

LAS LIBERTADES EN LA EMPRESA

POR

PATRIC JOBBÉ-DUVAL

Para esta XXVI Reunión de amigos de la Ciudad Católica, Juan Vallet me ha pedido que les hable de un tema bastante extraño a primera vista: *Las libertades en la empresa*.

Como si fuera posible que en la empresa puedan existir verdaderas libertades. Como si la empresa no fuera, en el día de hoy, probablemente, el lugar donde permanecen los llamados viejos sistemas de gobierno:

— Autoritarismo y paternalismo.

— Obediencia ciega a una jerarquía perfectamente definida.

— Donde, a cambio de un sueldo, sacrificas toda libertad de manifestar tu propia personalidad, a no ser para ponerla al servicio exclusivo de la empresa.

En fin, un sitio donde lo único que puedes hacer es obedecer y callar si quieres cobrar.

Este siniestro cuadro de lo que es la empresa, ¿no es el que vemos en todos los textos que publican los partidos políticos o las personas que se proclaman como defensores del pueblo, de la clase obrera?

En tal caso, ¿cabe decir que en la empresa pueden existir libertades?

¿Es posible afirmar que la empresa, cualquiera que sea su forma jurídica, cualquiera que sea su tamaño, puede ser un espacio de libertad?

Libertad de constituir un patrimonio personal.

Libertad de ganar su pan de cada día con la seguridad de poder vivir decentemente.

Libertad de correr riesgos.

Libertad de iniciativa.

Libertad de autogobernarnos.

Libertad de emprender.

En fin, libertad de ser verdadera persona humana, sujeto de sí mismo, responsable de sus actos.

Es preciso contestar a esta pregunta: ¿la empresa puede ser un espacio de libertad?

Para ello debemos contestar antes a estas otras:

¿Cuál es la finalidad de la empresa?

¿Es el mejor medio de acumular riquezas?

¿Es el lugar estratégico de enfrentamiento donde la «lucha de clases» encuentra su terreno más adecuado?

¿Es la empresa un instrumento de opresión donde el hombre es objeto y no sujeto de su propio destino?

Quando compro, por ejemplo, un coche, ¿cuál es mi intención?

— ¿es la de mejorar los resultados financieros de SEAT o RENAULT?

— ¿es intervenir en un debate socio-filosófico y expresar mi opinión sobre la definición del hombre en el trabajo?

— ¿es la de participar a la «lucha de clases»?

Evidentemente, no.

Lo que busco es satisfacer una necesidad y, para ello, busco la satisfacción de mis propios intereses.

Trátase, pues, de elegir el tipo y la marca de coche que me da más completa satisfacción gracias a la calidad de su fabricación.

Existen tres posibilidades:

— si la calidad me parece insuficiente, no compro y busco otra marca;

— si compro y la calidad me decepciona, hago una reclamación y desde luego no volveré a comprar un coche de este tipo y de esta marca;

— si, al contrario, estoy plenamente satisfecho y necesito un nuevo coche volveré a adquirirlo de esta marca.

Entonces, ¿cuál es la finalidad de la empresa?

Simplemente, la de fabricar productos que den plena satisfacción a la clientela, y es evidente que la calidad del artículo y del servicio son la manifestación visible, expresada desde el exterior, de lo que es la empresa.

O, dicho de otra manera, la calidad es el resultado obtenido por la empresa en su conjunto, de la alta dirección y de todo el personal en todos los niveles.

La experiencia del CEE en sus casi 25 años, en miles de em-

presas grandes y pequeñas, nos ha enseñado que todas ellas dependen de los resultados obtenidos en las relaciones que median entre todas las personas que las integren.

En efecto, cuando más abundamos en el funcionamiento de las empresas, vemos mejor que estas relaciones no están ligadas directamente:

- ni a los medios financieros;
- ni a los equipos técnicos;
- ni, incluso, al solo nivel profesional de los que componen la empresa;
- ni tampoco a los sueldos y otros beneficios que la empresa pueda otorgar a sus colaboradores.

Nuestra experiencia nos enseña que la calidad de las relaciones dentro de la empresa está ligada directamente a los comportamientos de todas y cada una de las personas que integran la empresa.

Hemos visto en una de las anteriores intervenciones que hemos tenido en otras Reuniones de amigos de la Ciudad Católica (1), que los comportamientos negativos pueden traer consigo resultados catastróficos en la empresa; y, en el menos malo de los casos, siempre se produce una baja de la actividad laboral, un aumento del absentismo, baja de rendimientos, aumento del rechazo y siempre un descontento de la clientela.

Si, entonces, la calidad de las relaciones tiene tan primordial importancia para la buena marcha de la empresa, la preocupación de todos —cualquiera que sea su nivel de responsabilidad— deberá ser la de buscar unos comportamientos que puedan desarrollarse libremente dentro de un marco empresarial adecuado. Comportamientos que serán el fruto de las condiciones de existencia y del tipo de organización que faciliten las relaciones entre hombres y mujeres y, en fin, serán el fruto de las reglas de vida aceptadas por todos.

