



**PABLO
GARCÍA RUIZ**

**LA LÓGICA DEL DIRECTIVO:
EL CONTROL NECESARIO Y LA CONFIANZA IMPOSIBLE**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

47

Una de las cualidades más importantes para un empresario es –aunque pueda resultar paradójico– ser un buen político. No me refiero aquí a la capacidad de relacionarse con la esfera de la política profesional. Sin duda, ésta es una habilidad encomiable que de una forma u otra hay que saber llevar a cabo si no se quiere morir en el intento de sobrevivir como empresario en la jungla de los impuestos, las regulaciones laborales, las presiones sindicales y demás arbustos de nuestra situación socio-política. Pero hay otro sentido en el que el empresario debe ser un buen político. Y, por cierto, me parece de mucho mayor interés.

En su libro *The Borderless World*¹ K. Ohmae narra los problemas que los directivos de la Tokyo Electric Company tenían que afrontar con su departamento comercial. Se trataba de vender cajas registradoras electrónicas. Con mucha frecuencia, los clientes demandaban descuentos especiales, que los encargados de ventas transmitían a sus superiores: si no se concedía se podría perder la venta (y el cliente). La compañía entera estaba constantemente dividida sobre cómo actuar ante las demandas de los clientes.

Después de estudiar la situación, la dirección reorganizó el departamento en varios equipos

de tres personas, cada uno de los cuales podía acordar con el cliente las condiciones especiales de venta. Cada equipo funcionaba como una pequeña empresa: si vendía los productos al precio habitual se embolsaban un margen del veinticinco por cien. Si aceptaban descuento, ellos perdían la diferencia. Con este nuevo sistema, las discusiones inútiles entre los vendedores y sus jefes desaparecieron, los directivos dejaron de emplear su tiempo en aprobar o negar acuerdos especiales con los clientes. En unos pocos años, la compañía aumentó sensiblemente sus beneficios y su participación en el mercado llegó hasta un cuarenta y dos por cien, partiendo de prácticamente nada. Esto fue posible por tener la perspicacia suficiente para cambiar algún aspecto de la organización y de la contabilidad, de acuerdo con parámetros de psicología humana.

Saber tratar con las personas es quizá la más importante de las facetas en el trabajo empresarial y, sin duda, la más genuina de las tareas políticas. Cuando, en los albores de la industrialización, las máquinas se convirtieron en los protagonistas del proceso productivo, se podía decir que el éxito de la empresa era cuestión de técnica. Hoy, las cosas ya no son así. Tener la tecnología apropiada es sólo cuestión de

dinero. Tenerla antes que los demás puede resultar un poco más caro, pero las diferencias se igualan cada vez más deprisa. Los verdaderos problemas vienen por otro lado, por el lado de las personas. Y no sólo porque hay demasiadas en la fábrica y demasiado pocas en el mercado.

** *

Para la empresa hay dos tipos de relaciones dominantes con los demás. Una es el tipo de relación establecida por la jerarquía de los cargos: desde los altos directivos a los recién empleados en el último escalón, y vuelta. La otra es la relación con los demás en el mercado, es decir, con la competencia. Ambas constituyen el núcleo de las relaciones "políticas" de la empresa.

Quizá sea una reminiscencia de la época del protagonismo de las máquinas, quizá sólo una manifestación espontánea de la condición humana, pero en cualquier caso, las relaciones "políticas" tienden a configurarse como relaciones "de control". En efecto, con las máquinas no cabe diálogo, lo que cabe es programarlas, es decir, controlar su operación. Mediante el control se aumentan notablemente las propias posibilidades de actuación.

La lógica del control se extiende fácilmente a las distintas esferas de la vida de la empresa. Muchas teorías de la organización y del management abundan en recomendaciones y consejos para incrementar el control sobre los subordinados y conseguir que rindan más. Incentivos y sanciones son formas de control. En las asambleas de accionistas lo que cuenta es controlar la mayoría. La necesidad de control está fuertemente arraigada. La tradición del capitalismo occidental enseña a los directivos una aritmética que iguala el 51% al 100% y el 49% al 0%. El 51% compra el control completo de la toma de decisiones.

La competencia funciona con la misma lógica. Es preciso el control: controlar el mayor porcentaje posible del mercado, controlar el efecto de las últimas innovaciones, controlar los canales de publicidad... La misma lógica de la competencia se cuele dentro de la propia empresa. Como los tiempos de la abundancia de recursos parecen haberse acabado, comienza la competencia entre los diversos departamentos: ¿quién se quedará con la mejor tajada de asignaciones del presupuesto? Los sindicatos también querrán participar en la carrera por el control de su parte de los beneficios (si los hay, claro está).

