínimo) a favor de una gran autonomía de aquellos elementos del sistema empresarial más cercanos al problema que en cada caso haya que resolver. Estas, empresas, en su opción a favor de la iniciativa particular, están dispuestas a asumir las disfunciones resultantes de ese cierto anarquismo interno, que procede de algo así como un respeto básico al disidente. Porque ese disidente, que hoy es un problema, puede ser mañana la solución de otro quizás más grave, que el futuro guarda seguro en su imprevisibilidad. De este modo, sólo pueden sobrevivir las organizaciones suficientemente desorganizadas por el respeto a la individualidad y libertad de sus miembros.

5. Un nuevo modelo de gestión

Desde esta perspectiva cobra un nuevo sentido la gestión empresarial. Ya no se trata de diseñar un modelo racional y de ajustar en él las piezas reducidas a elementos materiales. Éste es el ideal burocrático, en el que se produce una escisión fatal entre los que hacen las cosas y los que dicen cómo deben hacerse.

Una organización en la que esto ocurra ha perdido con la libertad la fuente de toda iniciativa. Y el precio de esta centralización gestora es la tibieza en el servicio. El hombre se integra mecánicamente en un proceso que no entiende ni domina, del que no se siente responsable; y al que no aporta, por tanto, la

vibración y el entusiasmo que surgen sólo de un libre compromiso.

Por ello, es mucho más fecundo hacer inventario que planificar. Esto necesita la empresa, esto has de hacer: es el esquema de esa planificación. Esto es lo que haces, veamos de qué le puede servir a la empresa: esto es lo que *tienden* a hacer las empresas sobresalientes; pues consideran que la espontaneidad y el libre compromiso en una tarea que pueda considerarse propia, es mucho más fecundo para la empresa que la identificación irresponsable con funciones no asumidas personalmente. Dejar hacer, no estorbar, integrar, encauzar iniciativas; pero también dejar equivocarse: éstas son actitudes básicas de la gestión así enfocada. La primera misión de la gestión es conseguir que el mayor número posible de empleados entiendan como suya la tarea empresarial; y para ello es necesario que puedan enfrentarse a ella de un modo humano y personal, a saber, entendiéndola, y con libertad para hacerla así o de otra manera.

6. Organismo y mecanismo

Se puede decir que la excelencia empresarial tiende a un modelo de integración orgánica, frente al modelo de integración sistemática o mecánica que describen los frankfurtianos y pretenden aplicar los teóricos racionalistas de la gestión.

Situados en el ámbito de la reflexión filosófica, la al ¹³² alternativa entre ambos modelos estriba en el modo radicalmente distinto de entender la dialéctica de la unidad y la diferencia. Como hemos visto, la integración sistemática tiende a anular el carácter diferencial de las partes, mediante su identificación con la función formal o tipo lógico, es decir, mediante su uniformización. No vamos a abundar en ello, pues este modelo ha sido ya suficientemente descrito.

Por el contrario, la integración orgánica genera unidad justo al revés: no anulando el carácter diferencial de las partes, sino reproduciendo en esas partes la misma independencia de la totalidad. Lo interesante de un organismo es que cada parte es, en cierta medida, substancial e independiente, o tiende a ello. Así ocurre con una célula en un organismo biológico, con una persona mayor de edad en una familia, con un ciudadano en

una comunidad política. Siempre será más fecundo, más «eficaz», un estado de hombres libres que una comunidad de esclavos. Del mismo modo, un organismo no es una máquina, sino una integración real de elementos que operan por y desde sí mismos, es decir, que tienden a ser libres, a saber, tanto más cuanto en su integración mejor recogen como su propia determinación la ley que rige el todo. Pero esa ley no es externa o heterogénea para la parte, sino auténtica autodeterminación en ella.

