

¿Qué tienen en común Southwest Airlines, el proceso de producción de Toyota, el mantenimiento del orden público en Chicago o Linux? La respuesta es que todos son sistemas basados en la cooperación humana, y no solo en la compensación por incentivos, las sanciones o el control jerárquico.

Toyota ha estructurado las relaciones entre sus trabajadores y los proveedores en una red de colaboración cimentada en la confianza y la cooperación a largo plazo.

De forma parecida, Southwest Airlines ha superado a sus competidores por un amplio margen, al fomentar un espíritu de trabajo de colaboración en equipo basado en una cierta autonomía, altas dosis de confianza y un sentimiento generalizado de buen trato entre los empleados.

En lugar de endurecer las medidas en respuesta a los actos delictivos, durante dos décadas las fuerzas policiales de Chicago han optado por un modelo de mantenimiento del orden basado en la comunidad, en el cual vecinos y agentes de policía trabajan juntos para evitar con mayor eficacia la comisión de delitos.

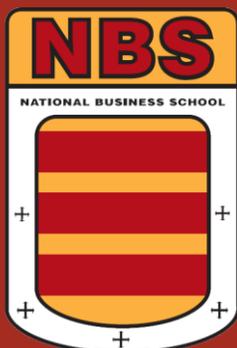
Linux, el software de código abierto, depende de la masiva cooperación entre voluntarios y colaboradores remunerados, cuyos resultados son compartidos por todos, sin que nadie los posea en exclusiva.

Bibliografía *Yochai Benkler*

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



El Pingüino y el Leviatán

Por qué la cooperación es nuestra arma más valiosa para mejorar el bienestar de la sociedad y la eficacia de las empresas

Yochai Benkler

INTRODUCCIÓN

El método de trabajo que consiste en sistemas basados en la cooperación humana ignora por completo la premisa dominante de la sociedad occidental respecto a la motivación humana, aquella que inspiró el Leviatán del filósofo Thomas Hobbes: **los humanos somos fundamental y universalmente egoístas, impulsados por nuestros propios intereses, y la única forma de tratar con la gente es interviniendo y controlándonos, para que no nos destruyamos unos a otros.**

Existe, sin embargo, una visión mucho más halagüeña que considera que los seres humanos somos esencialmente capaces de sentir empatía, de albergar sentimientos que nos impulsan a actuar de manera cooperativa. En honor de Tux, el logotipo de Linux, el autor denomina esta alternativa el Pingüino.

La importancia que tiene esto para nosotros en nuestra vida cotidiana es considerable. Significa que los sistemas sociales y económicos existentes —desde nuestros modelos empresariales jerarquizados hasta nuestra concepción de la educación basada en el mercado, pasando por nuestro punitivo sistema legal— son a menudo diseñados según un modelo erróneo de lo que somos y de por qué hacemos lo que hacemos. Para motivar a la gente necesitamos sistemas basados en el compromiso, la comunicación y en un sentido de finalidad e identidad común. Dicho de otro modo: a las organizaciones les resultaría más provechoso ayudarnos a captar y desarrollar nuestros sentimientos de generosidad y colaboración, en lugar de asumir que nos movemos únicamente por nuestro propio interés.

El desplome económico de 2008 nos ha obligado a todos a aceptar la falibilidad de los sistemas económicos y financieros construidos sobre el propio interés. Deberíamos abrir nuestras mentes a la posibilidad de que los mercados que se autorregulan sea una explicación insuficiente de los mercados y de los seres humanos reales. Igualmente, deberíamos buscar la manera de utilizar la cooperación y la colaboración para mejorar el sistema en el que vivimos, en lugar de aferrarnos a descripciones insuficientes de esos sistemas.

Las influencias psicológicas y sociales en la cooperación

Capital social, reputación y contagio social. El capital social es una de las tres dinámicas principales que pueden mejorar la cooperación. Aunque el capital social puede producir beneficios económicos, sus ventajas van más allá de simples incentivos materiales. En cierto modo, el capital social es totalmente distinto del financiero, porque no siempre podemos comprar capital social con dinero.

Tomemos el siguiente ejemplo hipotético. Imaginemos a una persona que acude a una entrevista de trabajo en un prestigioso despacho de abogados. Puede elegir entre dos recursos para que la ayuden a conseguir el empleo.