La necesidad del control aparece por todas partes en la vida de la empresa. Nadie quiere quedar de lado, verse “controlado” en esta corriente de “dinamismo político” que inunda la organización, en la que tener control es tener poder. Y tener poder, se dice, es la única manera de sacar adelante lo que llevas entre manos.

Cualquiera que haya tenido que dirigir algo se da cuenta de que las cosas nunca son así de sencillas. Ser eficaz no está asegurado por el sólo hecho de poder decidir. “Poder” de hecho no significa sólo controlar las decisiones. Significa, sobre todo, “conseguir que las cosas efectivamente se hagan”. No es exactamente lo mismo y percibir la diferencia es de extrema importancia para el directivo. Los gerentes de la Tokyo Electric Company supieron en aquella ocasión ver la diferencia: perdieron el control de las decisiones y ganaron en eficacia.

En realidad, el afán por el control es, a estas alturas, algo ilusorio. Las situaciones que nos toca afrontar son demasiado complejas como para que podamos tener atados todos los hilos y como para que las circunstancias y las personas se muevan al compás de nuestros giros de muñeca. Alcaide describe bien esta situación cuando afirma²: “el mensaje tácito

que la organización transmite al directivo es el siguiente: éste es su puesto, ésta su tarea, éstos los objetivos que tiene que lograr y éstos los medios de los que puede disponer. La sorpresa se produce cuando comprueba que los medios de la organización, al menos en términos de poder, son claramente insuficientes con relación a los que necesita para desarrollar con éxito su tarea”. Todo el mundo que haya tenido responsabilidades de dirección habrá comprobado que no es nada fácil conseguir que los demás hagan lo que se supone que deben hacer.

Quienes confían sus esfuerzos a la lógica del control no tardan en encontrar los límites operativos de su elección. A ver cómo se controla eficazmente el absentismo laboral deliberado, la baja productividad de quien tiene el sueldo oficial asegurado, los retrasos administrativos de oficinas en las que el trabajo se expande hasta ocupar (al menos) el tiempo disponible, etc. La motivación para trabajar y trabajar bien no es pura cuestión de incentivos y sanciones materiales. Es algo más complejo y variable y no es tan sencillo de resolver.

Otra barrera a la lógica del control es el experto. Hace décadas los directivos podrían tener una concepción bastante aproximada de los procesos técnicos que debían dirigir. Dentro

de poco, esto resultará sencillamente imposible. Cada profesión, cada puesto de las organizaciones se especializa cada vez más, se necesitan conocimientos más y más detallados y complejos que, para el ajeno a la materia, resultan inexpugnables. No se puede juzgar lo que se desconoce, no se puede saber si está hecho bien o mal, si se ha empleado mucho tiempo o poco, si se podía haber hecho mejor o no. Se paga para que sea hecho, pero no se puede calibrar. El directivo se ha de conformar con lo que diga y haga el experto: no lo puede controlar. Este punto resulta más preocupante si consideramos, como señala D. Bell³ que los empleos no especializados serán en pocos años menos del diez por ciento de los empleos totales. Las clases técnicas y profesionales son ya los sectores cruciales de nuestra sociedad. Esto significa, en su opinión, que está apareciendo una nueva serie de relaciones dentro la empresa para las que las jerarquías que simplemente obligan al cumplimiento de órdenes no sirven ya.

Aún más, no sólo es más difícil asegurar que las decisiones se cumplen. Es que cada vez es más difícil tomar decisiones. Los modelos de la elección racional funcionan en un universo muy reducido de análisis. El mundo real es mucho más complejo. Para decidir, se supone

que uno tiene claro el objetivo que persigue y cuenta con la información suficiente como para entender que su acción, y las consecuencias que se derivan de su acción, conducen a la consecución de su objetivo. Esta claridad sólo se da en el mundo conceptual. Suponiendo que uno sepa exactamente lo que pretende con sus decisiones (cosa que no siempre ocurre), no está nada claro que sepa de antemano las consecuencias que se derivarán de esas decisiones, que conozca las alternativas posibles a esas decisiones y que la selección final pueda llamarse 'racional'. En realidad, muchas veces las decisiones vienen impuestas por las circunstancias y no hay otro remedio sino adaptarse a las cosas como vienen: la capacidad de decisión resulta con frecuencia muy limitada.