Se entiende esto atendiendo al funcionamiento de un cuerpo orgánico. En él cada parte hace, por así decir, lo que quiere. Es cierto que el cerebro humano, por ejemplo, centraliza la acción del cuerpo, pero ello sin negar la autonomía de los órganos. El orden unitario de la acción orgánica no es el resultado de una decisión particularizada o de una planificación de detalle. Yo decido, por ejemplo, ir a visitar a un amigo; pero no doy órdenes a cada una de las células cuya mediación es necesaria para alcanzar el fin. Ellas ya se encargan de hacer lo necesario, siguiendo cada una su fin propio. Lo que hace la voluntad superior es integrar la acción espontánea de millones de partes hacia el fin perseguido. Por eso también, puedo ^{/133} hacer ciertas cosas, pero no aquéllas que van en contra de la ley original del organismo, que las partes reproducen en sí mismas; pues ya se encargan ellas de impedirlo. No puedo, por ejemplo, mantener la mano en el fuego; pues ya la mano, que está en contacto inmediato con la realidad externa, sabe, antes que el cerebro, que eso no me va bien (a ella tampoco), y actúa en consecuencia.

No es de extrañar que en las empresas sobresalientes nos encontremos con este modelo de integración orgánica; pues aquí está la raíz de eso que llamamos vitalidad. En una organización maquinal es la violencia (física o moral) la clave del movimiento; pero lo que se gana en precisión mecánica se pierde en capacidad adaptativa, más interesante en orden a una eficacia a largo plazo. Un robot puede hacer aquella función para la que está programado; pero no sabe qué hacer si se declara un incendio imprevisto en la cadena de montaje. Una célula sí sabe qué hacer cuando hace frío, o cuando de pronto pasa a hacer calor, porque ya tiene en sí misma la ley que determina a la totalidad; y no como algo externo, sino como el principio mis-

mo de su acción espontánea. A esta agilidad en la reacción, a esta espontaneidad con que surge de la parte la acción que interesa al todo, la llamamos vitalidad. Y en ella está el principio de la verdadera eficiencia, orgánica o empresarial.

De ahí que la empresa en modo alguno esté bien servida con la despersonalización y uniformización de sus hombres. La libertad, el espíritu de iniciativa, la autoafirmación, no son entonces reivindicaciones de los particulares frente a la empresa, algo que ésta tenga que «conceder» en detrimento de sí misma y perdiendo algo, sino que son precisamente lo que la empresa más necesita, a fin de poner a su servicio la inmensa fuente creativa de la libertad y responsabilidad humanas.

Cuenta Jenofonte cómo los griegos que volvían a su patria acosados por los ejércitos persas, abrumadoramente superiores en número, se enfrentaban al enemigo seguros de la victoria. Pues tenían conciencia de ser, frente a ¹³⁴ la masa de esclavos que se les enfrentaba, hombres libres; y cantando —cuenta— se lanzaban al combate.

Este entusiasmo en la propia tarea, que sólo puede proceder de la libertad, es, frente a la tibieza y desgana propias del espíritu servil, la gran ventaja de las integraciones orgánicas en el campo de la empresa; de una empresa que es común, no porque no sea de nadie en particular, sino por ser de todos y *cada uno*. Y para conseguir esto, bien puede pagar dicha empresa con un grado importante de desorden interno, de informalidad en la integración, de aparente indisciplina, pues siempre será positiva la indisciplina de quien se siente el dueño responsable del negocio. Y al revés, nunca una empresa puede esperar buenos resultados de sacrificar al orden la libre iniciativa de sus miembros. No interesa en absoluto la organización que resulta de cercenar libertad y carácter; porque con ellos morirá la misma vitalidad empresarial.

7. La cultura empresarial

Algunos pueden temer el caos como resultado de esta promoción de la espontaneidad; pero Peters y Waterman señalan cómo lo que caracteriza a las empresas sobresalientes es, al contrario, una fuerte disciplina. Ahora bien, esa disciplina no procede, como ocurre en los modelos de integración sistemáti-

ca, de una pormenorizada y férrea reglamentación, sino de la común aceptación de unos valores básicos generales que el individuo es capaz de asumir como propios. Frente al reglamentismo y al control, con los que la empresa se divide en los que hacen las cosas y los que dicen y controlan cómo hay que hacerlas, se ofrece aquí como alternativa la idea de una sólida formación empresarial personalmente asimilada por los hombres que trabajan en esa empresa.