El primero es un sobre que contiene 50,000 dólares que puede utilizar para pagar a la persona encargada de recursos humanos del despacho a cambio del empleo. El segundo es un sobre con una carta de recomendación de su tío, que fue a la Facultad de Derecho con la persona que realiza la selección, luego ejerció con ella como fiscal durante varios años al principio de su carrera profesional y que sigue reuniéndose con ella dos o tres veces al año en varios acontecimientos sociales.

Al menos para los despachos de abogados, está claro que el candidato tiene más posibilidades de conseguir el empleo con el segundo sobre que contiene la carta de recomendación de su tío. Ofrecerle a la entrevistadora el primer sobre con 50,000 dólares se consideraría un soborno. En algunas interacciones sociales tener una relación personal resulta más útil y valioso que poseer dinero. En definitiva, las relaciones sociales tienen su propia moneda. En el caso del despacho de abogados, la cosa funcionaría del siguiente modo: el tío del candidato emplea su capital social para que este consiga el empleo. Al contratar al candidato, la persona encargada de selección aumenta por su parte su capital social con él y con su tío. Este capital podrá canjearse a su vez por recursos (por ejemplo, una invitación a un evento o información acerca de una oportunidad profesional) que se intercambian igualmente por capital social, y así sucesivamente.

Aunque en este ejemplo el capital social se da entre individuos, puede intercambiarse también de manera menos directa a través de la reputación. En los sistemas de cooperación de internet, los mecanismos de reputación, como el de eBay —en el que se clasifica a los vendedores según la satisfacción de los compradores en transacciones anteriores—, están muy extendidos y juegan un papel importante al hacer que la gente se comporte honradamente. Por consiguiente, al diseñar sistemas de cooperación no podemos subestimar la importancia que tiene incorporar maneras de que la gente se forje una reputación y la exhiba.

Pero la reputación y el capital social no son en absoluto la única dinámica social en juego en un sistema de cooperación. Otro factor determinante es el aprendizaje social. Existen muchas pruebas que indican que nuestra conducta en cualquier situación está enormemente influida por la conducta observada en la gente que nos rodea, incluso si no somos conscientes de dicha influencia.

No debería sorprendernos que el aprendizaje social influya en nuestro grado de cooperación. Un ejemplo interesante es el estudio sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias en el estado de Minnesota. Tras la aprobación de la Ley de Reforma Tributaria de 1986, la mayoría de los legisladores asumieron que el cumplimiento del nuevo código tributario aumentaría como resultado de las sanciones y la posibilidad de una auditoría, pero no fue así. En cambio, el factor decisivo que determinaba el cumplimiento no era la amenaza ni la dureza de las sanciones o la posibilidad de ser descubierto, sino con quién habían hablado los contribuyentes durante los meses previos a la implantación de la reforma. Si habían conversado con personas que decían que iban a cumplir, más adelante afirmaron que ellos también pensaban cumplir, y viceversa. Del mismo modo, en uno de los pocos experimentos de este tipo, cuando la Secretaría de Hacienda de Minnesota envió cartas a determinados contribuyentes para informarles del hecho de que la mayoría de sus conciudadanos pagaban los impuestos que les correspondían, se descubrió que los contribuyentes que recibieron la carta declararon más ingresos que aquellos que no la recibieron.

Esto se debe en parte al hecho de que observamos y aprendemos cuál es la conducta correcta; una vez lo hacemos, tendemos a mantener dicha conducta. En otras palabras, cuando quienes nos acompañan cooperan, es más probable que nosotros cooperemos también.

La pregunta fundamental es la siguiente: ¿cómo podemos construir sistemas de cooperación que nos protejan frente a lo peor de nosotros mismos, sin depender del miedo al castigo, de la estrategia del

Leviatán?; o ¿cómo podemos utilizar sistemáticamente la ciencia de la cooperación para mejorar nuestras estrategias Pingüino?

¿Por qué no nos sentamos y lo hablamos?

Pasamos una enorme parte de nuestras vidas cotidianas comunicándonos e interactuando con otras personas. Estas interacciones desempeñan un papel que afecta mucho más a nuestra conducta de lo que el modelo clásico del "actor racional" podría hacernos creer.