Este no es un problema de las empresas pequeñas o medianas. Al Estado mismo le ocurre otro tanto. El Estado está en una situación muy problemática porque se esperan de él cosas que no está en disposición de conseguir. El Estado, comenta Bell, es demasiado pequeño para los grandes problemas de la vida y demasiado grande para los pequeños problemas. "Es demasiado pequeño para controlar siquiera su propio acervo monetario. La nación no tiene ya la capacidad de hacerse con

los flujos de capital. Al mismo tiempo, al centralizar los programas sociales, ya no atiende a la diversidad de necesidades minoritarias”**4**.

La lógica del control se encuentra cada vez con más problemas que no puede resolver. Suponer la posibilidad de un control perfecto es un grave error.

Pretender un control extenso pudo ser sensato en otras épocas. Ahora, la situación muchas veces se nos escapa de las manos. Ignorarlo no ayuda a dirigir mejor. Es preciso comprenderlo y actuar en consecuencia.

La consecuencia práctica que se saca con frecuencia de esta situación es acumular el mayor control de que uno sea capaz. Es la lógica del control que se resiste a perecer. Es, tal vez, la reacción instintiva frente al riesgo y la incertidumbre. Si hay algún ámbito en que el riesgo y la incertidumbre estén presentes, ése es el ámbito de la empresa. Lo que este año funciona, el año que viene puede estar anticuado; los gustos de hoy, mañana han desaparecido; lo que parecía una gran idea resulta al fin inútil y de donde no se esperaba surge la oportunidad buena.

Vivir en este entorno, exige contar con un mínimo de seguridad. La seguridad habitualmente la da la posesión. Poseer, con relación a

las cosas es tener propiedad. Poseer, en relación con los demás, es controlar en la medida de lo posible sus movimientos y sus reacciones a los míos. Ante el riesgo y la incertidumbre, el afán de seguridad promueve de nuevo la lógica del poder como control. Como señala Rafael Alvira, existe “una relación biunívoca entre poder y espacio. El poder se despliega siempre en un cierto tipo de espacio (el espacio político de los partidos, el espacio físico controlado, la zona de mercado dominada). Renunciar al poder es lo mismo que no tener espacio o lugar alguno y, con ello, no poner en práctica las propias posibilidades: es no vivir”**5**. Una situación cambiante es, en principio, una situación hostil. Lo que varía continuamente guarda la posibilidad del peligro desconocido y acechante.

Ante lo imprevisible, lo que se requiere es capacidad de adaptación al entorno. Si entiendo bien la expresión, es lo que el mismo Rafael Alvira llama “habitar”**6**. En el entorno amenazante lo que debo hacer ante todo es asegurar mi propia posición. Una vez dominado mi ambiente inmediato cuento con energía suficiente como para pelear con la incertidumbre reinante. “Por eso, continúa Alvira, la lógica del poder es inevitable. Pero el poder es un principio y es menester dar razón

de cuál es su fin. La primera respuesta es reduccionista: tenemos el poder para ser poderosos (...) En realidad, esta es la mejor respuesta inicial, pues está claro que sin el poder los otros fines, y el habitar mismo dignamente en este mundo no están asegurados”⁷. El poder como control suele ser la primera respuesta, pero no, desde luego, la última.

** *

A pesar de sus límites, a pesar de la poca esperanza que cabe poner en el poder como control, parece que no se puede escapar a sus redes. Ya no se espera del control la eficacia. Ahora sólo se busca el control como arma defensiva ante la amenaza de lo demás o de los demás. El técnico se refugia en su vocabulario experto, el enlace sindical en su dialéctica igualitaria, el departamento de al lado en la cantidad de trabajo que les supera, los accionistas en el argumento implacable de la rentabilidad... Cada uno tiene su refugio desde el que negocia las relaciones que se atreve o se ve obligado a establecer.

¿Hay algún resquicio en la muralla de la competencia y del control? ¿Hay alguna otra forma de relacionarse con los competidores potenciales o actuales? Esta es la pregunta que plantea el conocido “dilema del prisionero”. El argumento es bien conocido. Dos prisioneros

esperan condena por sus delitos. Se les da oportunidad de testificar a favor o en contra de su propio compañero de prisión. Si los dos se acusan mutuamente, cada uno recibe cinco años de cárcel. Si ninguno de los dos acusa al otro, cada uno deberá cumplir sólo un año de cárcel. En los dos casos posibles restantes el que se aprovecha de la buena voluntad del otro sale ampliamente beneficiado: si uno acusa al otro y éste no lo hace, el primero recibe una condena de seis meses mientras que el segundo será condenado por diez años.