Lo que se traduce en este esquema:

- los resultados dependen de los comportamientos, fruto de las reglas de vida.

(1) «La acción de la empresa frente a la subversión», en *Verbo*, número 165-166, pág. 639, y *CEE Información*, núm. 1, pág. 37; *CEF Información*, núm. 2.

Así, pues, la finalidad de la empresa es la de dar satisfacción a su clientela; y la forma más eficaz de conseguirlo es la de establecer:

Las reglas de vida que generen
↓
comportamientos positivos que, a su vez, generen
↓
buenos resultados.

Notemos de paso que este esquema es valedero para muchísimos otros casos de relaciones entre los hombres.

En un Estado donde las reglas de vida de los ciudadanos, es decir, las reglas morales, son respetadas por todos, y los comportamientos son conformes a dichas reglas: el resultado se reflejará en los resultados económicos.

El batón Louis, que fue ministro de Hacienda de dos reyes de Francia: Luis XVIII y Luis Felipe, en la primera mitad del siglo XIX, decía:

— Hazedme buena política, os daré buenas finanzas.

El esquema válido para la empresa lo es también para el Estado:

POLITICA
↓
estado moral
↓
economía

Y esto es tan verdad que, cuando en el pasado marzo expuse en México el tema «La solución: la participación» (2), la reacción fue inmediata, porque los mexicanos presentes vieron en este esquema la simple traducción meridiana de sus problemas.

¿Cómo este país, dotado de todos los recursos: mineros, agrícolas, marítimos, etc., sin contar el considerable capital humano que tiene, puede estar al borde del colapso económico?

— No es papel mío vaticinar sobre México, pero una cosa cierta es que la política del P. R. I., la moral del Estado, que es la del P. R. I., después de 70 años en el poder, recibe, directa e indirectamente la sanción de los resultados económicos.

(2) *Verbo*, núm. 255-256, mayo-junio de 1987, pág. 665.

Lech Walesa interrogado por un periodista sobre la situación en Polonia contestó:

— «Miren donde nos han llevado las orientaciones de los últimos 35 años.

»Han fabricado pícaros, tramposos, vivales. Miren este jefe de equipo o este otro: si es honesto vive mal.

»Es este desorden lo que queremos eliminar».

Porque Lech Walesa, con su sentido común, ve que los resultados económicos son la parte emergida del iceberg; la parte sumergida, la más importante, la causa misma del fracaso económico es la política nefasta, la amoralidad del Estado, que ha fabricado pícaros, tramposos, vivales, cuyos comportamientos son negativos.

Ahí está el desorden, lo contrario del orden.

Las cosas no son como antes, la jerarquía de valores se ha invertido (3). La libertad de actuar según el sentido común de cada uno, de escoger lo bueno, lo razonable, lo sano, ya no existe; pues, todo aquel que actúa en este sentido se encuentra disminuido, incapacitado incluso, por los comportamientos negativos de los que le rodean.

En efecto, como dice Su Santidad Juan Pablo II, en su mensaje a la Jornada Mundial de la Paz el 1 de enero de 1981:

«El hombre es libre porque posee la facultad de determinarse en función de lo verdadero y del bien. Es libre, dado que posee la facultad de elección, "movido e inducido por convicción interna personal y no bajo la presión de un ciego impulso interior o de la mera coacción externa" (*Gaudium et spes*, 17): —Ser libre es poder y querer elegir, es vivir según su propia conciencia—» (4).

Y, en otra ocasión, Juan Pablo II, en Filadelfia, el 3 de octubre de 1981, decía:

«No puede haber libertad cuando va dirigida contra un hombre en aquello que él es, o contra un hombre en su relación con los otros y con Dios» (5).

Estos textos no hacen más que ilustrar y explicar esta palabra de Nuestro Señor Jesucristo:

«Y la verdad los hará libres».

(3) Juan Pablo II, el 25 de octubre de 1981, decía en su homilía: «Los peligros más amenazadores son los de naturaleza moral, tanto por lo que respecta a los individuos como también a las familias y a toda la sociedad», en *Verbo*, núm. 223-224, pág. 297.

(4) *Verbo*, núm. 237-238, pág. 752.

(5) *Verbo*, núm. 237-238, pág. 754.

El CEE desde que empezó su labor no tiene más objeto sino el de plasmar esta constatación universal en el terreno práctico de la empresa.

Siempre han sido las fuerzas morales las que han permitido las grandes realizaciones de la historia, en todos los países: no existen grandes empresas, no existen resultados sin la movilización de las mejores fuerzas morales.

Pero, ¿cómo movilizar las fuerzas morales?

Y, sobre todo, ¿cómo hacerlo sin dejar de respetar la libertad de cada uno?

¿Cómo conseguir que la mayoría dé lo mejor de sí mismo sin pasar por la manipulación psicológica o por medios de presión similares a la esclavitud?

¿Cómo ingeniárselas para que los hombres y mujeres, en gran número, aporten su valor y su virtud y al mismo tiempo vean ampliarse sus poderes y su personalidad, su campo de iniciativa y su dominio de libertad?

