

Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen IV, Julio de 2006

La Cooperación, ¿una solución a los problemas de eficiencia en las organizaciones jerárquicas?

Alejandra Falco

Pág. 3

Éxito Comercial vinculado a la Calidad del Clima de Trabajo

Gerardo Crespo, Santiago Negri y Santiago Tarasido

Pág. 9

Enfoques de Comportamiento Humano en Decisiones de Finanzas

Juan Lucas Dapena

Pág. 18

Desafíos para el Desarrollo del Mercado de Bonos de Carbono (CO₂)

Fabrizio Latronico, Julián Siri y Lucas Rodríguez

Pág. 24



UCEMA



LA COOPERACIÓN, ¿UNA SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE EFICIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES JERÁRQUICAS?

Por Alejandra Falco

DILEMAS GERENCIALES

Gary Miller (1992) en su libro *"Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy"* tiene por objetivo conectar dos corrientes de pensamiento sobre organizaciones jerárquicas (organizaciones donde un superior da órdenes a subordinados). Una de estas corrientes está inspirada en el pensamiento económico, la otra, principalmente, en la ciencia política y la psicología

organizacional. La primera ve el control organizacional como un problema mecánico de diseño de incentivos y sanciones que recompensan al trabajador - intrínsecamente egoísta - por orientar su esfuerzo al logro de los objetivos organizacionales. La segunda considera a la organización como un sistema orgánico donde los líderes dan lugar a un entorno que induce a la cooperación. Esto logra que el empleado supere el nivel de esfuerzo que le indicaría la satisfacción de sus propios intereses. Hasta el momento estos dos campos se han ignorado mutuamente.

Miller intenta tender un puente entre estas dos posiciones y se apoya en la economía política como marco teórico para hacerlo. No toma partido sino que propone la necesidad de ambas aproximaciones para comprender profundamente a las organizaciones jerárquicas. Utiliza la teoría de juegos para hacer un análisis riguroso de la cooperación y el liderazgo político en las jerarquías. El argumento central de Miller es que la jerarquía¹ aparece como respuesta a la falla del mercado y que las mismas razones que provocan la falla del mercado, a saber, asimetría de información, externalidades y poder monopólico, producen ineficiencias dentro de la jerarquía. Concluirá sugiriendo que las diferencias entre

empresas son de naturaleza política mas que económica, y que la empresa debe ser vista como un campo propicio para el liderazgo político y la ideología mas que un espacio para la manipulación de incentivos económicos. El problema central que plantea el libro es la tensión entre el interés individual y la eficiencia conjunta de los equipos.

Miller comienza analizando las razones por las que falla el mercado y aparece la jerarquía, a saber, asimetría de información, poder monopólico y externalidades. Cada una de estas fallas da lugar a una explicación para la aparición de la jerarquía. La jerarquía resuelve, entonces, el dilema social planteado por la falla del mercado².

A lo largo de los primeros capítulos muestra que las mismas razones que provocan la falla del mercado promueven la falla de la organización jerárquica. El libro está organizado alrededor de los diferentes "dilemas" que pueden encontrarse dentro de las organizaciones jerárquicas. Miller señala que dentro de las mismas los diferentes dilemas sociales no necesariamente desaparecen. Algunas de las ineficiencias del funcionamiento del mercado pueden verse reducidas pero otras permanecen e inclusive surgen nuevas. Como ejemplo, ilustra estas ideas mostrando las dificultades que presenta la negociación como mecanismo de coordinación o las fallas de diferentes sistemas de votación como mecanismo de decisión social.

A lo largo de su argumentación Miller expone que cualquier solución que la organización adopte

¹ Autoridad asimétrica e incompleta de un actor para dirigir las actividades de otro actor dentro de ciertos límites.

² Un dilema social es aquel en que un individuo, participante en una interacción social que involucra, al menos, dos personas, debe elegir entre satisfacer sus propios intereses o participar en una solución cooperativa socialmente más eficiente que la solución individual, enfrentándose al dilema libertad versus eficiencia. En un mercado competitivo esta elección es innecesaria.

para resolver problemas de ineficiencia genera, a su vez, nuevas ineficiencias. Parece no haber escapatoria. Sin embargo, en la última parte de su libro, propone una alternativa a través de la cooperación y el liderazgo político.