La empatía, la humanización y la solidaridad contribuyen a fomentar la cooperación. Estas fuerzas se vuelven aún más poderosas y fáciles de mantener cuando se introduce la comunicación.

La comunicación es omnipresente en nuestras vidas; las plataformas de internet como Facebook, MySpace o Linked In hacen que la comunicación sea mucho más fácil de coordinar. Sin embargo, cualquier método para franquear la barrera de la comunicación es igualmente eficaz. Por ejemplo, una de las primeras reformas realizadas por Toyota al crear la planta NUMMI en Fremont, California, fue cambiar la disposición de los puestos de trabajo. En lugar de estar solos en la línea de montaje, los obreros fueron distribuidos en equipos de cinco miembros, en los que podían estar en comunicación constante. Además de esa relación cotidiana, la empresa empezó también a organizar comidas periódicas de empleados, tanto para hablar sobre problemas y poner en común propuestas de mejora, como para que se conocieran entre ellos.

Este tipo de producción en equipo fundamentada en una comunicación constante se ha convertido en un tema de enorme importancia en la gestión y en las estrategias organizativas contemporáneas.

Uno de los estudios más fascinantes en este campo es el trabajo realizado por los renombrados expertos en estrategia de gestión John Hagel y John Seely Brown, quienes han estudiado lo que denominan "redes de creación". Se trata de redes

amplias de empresas que trabajan juntas para crear nuevos productos, procesos e ideas. La comunicación juega un papel clave en estas redes, dado que, para poder funcionar, dependen de que los diferentes integrantes de la red de creación revelen con sinceridad lo que verdaderamente pueden hacer y a qué coste, y lo que tiene sentido desde su punto de vista. Lo más interesante de este fenómeno es que funciona incluso cuando los miembros de la red compiten unos con otros y por una parte del negocio o del mercado. Si las predicciones de la economía tradicional fuesen ciertas, este proceso debería fracasar estrepitosamente. El mito del egoísmo universal auguraría que los miembros se engañarían o se ocultarían información unos a otros siempre que pudieran hacerlo sin ser descubiertos para obtener la ventaja económica que les supondría dar con la idea o el producto más innovadores.

Uno de los primeros ejemplos de la clase de red de creación descrita por Hagel y Brown lo encontramos en las fábricas de motocicletas de Chongqing, en China. El enfoque de cooperación en esta ciudad surgió en 1990, cuando un joven emprendedor llamado Zuo Zongshen empezó a vender motores montados por él en su taller de reparaciones a partir de piezas de recambio. En aquella época, la industria de las motocicletas, propiedad del Gobierno, vendía las piezas a un precio tan bajo que todos los componentes necesarios para un motor se podían comprar por separado por un precio mucho menor que un motor ya montado. Zongshen había creado una red de trescientas pequeñas tiendas que le vendían lo que necesitaba. Por su parte, estos proveedores iniciaron una especie de competencia cooperativa. Se reunían en persona en salones de té (y más adelante por internet) para discutir sobre mejoras y reducciones de gastos, y construyeron un negocio informal y totalmente funcional que les permitía fabricar motores mejores y más baratos que la industria oficial. El elemento decisivo de la comunicación cooperativa es aquel que implica conversaciones de la siguiente naturaleza: "Puedo reducir mis gastos un x por ciento si mueves esa pieza dos centímetros a la izquierda", cuya

respuesta sería "La puedo mover dos centímetros a la izquierda si hago esto y esto otro, y así este tubo será n veces más flexible", etc. Este tipo de interacción solo puede funcionar en un entorno de confianza y comunicación constantes que permita a los participantes compartir sus perspectivas para producir las motocicletas más rentables y de menor coste, y compartir los beneficios fruto de la mayor competitividad.

La comunicación nos ayuda a definir la situación en la que nos encontramos o a enmarcar nuestra relación. Nuestra experiencia en cualquier situación viene determinada no solo por los hechos objetivos de dicha situación, sino también por los impulsos y asociaciones sutiles que lleva aparejados y que le dan un significado social.