La cooperación mutua reporta beneficios para las dos partes. Una condena corta para ambos. Cuando uno de los dos coopera y el otro no, éste obtiene una gran ventaja y aquél una gran pérdida. Por fin, cuando ninguno coopera, los dos sufren considerables pérdidas. El argumento muestra la tensión entre cooperación y competencia. El que coopera se arriesga a que el otro se aproveche de su buena voluntad y obtenga mayores beneficios a su costa. La conclusión primera es que el afán de seguridad y la ambición del máximo beneficio llevan la interacción a la pura lógica de la competencia, donde ambos sufren las pérdidas derivadas de la no cooperación.

Situaciones análogas aparecen con frecuencia en el día a día de la empresa: confiar en la cooperación del otro puede ayudar a resolver situaciones difíciles con mutuo beneficio, pero tomar la iniciativa de la cooperación puede conducir a que se aprovechen de uno y salga claramente perdiendo. Ejemplos hay muchos: la empresa que se propone establecer un sistema de bonos mediante el que los empleados participen de los beneficios de la empresa. Es una manera de motivarles a trabajar duro, concienciarles de que la marcha de la empresa depende de su esfuerzo por trabajar bien. Si todos toman la iniciativa como propia y mejoran su rendimiento, todos saldrán ganando su parte en el incremento de los beneficios. El "listillo" es el que razona: si yo no me esfuerzo tanto no se va a notar en el conjunto. Dejemos pues que los demás hagan crecer el pastel del que yo también tendré mi parte. Es evidente que si todos los demás razonan de igual manera o siguen su ejemplo, no habrá pastel que repartir.

Los costes de investigación y puesta a punto de nuevos productos suelen ser bastante altos. A veces una sola empresa no puede permitirse afrontarlos. Cabe entonces la posibilidad de proponer a otra empresa la colaboración. Y cabe también la posibilidad de aprovecharse

de la situación, sacando beneficio de la buena voluntad y de los recursos ajenos. Se frustran así posibilidades futuras de cooperación, porque a nadie le gusta ser engañado dos veces. Se pierden también posibilidades ciertas de crecimiento y beneficio mutuo. La situación que resulta es mala para los dos, que deben soportar los gastos individualmente y luego deberán luchar por su parte del mercado. Los costes de la no cooperación son altos. Si bien, alguno dirá, son menores que cuando se aprovechan de la confianza de uno.

La teoría de juegos ha estudiado extensamente las posibilidades de este tipo de interacciones, principalmente desde el punto de vista estadístico. A partir de aquí se han desarrollado verdaderas técnicas de toma de decisiones mediante cálculos de probabilidad. ¿Cuántas veces debo ofrecer cooperación y esperar correspondencia? ¿Cuántas veces debo pasar por alto la no cooperación ajena? ¿Cómo debo responder a la no cooperación? Si yo tampoco coopero vamos a una situación mala para ambos. ¿Cómo conseguir establecer situaciones de cooperación mutua sin correr el riesgo de graves pérdidas? A mi juicio, el cálculo de probabilidades no es el mejor enfoque de la cuestión. La elección entre cooperación y no cooperación, entre confianza y

desconfianza no se resuelve mediante el cálculo de probabilidades. No, al menos, si se pretende ser un buen político. Además, cooperación y competencia no son mutuamente excluyentes. Más bien se implican la una a la otra. Pero vayamos por partes.

** *

La confianza es un equivalente funcional de la desconfianza⁸; por eso es posible la elección. Ambas actitudes son la base de sistemas de relación alternativos. Se puede jugar a la lógica del control o se puede jugar a la lógica de la confianza. Cada una tiene sus riesgos y sus ventajas. Lo que ahora se debe afirmar es que la confianza no es una elección irracional. Es más bien otra forma de racionalidad que, por cierto, amplía las posibilidades de beneficios totales de los participantes. La tendencia del dilema del prisionero apunta a pensar como más probables las situaciones de no cooperación. La tendencia humana a habitar el espacio de que se dispone en términos de control, indica la misma dirección. ¿Es posible organizar de alguna manera sistemas de cooperación a pesar de las previsiones anteriores?