¿Cómo reunir el progreso y la libertad de manera diferente a las palabras huecas de los eslóganes políticos?

Las empresas que han llegado a este resultado contestan:

No es con los medios económicos con los que se resuelve un problema económico: la economía está en estrecha relación con el nivel moral.

Pero no es hablando de moral con lo que se hace progresar el nivel moral: las costumbres están en estrecha relación con la política.

Es una cuestión de política, es decir, del modo de dirigir a hombres en las comunidades donde viven.

¿Cómo se las ingenian las empresas que consiguen buenos resultados de manera duradera?

Procuran que toda persona a quien se confía una tarea disponga de los poderes cotidianos precisos para cumplir bien con ella: quien debe clavar un clavo debe disponer del martillo correspondiente.

Respetan, lo mejor que pueden, este principio de gobierno encaminado a ubicar a cada persona en la situación donde le será más fácil y ventajoso imprimir en obras sus dotes personales y sus cualidades morales, contrariamente al modo en que las organizaciones procedentes del economicismo, individualista o colectivista, ubiquen al asalariado en una situación en la cual su interés personal se halla en conflicto con el bien común.

Lo que importa es ayudar a la línea jerárquica en su papel, porque es el más difícil del mundo, porque supone una vigilan-

cia constante y cotidiana para satisfacer las esperanzas de cada uno.

Son esperanzas universales: la necesidad de ser personalmente reconocido, de sentirse responsable y, para ello, tener los medios de asumir esta responsabilidad.

Y este principio de gobierno se traduce en disposiciones prácticas:

— Procurar no separar nunca la *responsabilidad* de una tarea de *los poderes* necesarios para realizarla. En particular, reconocer a cada cual su dominio de soberanía correspondiente al dominio de responsabilidad que se le confía, ya sea un puesto de trabajo, el manejo de un equipo o el servicio de un cliente...

— *Apreciar a cada persona según su mérito*, o sea, conforme a calidades efectivamente aportadas en el cumplimiento de una tarea, dando siempre la prioridad a lo cualitativo: mientras que lo cuantitativo solo es una consecuencia de lo anterior.

Reconocerle a cada uno su esfera de dominio es evitar pasarle por alto, desautorizarle; es darle la información que requiere, responder a sus preguntas, consultarle para una decisión que se refiera a su tarea, dejarle la iniciativa de organizarse, escuchar sus sugerencias en su oficio, etc.

Apreciar a cada uno, según su mérito, es evitar la determinación de su suerte por vía de arbitraje; es *personalizar* las relaciones y dejar el poder de decidir las al que supervisa directamente su tarea y no a un escalafón más elevado. Es hacer que el que aporta más calidades, que son la marca de un buen servicio, sea tratado mejor que el que se niega a hacerlo; tratando mejor en el trabajo escogido, en la aplicación de los reglamentos, en su sueldo. Es negarse a ceder a la uniformidad del tratamiento, puesto que los comportamientos son diferentes.

Lo esencial es que, en este punto, la dirección tenga ideas claras y un *comportamiento tan claro como sus ideas*.

Esto significa, también, que una decisión solo es realmente fecunda cuando está encaminada, primero, a dar importancia a aquellos a quienes concierne, a ayudarles a progresar y a extender su poder para mejorarlos.

Un director, un jefe de servicio, un contra maestro serán apreciados respondiendo a esta cuestión: ¿Qué valor agregado han aportado a las personas, qué poderes nuevos les han ayudado a adquirir para asumir mejor sus responsabilidades?

Esta cuestión debe anteponerse a los resultados cuantitativos, porque los resultados obtenidos en detrimento de los demás miembros de la empresa esconden un déficit real.

Esta preocupación constante en toda la línea jerárquica debe ser la de conseguir una plusvalía profesional de todas las personas bajo su responsabilidad, así como la de situar a cada una de estas personas en las condiciones en que más fácil y más ventajoso les resulte actuar convenientemente, asumir su propia responsabilidad, decir la verdad en vez de ocultarla.

¿No implica un proceder tal un desarrollo dentro de la empresa del concepto de libertad?

¿No es crear, acaso, el clima moral indispensable para instaurar las condiciones necesarias a fin de que cada uno pueda, con toda libertad, dar lo mejor de sí mismo, no solo como servicio a la empresa sino más aún para su propio desarrollo —«*épanouissement*»— personal.

El alcance de este desarrollo personal va mucho más allá del resultado material, que consiste en producir bienes útiles para la colectividad, porque, es la persona en su totalidad, en su familia, en su barrio, su pueblo, la que encuentra este equilibrio entre trabajo, vida personal y vida en su entorno habitual.

La empresa, mucho más que espacio de libertad, llega a ser muestra de libertades.

Esta es la responsabilidad del verdadero jefe de empresa, ahí está también su recompensa, no solo en los resultados financieros, sino también en la plusvalía que obtendrá él mismo por el servicio que ha dado a quienes Dios les ha confiado.