Determinar cómo enmarcar las situaciones para lograr que la gente coopere en el mundo real, y en otros, constituye un gran desafío. Decir las palabras adecuadas es fácil, pero más difícil es comunicarlas de manera auténtica y creíble. Los negocios y las empresas pueden beneficiarse si se enmarcan en cierta medida como una comunidad en lugar de hacerlo estrictamente como una empresa que busca beneficios. Un buen ejemplo de ello es Zipcar, una empresa de automóviles "compartidos" creada en Boston. Su modelo de negocio es muy sencillo. Mediante el pago de una pequeña cuota, los miembros pueden alquilar un coche por horas por un precio relativamente bajo.

El gancho de Zipcar, no obstante, no es tanto el precio como la disponibilidad; la empresa tiene flotas de coches repartidas por lugares céntricos donde los usuarios los pueden recoger y depositar fácilmente. Pero esta no es la única razón de su atractivo. La empresa fomenta un sentimiento de comunidad entre sus usuarios al centrarse en un tipo de cliente determinado: el preocupado por el medio ambiente. Sus anuncios y su página web promueven su objetivo corporativo: contribuir a la reducción de la contaminación haciendo que la gente no necesite tener un coche en propiedad. Además, la mayoría de sus coches respaldan ese objetivo, ya que son utilitarios y de bajo consumo. Igualmente,

un importante elemento de confianza refuerza el sentimiento de comunidad: no hay encargados que comprueben el estado del coche una vez devuelto; simplemente se anima a los miembros a que lo devuelvan limpio, en buen estado y con el depósito lleno para el siguiente usuario, cosa que hacen con asombrosa regularidad. En otras palabras, la empresa se presenta no tanto como un negocio, sino más bien como una especie de club de personas preocupadas por el medio ambiente.

El punto básico de toda esta realidad es muy sencillo: nada fundamenta más la cooperación que la comunicación. Hablando podemos llegar a definir nuestras preferencias, objetivos y deseos ante una situación, y empezar a crear una empatía mutua; negociar qué normas son adecuadas y qué proceder es justo, y comenzar a entendernos y a confiar los unos en los otros.

La moral y las normas en la cooperación

Un aspecto fascinante de la conducta impulsada por las normas es que aparentemente a la gente le importa mucho alinearse con los demás en lo que se considera una conducta "normal". Cuando diseñamos sistemas de cooperación, podemos emplear esa tendencia como forma de animar a la gente a tener un comportamiento socialmente adecuado.

Un ejemplo de este poder nos lo proporciona la industria musical. La pregunta de cómo lograr que los fans paguen las descargas musicales de internet ha sacado de quicio al sector desde mediados de los noventa. Ha sido la fuerza más poderosa detrás de la cada vez más generalizada y agresiva política de protección de derechos de autor en Estados Unidos. La industria discográfica ha presionado al gobierno de este país para que adopte estrategias cada vez más de tipo Leviatán, desde la encriptación de las pistas musicales hasta la interposición de acciones judiciales contra adolescentes. Y, a pesar de todo, los aficionados continúan compartiendo música ilegalmente, y los sellos discográficos continúan demandándoles con poco éxito en términos

de estabilización de su modelo de negocio. Sin embargo, algunos artistas y sellos que operan en internet han estado probando enfoques menos agresivos y han desplegado una serie de estrategias cuyo objetivo es conseguir que los fans paguen voluntariamente a los artistas por disfrutar del privilegio de disfrutar de su música, para que estos puedan ganarse la vida y continuar dedicándose a componer música.

En este sentido ha habido experimentos espectaculares por parte de artistas de renombre como Radiohead y Nine Inch Nails, que sacaron a la venta álbumes mediante un sistema de pago voluntario. Una página web, Megatune, es otro ejemplo de cómo el simple conformismo desempeña un papel muy importante a la hora de hacer que la gente pague de forma voluntaria por la música que escucha. Este sello de internet vende música de muchos artistas en un formato digital perfecto que permite a los usuarios realizar copias impecables. Además, editan la música bajo una licencia Creative Commons que hace que sea absolutamente legal que los seguidores hagan tantas copias como deseen.

La página de Megatune invita a los usuarios a pagar entre 5 y 18 dólares por álbum, según su voluntad. El menú desplegable indica cuánto ha pagado la mayoría de la gente. El pago de 8 dólares se califica como "típico", el de 10 como "mejor que la media", el de 12 como "generoso" y así sucesivamente hasta alcanzar el máximo de 18 dólares que merece un "Te queremos". La estadística de la página demuestra que casi la mitad de los usuarios paga los 8 dólares, lo cual quiere decir que la gente busca la señal que le diga qué es lo normal. Las normas importan y la gente parece sumarse a la conducta que considera "normal".