Viene bien aquí una larga cita de la obra de Peters y Waterman, que parece en este contexto especialmente significativa: «Una de las razones de que el Imperio Roma ^{/135} no alcanzase tales dimensiones y lograra sobrevivir durante tanto tiempo —una prodigiosa hazaña de gestión— fue la de que en aquel tiempo no existían ferrocarriles, automóviles, aviones, radio, papel ni teléfono. Sobre todo no había teléfono. Y por consiguiente, era imposible acariciar la ilusión de ejercer un control directo sobre un general o un gobernador provincial: no cabía el recurso al contacto telefónico si surgía algún problema demasiado complicado para él, ni el de desplazarse en avión al escenario de los hechos y resolver las cosas sobre el terreno cuando tomaban mal cariz. Se le nombraba, se contemplaba cómo su cuádriga y tren de impedimenta desaparecía al traspasar una colina entre una nube de polvo, y... eso era todo. Por consiguiente, no cabía pensar en nombrar a un hombre que no se encontrase plenamente capacitado para el cargo o que no estuviera a la altura de su tarea: se sabía que todo dependía de que fuera el mejor hombre para el puesto antes de que partiera. Por tanto, se tenía mucho cuidado al seleccionarle; pero, por encima de todo, uno se cercioraba de que la persona designada supiera antes de marcharse todo lo que hubiera que saber sobre Roma, su gobierno y su ejército» (págs. 316s.).

No eran muchas cosas las que había que saber. Se trataba más bien de tener esa formación propia de los patricios acerca de lo que era el derecho, la justicia, el bien de la Urbe y de sus ciudadanos, acerca de lo realmente importante. Y Thomas Watson, histórico presidente de IBM, nos dice lo mismo: «Considérese cualquier organización, una que haya perdurado a lo largo de muchos años. Creo que se descubrirá que debe su elasticidad, no a su forma de organización ni a sus habilidades administrativas, sino al poder de lo que denominamos *convic-*

ciones y al atractivo que éstas ofrecen sobre su personal. Ésta es pues mi tesis: creo firmemente que cualquier organización, para sobrevivir y lograr el éxito, debe contar con un sólido conjunto de convicciones en el que basar todas sus normas y acciones. A continuación, creo que el factor más importante para el éxito de la empresa es la firme ^{/136} fidelidad a dichas convicciones. Y por último, creo que para que una organización pueda hacer frente al reto que supone un mundo en cambio, debe estar dispuesta a cambiarlo todo dentro de sí misma, excepto dichas convicciones, a medida que transcurre su vida empresarial» (Citado de *A Business and Its Beliefs*, en *En búsqueda de la Excelencia*, pág. 320).

Y después, prudencia para aplicar esos principios generales a los casos concretos. En este sentido, no hay nada que más daño haga a una organización que el intento de sustituir por reglamentos esa cultura empresarial y el criterio prudencial de sus miembros para aplicarla. Esta sustitución por reglamentos de la virtud de la prudencia, además de anular la responsabilidad de los que están sometidos a ellos, hace que la acción se rija por normas de laboratorio, que casi nunca tienen que ver con la situación real a la que hay que enfrentarse y ante la que de verdad hace falta criterio, y no pautas estandarizadas. Una empresa que consiga tener hombres con conciencia prudencial y criterio propio (la cultura empresarial) a todos los niveles de la organización, pero sobre todo en aquéllos en los que se presentan los problemas, esa empresa tiene la garantía de que aquél que tiene que hacer las cosas actuará responsablemente y con la eficacia de la inmediatez. Si el que puede resolver los problemas, por estar allí donde se plantean, tiene autonomía y madurez para poner manos a la obra, entonces estos problemas no se transmiten hacia arriba, hacia ese pozo de casos sin solución en que se puede convertir el *staff* empresarial, situado a un nivel en el que, por principio, estos casos no se resuelven sino teóricamente.