Algunas empresas parece que han descubierto las condiciones necesarias. Es el caso de las *joint-ventures* que han sabido establecer

bien las relaciones entre empresas de diferentes características ambientales y operacionales. Se buscan diversos tipos de alianzas que ayuden a sobrellevar el peso de los costes fijos y que amplíen las posibilidades de participación en los mercados. Así, vemos que Nissan distribuye Volkswagens en Japón y Volkswagen vende todoterrenos de Nissan en Europa; General Motors y Toyota colaboran y compiten a la vez en Estados Unidos y Australia. En la industria farmacéutica, en la que investigación y desarrollo, por un lado, y distribución, por el otro, representan gastos fijos muy elevados, algunas empresas han acordado la distribución de sus principales medicamentos con empresas locales que disponen de excelentes mecanismos de distribución. Así, en Estados Unidos, Marion Labs. distribuye el producto Herbesser de la Tanabe y el Ulcerim de la Chugai; Merck, por su parte, distribuye el producto Gaster de la empresa japonesa Yamanouchi. A su vez, empresas japonesas o europeas distribuyen medicamentos americanos en sus respectivos mercados. Los resultados de la cooperación son realmente beneficiosos para ambas partes. Y no hay nada aquí que suene a 51% de las acciones ni a control. Ejemplos similares se pueden encontrar en los mercados de muchos otros productos y servicios.

La cooperación no tiene por qué excluir la necesaria competencia. Es Ohmae quien cita el siguiente caso⁹. En la industria oligopolista de la fibra de vidrio hay un ejemplo notable: la alianza entre la americana PPG y la japonesa Asahi Glass, que comenzó en 1966 con una *joint-venture* en Japón para producir PVC. En 1985 los mismos actores montaron juntos una fábrica de componentes plásticos para automóviles con la idea de capturar el mercado de suministro de piezas para los constructores japoneses de automóviles. En 1988 establecieron una factoría de productos químicos en Indonesia, con algunos socios locales y con la Mitsubishi. Durante todo este tiempo, sin embargo, han continuado una competencia feroz en el área de la fibra de vidrio. Cooperación y competencia no son actitudes irreconciliables. El análisis no acepta soluciones de totalidad.

No todas las alianzas intentadas han tenido un éxito similar. Muchas han llevado a un fracaso rotundo. Conocer y poner en práctica las condiciones que hacen posible la cooperación es el mejor arma del buen político. Conducir las relaciones a situaciones de mutua cooperación parece ser una buena forma de organizar los propios asuntos.

El “dilema del prisionero” plantea el problema pero el mismo no aporta los datos necesarios para salir de él.

El argumento es una formalización de las relaciones entre personas o grupos que se enfrentan a la necesidad de actuar colectivamente. Precisamente por ser *formal*, omite la consideración de al menos dos dimensiones de vital importancia en las relaciones *reales*: la dimensión temporal y el conocimiento mutuo entre los actores. El “dilema del prisionero” es sólo una instantánea de lo que en realidad es un proceso distendido en el tiempo. La elección de cada uno de los agentes ve reducida sus consideraciones a la pura contingencia de la decisión ajena. En este caso, es preciso actuar ya y a ciegas. Uno podría pensar: y ¿quién no está en esa situación? Es cierto que nos vemos acosados por la prisa: todo el mundo tiene prisa. A todos nos gustaría saber más sobre los datos que nos llegan. Nunca tenemos la información completa que necesitamos. Pero, ¿es esto lo mismo que el tiempo cero y la arbitrariedad ajena? Pienso que no.

En nuestras relaciones con los demás, contamos con la experiencia y las expectativas. Experiencia de veces anteriores por la que nos hacemos una idea de lo que puede ocurrir en situaciones sucesivas. Contamos también con

tiempo. Antes de decidir siempre procuramos calibrar las circunstancias, reunir la mayor cantidad de información posible. El tiempo es importante porque nos permite añadir información a la situación. Quizá no toda la que nos gustaría pero sí alguna. En cualquier caso nunca nos enfrentamos a la pura arbitrariedad como el dilema parece suponer. Nuestro conocimiento de los demás nos permite aventurar qué tipo de respuesta vamos a recibir, y conforme a esas expectativas, organizamos nuestra propia actuación. Tendemos a ofrecer cooperación cuando suponemos ser correspondidos; tendemos a competir cuando nuestra percepción de la situación y de los demás así lo aconseja.

La primera condición de la cooperación es, sin duda, hacerse cargo de con quién queremos cooperar. Es preciso "perder tiempo" en conocer suficientemente la situación en la que nos movemos y las personas con las que trabajamos. Podemos no hacerlo. En ese caso, lo que suele suceder es que damos por supuestas ciertas motivaciones, actitudes o valores en los demás, quizá porque son las que uno mismo tiene. Pero esto no siempre es así. Darse cuenta es importante.