Por amor o por dinero: recompensas, castigos y motivación

Vivimos en un mundo en el que es imposible no dar importancia al dinero. Lo necesitamos para alimentarnos y dar de comer a nuestros hijos. Vamos al trabajo

todos los días para ganarlo. Luchamos en guerras por su causa. El dinero es indudablemente importante, pero podríamos decir que es más importante para algunas personas que para otras —por eso algunas se hacen agentes de bolsa y otras maestros de escuela—. Sabemos gracias a cientos de estudios experimentales que en una situación determinada, cabe esperar que la mitad de la población se comporte de manera cooperativa y generosa, y una tercera parte de la población lo haga de manera egoísta. Por lo tanto, lo que realmente necesitamos son sistemas que aprovechan tanto las motivaciones sociales como las egoístas, pero evitando al mismo tiempo que estas últimas excluyan a las primeras. Necesitamos sistemas que ofrezcan recompensas materiales a quienes tienden a sentirse motivados por el propio interés, sin refrenar a quienes están intrínsecamente inclinados a cooperar. A nuestro alrededor encontramos numerosas pruebas de que esto es posible, desde puestos de trabajo innovadores como los de Google —que proporcionan mayor sensación de logro individual, comunidad y realización intelectual; y, al mismo tiempo, pagan bastante bien a sus empleados—, hasta numerosos proyectos de desarrollo de software libre, en los que a muchos de los participantes se les paga por trabajar en el proyecto, pero a muchos otros no y, a pesar de ello, contribuyen de manera gratuita.

En el mundo del software de código abierto, los incentivos sociales (autonomía, control sobre el trabajo que se hace, creatividad, reconocimiento, etc.) no quedan excluidos, gracias a que la industria ha desarrollado prácticas para conceder un grado de autonomía fuera de lo común a los desarrolladores de software y hacer que el proceso de creación resulte gratificante.

Sin embargo, los hay que piensan que se trata de una anomalía y que los desarrolladores de software son una tribu rara cuyas motivaciones son diferentes a las del resto de nosotros. Muchos sostienen que estas personas ya tienen la tendencia a valorar más las recompensas sociales que las materiales. Para ver si esto realmente es así conviene evaluar una de las prácticas

más controvertidas del capitalismo norteamericano: la remuneración de los ejecutivos.

En la década de los setenta, los directores ejecutivos estadounidenses cobraron alrededor de veinticinco veces más que un trabajador medio de su empresa. En los años ochenta, la diferencia aumentó a cuarenta veces. A partir de entonces, las remuneraciones de los ejecutivos se dispararon y, en el año 2000, los directores ejecutivos de Estados Unidos cobraron, de media, quinientas veces más que los trabajadores. Este drástico aumento se debió principalmente a la llamada "teoría de la agencia". Esta dice, básicamente, que cada empleado de la empresa es un agente que trabaja en beneficio de otra persona o entidad denominada "principal". Así, un empleado es agente de su director; este, a su vez, es agente del vicepresidente de la empresa; el vicepresidente es el agente del director ejecutivo y este, el de los accionistas. Por consiguiente, la mejor manera de sacar lo máximo de un empleado es alinear los incentivos de cada agente con los de su principal. Para sacar el máximo partido, las empresas tenían que vincular la remuneración al rendimiento de las acciones. Esto se tradujo en la práctica de incluir opciones de compra como un elemento clave de la remuneración de los ejecutivos, lo que disparó sus salarios a niveles sin precedentes.

La teoría funcionó para los ejecutivos; pero para las empresas y los accionistas, no tanto. Este sistema de remuneración propiciaba que los ejecutivos se centrasen en beneficios a corto plazo, los cuales hacían aumentar el valor de sus opciones, en detrimento de resultados a largo plazo.

