

EL CRITERIO DE MÉRITO Y LA EMPRESA ÉTICA

Ramon ALCOBERRO

En buena teoría, las relaciones laborales debieran regirse por criterios de mérito (aunque, a veces, llevados por un exceso de retórica, algunos directivos prefieran decir que les mueven '*criterios de excelencia*', mucho más ambiguos, cuando no imposibles de definir). El mérito es el argumento principal para justificar cambios internos, ascensos y gratificaciones. O para justificar que alguien pierde su ascendente laboral. *Up or Out* es un lema bien conocido y, por cierto, en su formulación más tópica resulta letal no sólo para las relaciones laborales sino para la buena marcha de una empresa. El reconocimiento del individuo meritorio (no el del sumiso sadomasoquista o el del pelota habitual) es una necesidad para el éxito mismo de un proyecto empresarial. Sencillamente: somos humanos y necesitamos incentivos. Una de las causas obvias, aunque muchas veces silenciada, del hundimiento de pequeñas y medianas empresas reside en su dificultad para reconocer el mérito y el liderazgo interno. Pero: ¿qué significado se puede dar al concepto de mérito en una empresa que pretenda ser ética?

La ambigüedad en la definición del criterio de mérito (o 'de los méritos', porque el concepto generalmente se usa en plural) en la empresa deriva también de la dificultad para definirlo en contextos ambiguos donde es fácil crear confusión. En opinión de muchos, el mérito se mide objetivamente evaluando los resultados obtenidos, y no hay más que hablar. Incluso se puede argumentar que un debate moral sobre el criterio de mérito en la empresa está fuera de lugar, por abstracto o metafísico y porque incluye conceptos con demasiada carga emocional. 'Mérito' es, sin embargo, un concepto cualitativo y cuya valoración como intangible es muchas veces compleja. Demasiadas veces el mérito solo se reconoce casi a título póstumo, cuando el trabajador o el directivo ha sido apartado de lo que sabía hacer y quienes han llegado más tarde lo han convertido en bueno solo por comparación de resultados.

El mérito no puede reducirse a lo que estrictamente indican las cuentas de resultados –y más si las cuentas de resultados dependen de criterios contables cuya relación con el mundo real es por lo menos discutible, algo que en los últimos tiempos cada vez sucede con mayor frecuencia, dicho sea de paso. También el ambiente laboral, la cultura compartida, la capacidad de liderazgo, etc. forman parte del mérito y son tan o más importantes para la empresa que los beneficios a corto.

No se trata tampoco de negar que el mérito pueda ser medible mediante indicadores fiables. Pero muchas veces lo que esos indicadores miden no es el mérito de un ejecutivo (que es el que demasiadas veces se embolsa el incentivo), sino el de un equipo que tiene detrás. Las historias de fracasos de managers, que se descalabran cuando cambian de empresa (o de equipo dentro de la misma empresa) son tan conocidas que resulta hasta de mal gusto referirse a ellas. De manera que poner muy en claro el criterio de atribución (es decir lo que los clásicos llaman la '*justicia distributiva*') es un tema no menor para la marcha de la empresa.

Tampoco ayuda mucho a definir el mérito la propia ambigüedad del concepto y la diversidad de situaciones meritorias que podemos encontrarnos en la vida real. Hay mérito en obrar bien cuando nadie nos observa, hay mérito en colaborar con otros compañeros y lo hay en obtener mejores resultados y más eficiencia en el trabajo. Pero en el primer caso el mérito es moral, en el segundo el mérito puede estar mediado por el interés y en el tercero puede deberse a tener un buen entrenamiento laboral.

Convendría distinguir tres usos distintos del concepto de 'mérito', para intentar clarificar su papel en tanto virtud a potenciar en una empresa:

1.- En primer lugar el mérito consiste en un conjunto de competencias actualizadas y efectivamente puestas en acción.

Así decimos que 'tiene mérito' haber consolidado una empresa, haber cambiado la imagen de una marca o haber informatizado un servicio...

2.- En segundo lugar el mérito pone en valor la distancia entre el punto de partida y el punto de llegada, o la competencia adquirida.

Así un título universitario, por ejemplo, es un mérito, pero lo es más en algunas universalidades que en otras. Y en ese sentido tiene mérito aumentar la facturación cuando estaba por los suelos; y un individuo tiene mérito por su esfuerzo, porque saliendo de la nada (o de muy poca cosa) construyó algo sólido.

3.- Y finalmente, el mérito constituye una competencia de orden moral.

En este sentido, el mérito se identifica con el prestigio, la virtud o el carácter, con un cierto 'saber estar' y 'saber hacer' especialmente valioso en situaciones conflictivas o de riesgo. Así 'mérito' y 'carisma' vendrían a ser casi sinónimos.

El problema del mérito se complica por el hecho de que la vida social está constituida por intercambios, de manera que si yo recibo algo de la sociedad en cierta manera también le debo algo. El mérito casi nunca es singular. Casi nunca es una característica atribuible a alguien de manera estrictamente personal, porque depende de las interrelaciones sociales y está vinculado también a la educación, a la familia, al ambiente social y laboral, etc. en que ese mérito se desarrolla. Toda retribución de la que yo soy beneficiario, por mérito, debe estar vinculada a la contribución que aportó a una sociedad que es la real creadora de oportunidades.