Peter L. Bonfield, de la International Computer Ltd., muestra que lo ha entendido así

con una curiosa práctica. Distribuye entre sus directivos que deben negociar con sus iguales de la Fujitsu, compañera de negocios en Japón, una funda de plástico para las tarjetas, en cuyo reverso están escritos los siguientes "consejos"

10:

Recomendaciones de ICL para lograr una buena colaboración:

-ten en cuenta que colaborar requiere tiempo de gestión. Si no tienes el tiempo necesario, no empieces.

-el respeto y la confianza mutua son esenciales. Si no confías en la gente con la que estás negociando, olvídalo.

-recuerda que ambas partes deben beneficiarse de la colaboración. Esto significa probablemente que tú tendrás que ceder en algo.

-asegúrate de que las cosas quedan atadas mediante un contrato legal. No dejes para más adelante las cosas desagradables o conflictivas. Sin embargo, una vez firmado, déjalo de lado. Si hay que recurrir a él, algo va mal en la relación.

-reconoce que, durante el tiempo de la negociación, las circunstancias cambian. Reconoce los problemas que pueda tener tu compañero y sé flexible.

-no esperes que tu compañero actúe o reaccione como tú lo harías. Averigua la razón de esa respuesta particular.

-celebrad los logros juntos. Era un reto compartido y lo habéis conseguido.

En la base de toda cooperación está el hacerse cargo de los motivos, actitudes y objetivos de los demás, y actuar contando con ellos. Es preciso "perder el tiempo" de esta manera. La colaboración es una forma de acción colectiva. Dirigir un departamento, un proyecto, una sección o la empresa entera, es dirigir una acción colectiva, esto es, acción compartida. Dirigir no es controlar, si por controlar se entiende imponer las propias decisiones y puntos de vista a la colectividad con que trabajo.

No se trata de que los demás hagan suyos los valores, motivos y modos de acción míos personales. Se trata más bien de que los valores, motivos y modos de acción sean compartidos. La manera como esto se puede lograr es diferente para los dos contextos antes mencionados. No es lo mismo dirigir en el contexto de la jerarquía de autoridad, de jefe a subordinado, que en el contexto de la competición, de igual a igual. Y, con todo, hay un punto común, precisamente éste de suscitar en el

otro –y en uno mismo– la capacidad de adoptar actitudes y objetivos *compartidos*.

Mediante la cooperación buscamos establecer modos de relación que sean beneficiosos para todos los que participan, que incrementen los resultados totales del proceso, aumentando a su vez las ventajas de cada uno. Es lo que en teoría de juegos se llama "juegos de suma positiva" o sinergias, por oposición a los "juegos de suma cero," en los que lo que gana uno lo pierde el otro. También hay "juegos de suma negativa", como el de los prisioneros que, por no cooperar, deben sufrir ambos severas condenas. La acción colectiva se mueve siempre en alguno de estos tres tipos de situaciones o "juegos".

Construir una cultura compartida es condición necesaria para constituir formas sinérgicas de interacción. El control nunca lo consigue, precisamente porque desencadena la lógica del poder, en la cual sólo son posibles, en el mejor de los casos, los juegos de suma cero. El Consejo nacional británico para el desarrollo económico lo expresaba así **11**: "es imposible obtener lo mejor de los empleados mediante reglas de trabajo detalladas, supervisión constante y amenazas. La única manera de conseguirlo es tener unos empleados competentes y motivados, comprometidos con los

fines de la empresa". Compartir ciertos valores, actitudes y objetivos es condición *sine qua non* de la cooperación estable.

En la base de la cooperación se encuentra la confianza. Sólo cabe colaborar con aquel en el que uno confía. La forma de superar el dilema del prisionero es ésta: confiar en aquél con quien debo colaborar. Decir esto, ¿no es pecar de ingenuidad? En un mundo de zorros viejos, ¿quién puede ir de "confiado" por la vida? ¿No nos llevará el exceso de confianza a una situación de desventaja? Evidentemente, confiar tiene sus riesgos. El reto de cualquier dirigente que quiera ser eficaz está precisamente es saber gestionar el riesgo. Y, además, en el fondo, no nos queda más remedio que confiar si se quiere hacer algo más allá de la puerta del propio despacho.

** *

En realidad, la confianza que da origen a juegos de suma positiva, a relaciones de cooperación, es únicamente la confianza mutua. Bien mirado, la confianza mutua no es algo extraño o ajeno a la experiencia personal. Es más, en multitud de circunstancias, nos vemos obligados a confiar. Ahora que la inseguridad ciudadana es tan alarmante, el simple hecho de coger un taxi supone todo un mundo de confianza: propia, en la honradez del taxista;

suya, en que tú eres un viajero y no un delincuente. El punto aquí es saber gestionar la confianza: la propia en los demás y la de los demás en uno.