Existen tres factores principales que explican por qué la remuneración de los directivos en función del rendimiento de la empresa no les motiva para poner todo su empeño en su trabajo. El primero es el hecho de que, al estar los salarios vinculados a los precios de las acciones, se potencian al máximo los beneficios inmediatos. El segundo es la autoselección: las empresas que pagan enormes remuneraciones en acciones atraen a un tipo de ejecutivos movidos por los

beneficios económicos y que están, a su vez, menos motivados por las recompensas intrínsecas a hacer cualquier cosa más allá de lo que afecte a su balance final. El tercer y, posiblemente, más pernicioso factor es que este modelo de remuneración indica al resto de las personas de la empresa que el dinero es lo más importante, muy por encima del esfuerzo, la contribución y el talento. Por más que se hable de la inclusividad de la empresa y de que se basa en la cooperación, si las personas que la dirigen son consideradas egoístas y excesivamente remuneradas, los empleados se volverán rencorosos y desmotivados.

Sin embargo, ¿cómo se supone entonces que las corporaciones pueden atraer a las personas de mayor talento sin ofrecerles paquetes de remuneración competitivos? Lo primero que hay que recordar es que los salarios de Estados Unidos no siguen las mismas normas que las principales economías de Europa o Japón. El dinero no es un objeto real por sí mismo, sino que se ha convertido en una medida del valor de los ejecutivos. Pero en otros ámbitos este no es el caso. Por ejemplo, no hace falta un paquete multimillonario para atraer talento a la carrera presidencial de Estados Unidos; el poder, la emoción, el respeto y otras recompensas intrínsecas del cargo son más que suficientes para atraer a muchos candidatos admirables. Lo mismo pasa en el mundo académico o en el sector de entidades sin ánimo de lucro. En estos sectores el trabajo es intrínsecamente gratificante o bien está estrechamente vinculado al respeto y a la valoración por parte de la sociedad. Estos puestos y cargos, que llevan aparejadas estructuras sociales adecuadamente diseñadas para favorecer el trabajo duro y productivo, tienden a atraer exactamente a las personas que dan lo mejor de sí mismas en esas circunstancias y que irán siempre un paso más allá para que la empresa con la que están comprometidos funcione.

El rompecabezas del castigo. ¿Puede realmente la amenaza del castigo hacer que la gente corrija su mala conducta? ¿Tiene realmente algún efecto, aparte de la satisfacción que obtenemos con la venganza? ¿Funciona mejor la amenaza del

castigo o su eficacia también se ve limitada como la de la recompensa material?

Hay numerosas pruebas procedentes de experimentos y estudios de campo de que los sistemas punitivos pueden ser igual de contraproducentes, si no más, que los sistemas de recompensas materiales. Un ejemplo especialmente instructivo procede de un experimento realizado en una guardería de Israel. Las profesoras de dicha guardería tenían un problema: los padres llegaban tarde continuamente al ir a buscar a sus hijos, lo que obligaba a las profesoras a quedarse después del final de su jornada laboral. Dos economistas propusieron a las profesoras de la guardería lo que consideraban que era una solución genial: imponer multas a los padres que llegasen tarde. Cabría suponer que ello haría que los padres fuesen más puntuales, ahora que llegar tarde tenía un coste. Sin embargo, los padres, en general, empezaron a llegar todavía más tarde que antes. Al parecer consideraban que la multa era un precio justo que tenían que pagar porque cuidasen de sus hijos durante más tiempo, así que la culpa que sentían al principio por importunar a las profesoras desapareció. La transacción se convirtió en "negociar" y dejó de ser "social", así que los padres se sintieron legitimados para llegar tarde cuando quisieran, ya que pagaban por ello.

Conscientes de las limitaciones de un sistema basado exclusivamente en la recompensa y el castigo, muchas de las empresas más prósperas actualmente lo están dejando de lado. En su lugar, están desarrollando nuevos procesos empresariales que tienen más en cuenta el bien común, la adhesión a las normas y la autonomía personal. De este modo refuerzan el compromiso afectivo de los empleados con la organización y sus objetivos.

Esto no significa que no tengamos que incorporar nunca recompensas en los sistemas de cooperación; tan solo que no deberíamos tratar de motivar a la gente ofreciendo únicamente compensaciones materiales, deberíamos también centrarnos en aprovechar las motivaciones intelectuales y sociales haciendo que la cooperación sea social, autónoma,

gratificante e incluso divertida. El dinero — como recompensa o bien como sanción— puede desviar nuestras motivaciones y apartarnos del camino de la cooperación.