8. Gobierno, liderazgo y compañerismo

Es cierto que esa cultura empresarial, el alma de la empresa, es algo bastante inasible; tan inasible como es ^{/137} la vitalidad en un organismo y el liderazgo del que en último término pro-

cede esa vitalidad en la empresa. Este liderazgo tiene, en efecto, mucho que ver con la cultura y la vitalidad empresariales; pues la clave para la transmisión de valores en una comunidad no está en el trabajo del *staff* y en el papeleo burocrático (que siempre pretende ser «mínimo», pero que frecuentemente es, aun así, suficientemente asfixiante), sino en un líder capaz de aunar voluntades y de generar sentido.

Frente al capataz de esclavos, que lo que necesita es orden y violencia para imponerlo, el líder es el hombre capaz de gobernar hombres libres, y ello sin anular su libertad, antes bien afirmando su independencia y su capacidad de actuar por sí mismos. El líder no controla yendo por detrás: va por delante; el líder no coarta: sabe integrar iniciativas y aprovechar impulsos naturales en servicio de la empresa común; el líder no anula responsabilidad: es capaz de generar otros líderes. El liderazgo es el modo personalizado de gobernar, frente a los controles estandarizados y la coerción, que son el modo de gobierno de los sistemas mecánicos.

Otra característica del modo de gobierno en las empresas sobresalientes, de la tendencia que en ellas se manifiesta hacia la informalidad, es la sustitución de los controles jerárquicos por el autocontrol que la misma organización ejerce en la forma de la comparación, la emulación y el ejemplo. Para ello es necesario que en la organización se dé un ambiente de intensa comunicación interna no jerarquizada y de carácter informal. «Nos llama la atención —dicen Peters y Waterman— la importancia que se concede a la disponibilidad de información como base para la autocomparación con los compañeros. Por extraño que parezca, éste es el mecanismo de control básico en las empresas sobresalientes. No tiene nada que ver con el modelo militar. No se trata de una cadena de mando en la que no se mueve un dedo mientras el jefe no le diga a alguien que haga algo. Los objetivos generales y los valores están tan presentes y la información se com /¹³⁸ parte de un modo tan amplio, que todos saben rápidamente si se está haciendo el trabajo, y quién lo hace bien o mal» (*op.cit.*, pág. 303). Dicho con otras palabras, al estar los criterios que rigen la actuación muy difundidos, al confiar la organización en la responsabilidad individual, y al difundir la necesaria información acerca de la marcha de la empresa, se han roto las barreras entre la jerarquía y la organización, la

cual puede pasar a ejercer un verdadero autocontrol y la gestión deja de ser tarea del «aparato».

Pues bien, este gobierno informal, poco burocratizado, basado en la delegación de responsabilidades y en la confianza, este gobierno que tiende a la descentralización y a suponer que el que está a pie de obra sabe mejor dónde deben ir los ladrillos, es el tipo de gobierno que más se encuentra en las empresas sobresalientes. Se trata de un gobierno que atiende a lo que hay que hacer, más que al cómo hacerlo; ya qué confía en que este problema de los medios es de fácil solución para todos aquellos que han captado el sentido de los fines. Adónde va un organismo es un problema del cerebro, o mejor, de la voluntad; pero cómo llegar allí es algo que resuelven los pies si el cerebro ha sabido transmitir el sentido de esa finalidad como algo que interesa.