Hace ya muchos años Michel Cole y la psicología social demostraron que la inteligencia y el mérito están vinculadas a lo que se denominan 'artefactos', creaciones colectivas desde las cuales es posible construir relaciones sociales 'meritorias'. Cole y sus discípulos estudiando casos de fracaso escolar compensados por éxito social mostraron lo que por otra parte parece bastante obvio: que el éxito social se debía a que el individuo al salir de la escuela como un fracasado encontraba, sin embargo, unas estructuras familiares o culturales mucho más abiertas donde era acogido sin culpabilizarle y donde podía desplegar sus capacidades sin inseguridad de base. Así, tipos aparentemente estúpidos se volvían 'inteligentes' porque encontraban un colectivo que los ayudaba a ser creativos. Pero sin una sociedad de oportunidades el mérito no puede desarrollarse. De ahí que 'sociedades sin escuela' puedan funcionar perfectamente (como demuestran tantas comunidades que viven del turismo en muchas partes del mundo), pero sociedades de vacío social no puedan hacerlo aunque dediquen mucho dinero a educación. El mérito no es personal (o no es 'únicamente' personal) y el talento individual tiene muy poco recorrido sin unas estructuras sociales que lo acojan y lo potencien.

Convendría, por lo tanto, evitar los mitos motivacionales sobre el 'mérito', que sólo logran provocar cinismo y desencanto. Los cuentos de las escuelas de negocios sobre triunfadores son eso tan solo: cuentos. El supuesto 'hombre hecho a sí mismo' fue un tópico de la psicología motivacional de los años de la crisis de 1929 y ya en aquella época era literalmente falso. En todo caso la retórica sobre emprendedores corresponde a un estadio muy inicial del capitalismo, cuando un tipo singular con sólo su propio entusiasmo podía ponerse a vender crecepelos por el Oeste americano y llegaba a hacerse viejo y rico, cosas ambas harto difíciles en

el Far-West. Pero no tiene nada que ver con el capitalismo actual, ni sucede hoy en ninguna parte del mundo. La experiencia del parado de larga duración que constata que su mérito (académico, profesional, etc.) no ha servido de nada para evitarle una situación durísima no se puede contrarrestar con cháchara de psicología motivacional. Sin una sociedad culturalmente estable y con una jerarquía informal muy trabada que ponga el mérito en valor, el solo hecho de disponer de grados académicos y de masters no sólo es inútil, sino que generalmente resulta contraproducente, porque crea resentimiento e incapacita para ver oportunidades, aunque los ministros de Educación y las direcciones de las Escuelas de Negocios se esfuercen por convencernos de lo contrario.

Pero, a la vez, atribuir el mérito a la sociedad (o al equipo que un manager haya conseguido unir) resulta perfectamente ambiguo. La 'sociedad' no es un ente fácilmente definible. La contribución del individuo a la sociedad y a la empresa se realiza en forma de servicios diversos y en esferas también muy diversas, cada una de las cuales posee sus propias lógicas culturales. La retribución de un individuo está vinculada a méritos muy específicos en un determinado nivel de producción y de intercambio. Quien trabaja mejor, quien se esfuerza más y quien resulta más útil a la sociedad debe recibir más, porque es justo retribuir específicamente ese esfuerzo. En una sociedad democrática el criterio de igualdad (sin el cual no hay comunidad política posible, ni puede generarse confianza), ha de conjugarse con el criterio de mérito que, siendo socialmente posibilitado, no es igual en todos los individuos, ni puede serlo.

Por lo tanto, el mérito en la empresa ética debe conjugar los dos aspectos, social e individual. Si sólo se expresa mediante un reconocimiento monetario, generalmente lo que se premia no es el mérito real de un empleado sino su servilismo, su capacidad para cumplir órdenes y para someterse a las ideas (muchas veces peregrinas) de los eventuales líderes o gerentes. Demasiadas veces se llama 'mérito' a la sumisión, cuando lo verdaderamente meritorio, lo que crea valor en una empresa, poco tiene que ver con el silencio cómplice.

En condiciones ideales, la empresa ética debe crear y potenciar con su política interna las condiciones para que emerja el mérito de su propia organización. Buscar el conocimiento experto en su propio interior, motivando a la gente del propio centro laboral o del propio equipo, siempre es mejor que comprarlo fuera. Potenciar el aspecto social del mérito, es decir, mejorar el clima laboral y el ambiente que lo hace posible, (y un cierto reparto igualitario de beneficios al equipo) no sólo da más proyección a la empresa, sino que también hace que los individuos se sientan más protagonistas la empresa. El mérito individual en general es mejor percibido por el grupo al que uno pertenece que por evaluadores externos o por indicadores que muchas veces no miden lo que pretenden medir porque olvidan que detrás de las cifras hay personas. Nos parece justo elegir a nuestros representantes políticos porque reconocemos en ellos algún tipo de mérito, pero cuesta aceptar que quienes mejor reconocen el mérito (no la sumisión) son los propios miembros del grupo.

Este texto pretende, simplemente, sugerir que la forma de atribución del mérito más justa en una empresa no es la que va de arriba abajo, sino la que surge de abajo hacia arriba. Normalmente no se gestiona así, y tal vez por eso el reconocimiento del mérito acaba siendo causa de resentimiento y de ruptura de equipos.