El negocio de la cooperación

En 1982, la planta de General Motors de Fremont, California, cerró sus puertas. Llevaba varios años decayendo poco a poco. Las relaciones entre la dirección y los empleados eran tensas. Un día cualquiera, era probable que uno de cada cinco empleados se ausentara. Los niveles de calidad habían caído por debajo de los del resto de la empresa, que estaba a su vez por debajo de los líderes del mercado en Japón. En un intento de rescatar la planta, GM tomó medidas desesperadas: formó una joint venture con su rival, Toyota, denominada New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI).

En diciembre de 1984, la fábrica abrió de nuevo con la nueva dirección. El personal era prácticamente el mismo. A pesar de todo, en el plazo de dos años la nueva planta había superado muy ampliamente en productividad a cualquier otra planta de GM y presentaba los mayores índices de calidad de todas las fábricas de automóviles de Estados Unidos.

¿A qué podemos atribuir un cambio tan increíble y rápido? Básicamente, al hecho de que el sistema de producción de Toyota incorpora exactamente los elementos que ha de tener un sistema de cooperación exitoso. La historia de la planta NUMMI es el ejemplo más evidente y claro del mundo real que demuestra que las empresas más rentables son aquellas que se ajustan al modelo de los sistemas de cooperación.

Los economistas y los expertos en gestión que han estudiado en profundidad el fenómeno de la NUMMI han identificado muchos de los métodos mediante los cuales el sistema de gestión de Toyota ha transformado por completo la planta de Fremont. El primero y tal vez el de mayor influencia fue el cambio en la manera de asignar las tareas diarias a los empleados de la línea de producción. En la planta de Fremont de GM, ochenta ingenieros industriales daban instrucciones estrictas y

detalladas a cada empleado de cómo tenía que realizar sus tareas, desde el movimiento de un brazo hasta pulsar un botón. Cronometraban a los empleados y controlaban y medían su producción y rendimiento, como si fueran inspirados en el Leviatán. En la NUMMI, en cambio, los empleados estaban organizados en equipos de trabajo de entre cuatro y seis personas, cada uno dirigido por un jefe de equipo. No había ingenieros industriales mirando amenazadoramente a cada empleado. No se determinaba cada movimiento. Cada equipo tenía libertad para experimentar diferentes formas de realizar su tarea y de decidir conjuntamente la mejor manera de desempeñar la serie de tareas que debían completarse en su puesto en un plazo de tiempo determinado.

Cuando GM estaba al mando, cada empleado tenía una función específica y estática. Con Toyota, los miembros del equipo cambiaban de tareas y se les animaba a adquirir un conocimiento general de todo el proceso de producción. Dado que los crecientes conocimientos y la mayor flexibilidad laboral de los trabajadores exigían una inversión en formación mucho mayor, los empleados recibían cinco veces más horas de formación NUMMI que bajo la dirección de General Motors.

Otro gran cambio fue que la nueva dirección incorporó la hasta entonces desconocida práctica japonesa del kaizen: la mejora continua. Con Toyota al mando, hasta el obrero de menor rango de la línea de producción podía presentar y someter a consideración propuestas de mejora, que, en caso de ser aprobadas, se convertían en procedimientos estándares. Al cabo de algunos años, Toyota introdujo los círculos de resolución de problemas, sesiones voluntarias de brainstorming celebradas de manera informal durante una comida ofrecida por la empresa. Se fomentaba que los directores, en lugar de limitarse a dirigir el proceso, también participasen y se interesasen por conocer la opinión tanto de los miembros de los equipos como de los supervisores. En aquel momento, este grado de autonomía y colaboración de los empleados era sumamente poco habitual en la industria automovilística, lo cual hizo que el sistema fuera mucho más eficaz.

El mismo método de trabajo en grupo en la línea de producción se extendía también a las relaciones con los proveedores; trabajaban conjuntamente con los proveedores en cuanto a inversiones y mejoras de calidad, y los seleccionaban en función de quiénes eran los que tenían mejor relación desde hacía tiempo, en lugar de basarse en quién les podía ofrecer el precio más bajo.