Pérez López ha subrayado la importancia de la confianza para el directivo **12**: "una persona tiene autoridad respecto a otra si y sólo si, esta última confía en la primera". La posibilidad de liderar una acción colectiva descansa en la capacidad de generar confianza en el equipo. ¿Cómo se consigue que los demás confíen en uno? Porque, al fin y al cabo, mis actitudes dependen de mí y, si quiero, puedo decidir estar en plan de colaborar. Pero yo no puedo obligar a los demás a confiar y colaborar. Es cierto, la confianza no se impone, se inspira. No hay en esto control alguno.

¿Qué se puede hacer para generar confianza? Algunos señalan que es necesaria la transparencia informativa **13**: que todos dispongan de la información completa sobre el estado de la situación. No comparto esta opinión. Acción colectiva no implica necesariamente decisión colectiva. Si se quiere saber todas las razones por las que se toma una decisión entonces ya no se confía en el decisor, se le juzga. Esto puede ser oportuno en determinadas circunstancias, pero desde luego, no es una forma de generar un clima de con-

fianza. Más bien es un signo de sospecha. La confianza no excluye la autoridad del cargo; a mi modo de ver, más bien la supone.

Otros piensan que la manera de crear y mantener la confianza es evitar toda evaluación e inspección **14**.

Así, la confianza resultaría de tres prácticas: no pedir cuentas, no causar situaciones enojosas, pasar por alto los errores. Tampoco comparto esta opinión. Confiar en otros no consiste en pensar que lo hacen todo bien. Sí es pensar que procuran hacerlo lo mejor que pueden. Entre una cosa y otra hay ciertas diferencias.

Hay varios sentidos corrientes de lo que significa confiar. "Si tú confías en otro para hacer algo, tú crees que él lo hará bien". También se dice: "si tú confías en alguien, tú piensas que es honesto y que no te va a perjudicar deliberadamente"; o "si tú te fías de alguien, es porque piensas que es seguro, que no te va a fallar cuando lo necesites". En la base de la confianza están, de alguna manera, estos elementos: competencia técnica, honestidad, interés por las cosas de los demás.

Todos ellos son muy aplicables a la conducta del directivo. El directivo en el que los subordinados confían ha de ser un hombre compe-

tente en sus propias tareas. Algunos estudios empíricos confirman esta apreciación **15**. Genera confianza el directivo honesto. Como subraya Pérez López, la conducta del directivo respecto a las normas objetivas de la empresa tiene gran importancia para la generación de confianza **16**. En primer lugar, porque las normas definen los mínimos exigibles sobre los que la cooperación se organiza. Después, porque los sacrificios que tengan que realizar los directivos para asegurar la vigencia efectiva de las normas serán signo evidente de su compromiso con los valores que esas normas expresan y con la colectividad misma. Por último, la sumisión del directivo a las normas objetivas da la seguridad de que éstas serán cumplidas en futuras ocasiones, lo que elimina la posible arbitrariedad del superior, y la gente sabe perfectamente a qué atenerse.

El interés sincero en las cosas de los demás genera asimismo confianza. Es lo que Pérez López llama "motivación trascendente", aquella que tiene en cuenta los efectos de la propia conducta en los demás. Quien sólo busca cumplir sus propios objetivos difícilmente podrá contar con la confianza de otros, porque los verá únicamente como medios para conseguir sus metas. El directivo que quiera fomentar la cooperación en su área, debe

reconocer en sus subordinados algo más que engranajes de la organización. No basta con reconocer los objetivos y aspiraciones de los demás, es preciso actuar con interés en ayudarles a cumplirlos en la medida de lo posible, es decir, en la medida en que sean compatibles con las normas y objetivos de la organización.

Competencia técnica, honestidad, interés por los demás, son los rasgos del directivo que fomentan las relaciones de cooperación entre sus subordinados, las que pueden mover a otros a compartir los motivos, actitudes y objetivos del directivo. Esta forma de dirigir no descansa en el control. Supone el control, en todo aquello que se refiera a las normas objetivas de la empresa. Pero no confía a la capacidad de controlar, incentivar y sancionar, el éxito de la cooperación. Este queda, más bien, al cuidado del liderazgo del directivo, del "saber político" del que ocupa el cargo.

** *

Hay aún otro elemento importante en la base de la cooperación. Se ha dicho ya que es preciso conocer a esos otros con los que se quiere colaborar. Y que es preciso "perder tiempo" en esta tarea. Si hay que interesarse por sus intereses, si hay que atender a los beneficios que esperan obtener de la cooperación, habrá que conocerlos. Pero aún hay un

elemento más. Tanto Pérez López como Alvira lo han señalado así: el directivo debe saber suscitar en los otros la colaboración. Y esto significa educar.