9. Empresa y realización humana

La diferencia que se plantea entre un modelo de integración orgánica y otro de integración mecánica en el ámbito de la empresa se resuelve al final en la siguiente: la integración mecánica supone intereses contrapuestos entre las partes y el todo, y la misión de la gestión empresarial consiste en conseguir el ordenado sacrificio de los intereses particulares en aras del interés empresarial. Por el contrario, la integración dinámica supone que los intereses particulares no son contrapuestos a los generales; y que por tanto esa integración, lejos de comportar, siem¹³⁹pre y necesariamente, sacrificio y renuncia, es algo que se sigue del mismo interés particular de los agentes. Por eso estos modelos orgánicos ponen la confianza en el lugar en el que los mecánicos situaban el control. La base para ello, tal y como la expresa «Big Jim» Daniell, presidente de RMI (aceros especiales), es clara: «las personas rara vez tienen éxito en algo a menos que disfruten haciéndolo» (En «Big Jim Is Watching at RMIco, and Its Workers Like It Just Fine», *The Wall Street Journal*, 4.8.80. Citado en *En búsqueda de la excelencia*, pág. 276). Se trata de poner a la gente allí donde su triunfo puede contribuir al éxito de la empresa, es decir, allí donde hacen lo que les gusta. Y si se consigue, ¿qué falta hacen los controles?

Por supuesto que se trata de modelos teóricos, a los que se puede tender, pero que nunca se dan sin mezcla del opuesto en ningún tipo de organización humana. Incluso en la empresa más burocratizada hay rasgos de libertad y confianza; y en la más familiar de las empresas aparecen de hecho rasgos burocratizantes, que pueden ser convenientes allí donde sería mucho suponer que el interés empresarial fuese a coincidir siempre con el interés inmediato de los trabajadores. Por eso se trata, más bien, de ver qué tendencias se dan en unas u otras empresas; y la tesis de Peters y Waterman es que las empresas más excelentes *tienden* a confiar en el libre buen hacer de sus empleados, y que esta tendencia se respeta incluso a costa de unas dosis de anarquía interna, que resultan a la larga beneficiosas.

Hecha esta salvedad, creo que se conserva vigente la alternativa entre los modelos descritos. Y se puede sostener la tesis de que los modelos orgánicos (los que tienden a serlo) son a largo plazo mucho más estables y eficientes, en virtud de su mayor capacidad de generar compromisos libres y así de adaptarse a un mercado incontrolable e imprevisible. Por ello se puede deducir de los estudios de Peters y Waterman que el modelo orgánico, cuya superioridad ética parece clara, resulta ser el más rentable económicamente. /140

Que ese modelo es superior éticamente es evidente a partir de la simple comparación con su opuesto. El sistema mecánico es radicalmente alienante: funciona a costa de sus elementos, se alimenta de su sacrificio, y es, a la postre, una amenaza contra ellos. Eso sí, a fuerza de negar el interés propio de los que en él trabajan, este sistema puede contar de entrada, en efecto, con el desinterés de sus obreros, cuyo máximo entusiasmo en el trabajo se produce el viernes a las cinco. Por el contrario, conscientes de que el máximo interés de la empresa radica en el libre compromiso y en la responsabilidad de sus empleados, las culturas empresariales que fomentan la integración orgánica, procuran ofrecer a su gente un verdadero marco de realización personal. Y esta realización no puede ser algo abstracto, ni, por supuesto, meramente económico. Se trata de conseguir algo tan inmediato como que el ámbito profesional no sea el marco de continuo sacrificio, sino algo donde las personas se sienten afirmadas y promovidas en su afán de triunfar, donde

la gente está «a gusto» y hace «lo que le gusta», y en la medida de lo posible —esta medida es muy amplia— «*porque* le da la gana». Ésta es la razón más productiva de las imaginables, en la que el hombre es verdaderamente capaz de comprometer todas las fuerzas de su creatividad en un libre y responsable esfuerzo de producción, en servicio de la sociedad, de los clientes que necesitan su esfuerzo, de la compañía, de su familia y, mediado en todos ellos, en el suyo propio.

La empresa, de cualquier tipo, que consiga esto, realizará los ideales de producción y servicio para los que fue creada, y contribuirá de modo importante a la felicidad de los que colaboren en ella, será algo de lo que sus miembros estarán orgullosos y con lo que se sentirán identificados. La que no, será una máquina de producir frustración; y pagará al final el atropello con su propia infecundidad. /¹⁴¹