En GM, el mismo modo de pensar que daba por sentado que los trabajadores perezosos harían disminuir el ritmo de trabajo si no se les controlaba adecuadamente, y que los proveedores avariciosos solo ofrecerían el mejor precio si entraban en una agresiva competición entre ellos, suponía también que los ejecutivos únicamente trabajarían bien para la empresa si sus incentivos estaban en consonancia con los de los accionistas. Por el contrario, en Toyota y otros fabricantes japoneses, como Honda o Nissan, se asumía que los ejecutivos, igual que los obreros y los proveedores, debían estar motivados tanto por recompensas intrínsecas como materiales, por lo que no era tan necesario ni estaba tan justificado el pago de salarios escandalosamente altos. En GM, el sueldo del director ejecutivo de un año cualquiera podía llegar a ser doscientas veces superior al que recibía un operario de la cadena de producción; en Toyota, era una décima parte. El resultado final de todo esto es sobradamente conocido: GM tuvo que ser rescatada por el Gobierno norteamericano, mientras que Toyota, a pesar de sus tropiezos, se ha consolidado como el mayor fabricante de automóviles del mundo.

Southwest Airlines es otro excelente ejemplo de las ventajas del modelo cooperativo. Se trata de una historia de éxito empresarial frecuentemente citada. De algún modo, Southwest logra obtener beneficios año tras año, manteniendo unos costes que son sistemáticamente un 20 % inferiores a los del resto de la industria, a pesar de tratarse de un sector afectado endémicamente por innumerables fusiones, subidas del precio del combustible y descenso de los viajes en avión. La compañía lo hace concediendo a sus empleados un alto grado de autonomía e implicación emocional; inculcando un fuerte

sentimiento de justicia a través de su política de contratación y de sueldos, y fomentando una firme adhesión a una serie de normas, entre las que destaca dar prioridad al cliente frente al beneficio.

Por un lado, la empresa valora especialmente la capacidad para relacionarse a la hora de realizar la selección para cubrir todos sus puestos. Fomenta constantemente el trabajo en equipo, concede al personal de los aeropuertos autonomía para tomar decisiones importantes, como cuándo cargar y descargar los aviones, y asigna igual responsabilidad a todos los empleados, independientemente de su cargo, de modo que los pilotos, los asistentes de vuelo y el personal de tierra trabajan como iguales de una manera que sería socialmente inconcebible en otras compañías. Por otro lado, este compromiso con un trato equitativo se extiende a los sueldos de los empleados; Southwest sigue un modelo de reparto de beneficios en todos los estratos de la compañía.

El hecho de que compañías como Toyota o Southwest sean tan prósperas muestra que el éxito en los negocios no se logra mediante rígidas jerarquías corporativas o remuneraciones astronómicas a los directores ejecutivos, sino fomentando un lugar de trabajo integrador y social, donde impere la colaboración y en el que el desempeño de las tareas sea intrínsecamente gratificante.

Ejemplos de organizaciones "de alto compromiso y alto desempeño" podemos encontrarlos prácticamente en todos los sectores: HP (hasta finales de los años noventa), hoteles Marriott o Costco. La historia fundamental de todas estas organizaciones es la misma: cada una de ellas, en su sector, con sus retos y problemas particulares, ha considerado prioritario que los empleados se impliquen y se comprometan con la organización mediante la cooperación.

Conclusión

A medida que nuestro mundo se va haciendo más llano y las fronteras de la comunicación desaparecen, cada vez más

empresas adoptan las estrategias de colaboración.

En una economía global, nunca se sabe quién, en algún lugar del mundo, va a aparecer con una nueva manera de hacer mejor lo que nosotros hacemos. La rápida innovación es la única ventaja sostenible.

En esta carrera hacia la cima, las empresas que no logren mirar más allá de sus jerarquías corporativas y aprovechar las aportaciones y contribuciones de todos sus empleados, se quedarán atrás. Las más exitosas saben que la innovación aparece en cualquier lugar. No solo en las salas de juntas o en los laboratorios de I+D, sino en todas partes, desde la fábrica hasta la pista de un aeropuerto, pasando por el mostrador de ventas. Estas empresas saben también que el aprendizaje y la innovación permanentes no pueden tener lugar en una organización que trata a sus empleados como robots. Solo son posibles en una organización abierta a aprovechar la opinión, el conocimiento y el talento de cada uno de sus empleados.

Únicamente prosperarán las organizaciones que han encontrado la manera de motivar a sus empleados intrínsecamente y de implicarlos en la empresa como comunidad de intereses y fines comunes.