Del dilema del prisionero no se sale mediante el cálculo de probabilidades. Se sale cuando alguien se toma la molestia de educar a los demás. Se puede fomentar la confianza de los demás siguiendo un comportamiento que lo haga posible. Pero además, hay que ocuparse de que los demás efectivamente aprendan y quieran cooperar. La empresa resulta ser así, aunque pueda sonar extraño, un lugar de educación. No de educación genérica, como la escuela. Eso lo haría la empresa paternalista, que abarca todos los aspectos de la vida de sus miembros. La empresa, organización referida al trabajo, es lugar de educación en lo profesional. Educar no es transmitir los propios valores y opiniones. Educar no es una relación de un sólo sentido. Pierpaolo Donati define la educación como la relación de reciprocidad que tiene como objetivo la capacidad de relación ulterior sensata **17**. Me parece perfectamente válido para las relaciones profesionales. Dirigir es una relación recíproca. Controlar es una relación en una sola dirección, pero dirigir en términos de suma positiva exige atender a la recípro-

ciudad: no sólo conocer las opiniones y preferencias de los demás sino aprender de ellas lo que, sin duda, completa nuestra propia percepción de las cosas. Por eso, dirigir, lo mismo que educar es un arte. No hay un código de técnicas con cuya aplicación sistemática salgan los sistemas de cooperación. Lo que importa aquí es la prudencia de atender a la especificidad de las situaciones y de las personas y saber crear el clima de colaboración, exigiendo lo que se debe exigir, modificando lo que se puede modificar, aprendiendo de la experiencia y del punto de vista de los demás. Dirigir es una actividad prudencial, no técnica.

Controlar, en cambio, es una cuestión de poder. No se necesita a los demás, más bien se trata de asegurar que funcionan como se espera de ellos. Pero entonces uno mismo no puede mejorar. Si se cumple lo que se espera no hay nada nuevo. Cooperar implica enseñar y aprender de los demás para generar una acción colectiva de mayor alcance. Y en esa acción compartida se mejora a los demás a la vez que se enriquece uno mismo.

En el fondo, es una cuestión de lógica: es preciso aprender la lógica de la cooperación en el mundo de la competencia.

NOTA BIOGRAFICA

Pablo García Ruiz es profesor de Sociología en la Universidad de Navarra. Doctor en Filosofía y Letras. Ha ampliado estudios en la Universidad de Bologna y en la Illinois State University. Research Scholar en el Institute for Business & Society de la London School of Economics. Entre sus publicaciones destaca el libro "Poder y sociedad. La sociología política en Talcott Parsons". Ha trabajado extensamente en temas de teoría sociológica así como en diversos aspectos de sociología de la empresa.

- 1 Ohmae, K. (1990) *The Borderless World*, Collins, London.
- 2 Alcaide Castro, M. (1990) *La importancia de la dinámica política para el directivo*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, Pamplona, 12.
- 3 Bell, D. (1990) *La empresa y el ambiente sociopolítico en el umbral del nuevo siglo*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, Pamplona, 15.
- 4 Bell (1990), 19
- 5 Alvira, R. (1993) *Competencia y cooperación económica. Un problema de lógica existencial*, Pamplona.
- 6 Alvira, *Sobre el arte de invitar* (1993).
- 7 Alvira (1993).
- 8 Luhmann, N. (1979), *Trust and Power*, Wiley, New York.
- 9 Ohmae (1990), 126-128
- 10 Ohmae (1990), 120-122.
- 11 National Economic Development Council, *Pay in the 1980s*. Memorandum by the Confederation of British Industry, February 1987.
- 12 Pérez López, J.A. (1990) *El poder... ¿para qué?*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, Pamplona, 26.
- 13 Garmendia, J. & Parra Luna, F. (1993) *Sociología industrial y de los recursos humanos*, Taurus, Madrid, 167.
- 14 Powell, W. & DiMaggio, P. (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, 58. Cfr. también Goffman 67, 12-18.
- 15 Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (eds), *Leader behavior: Its description and measurement*, Research Monograph 88, Ohio State University, Columbus, Ohio. Cfr. Scott, R. (1987) *Organizations: rational, natural and open systems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 59.
- 16 Pérez López, J.A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 223.
- 17 Donati, P. (1992) *Teoria relazionale della società*, Angeli, Milano, cap. 7.