Su argumento final es que las firmas que tienen más probabilidad de sobrevivir son aquellas cuya gerencia logra inducir a los empleados a cooperar. Consecuentemente, la tarea del gerente es más que definir, controlar y hacer cumplir los sistemas de incentivos, incluye también inducir a los subordinados a cooperar. Utiliza la teoría de juegos para sustentar su argumento. El análisis, a través de esta teoría, tiene tres implicancias inmediatas para pequeños grupos de trabajo, a saber:

- ❖ es más probable que ocurra la cooperación en organizaciones que tengan una larga existencia
- ❖ grupos de trabajo pequeños se embarcarán en actividades que generen confianza en que las partes cooperarán
- ❖ la reciprocidad será una poderosa norma de funcionamiento

Estas tres implicancias se refuerzan aún más en juegos repetidos. Plantea que la cooperación no es inevitable. Este hecho implica un desafío de coordinación de expectativas cuya solución quedará a cargo de la gerencia. Miller argumenta que, para lograrlo, es crucial el establecimiento de “círculos virtuosos” reforzadores de lo que son conductas apropiadas para la cooperación y el trabajo en equipo. Al respecto ilustra el concepto de convenciones como uno que permite a los grupos enfocarse en uno de los posibles equilibrios en lugar de otros. En particular, desarrolla la idea del “intercambio de obsequios” como una posible convención a la que considera racional en tanto y en cuanto cada parte tiene la expectativa de que la otra continuará participando, siempre y cuando ella haga su

“Su argumento final es que las firmas que tienen más probabilidad de sobrevivir son aquellas cuya gerencia logra inducir a los empleados de cooperar.”

“...la función del gerente es la de generar las expectativas adecuadas entre subordinados y entre subordinados y superiores, establecer reglas de juego, asignar responsabilidades y derechos de propiedad y generar los incentivos, a largo plazo.....”

contribución. Siguiendo esta línea introduce la noción de “normas de segundo orden” que son aquellas que surgen cuando el grupo refuerza normas informales para evitar la conducta oportunista de algunos de sus miembros que podrían hacer fracasar la convención del obsequio. Otro de los recursos planteados para el refuerzo de las expectativas es la cultura, entendida como el modo en que se hacen, o se espera que se hagan, las cosas en una organización. Finalmente plantea la estrategia de alto involucramiento consistente en la reducción de los niveles jerárquicos, lo que implica la ampliación de la franja de trabajadores a ser controlados, la consecuente necesidad de mayor delegación y la creciente dificultad de monitoreo directo del desempeño de los trabajadores. Bajo estas circunstancias se torna imprescindible reforzar las normas de cooperación lo que se hace a través de la cesión de derechos de propiedad.

A partir de las últimas consideraciones el autor se pregunta si, en realidad, son necesarios los gerentes o más aún, si es necesaria la jerarquía. Argumentará que lo que la organización jerárquica tiene para ofrecer, respecto de los mercados, es su capacidad para crear conocimiento común sobre las convenciones del grupo y normas de trabajo cooperativas. En este contexto, la función del gerente es la de generar las expectativas adecuadas entre subordinados y entre subordinados y superiores, establecer reglas de juego, asignar responsabilidades y derechos de propiedad y generar los incentivos, a largo plazo, necesarios para lograr inversiones en la firma.

Ahora bien, cómo puede un gerente crear las expectativas adecuadas. Ante todo debe ser creíble. Para ello dispone de dos caminos: uno es a través de una conducta responsable que induzca confianza en que no quebrará las reglas, el otro es atando sus propias manos, es decir, privándose de

las oportunidades para privilegiar su propio interés. La conducta responsable debe ser comunicada. El proceso de comunicación es de gran utilidad para la construcción de una reputación de credibilidad. Uno de los recursos es el uso de símbolos que, desde el punto de vista de la teoría de juegos, pueden ser interpretados como un modo eficiente de establecer un conocimiento común sobre las convenciones del grupo. El modo más efectivo de implementar el segundo camino es haciendo cambios permanentes en los derechos de propiedad, cambios que den a los empleados confianza para invertir en la firma. Esto puede materializarse a través de la participación de los empleados en la toma de decisiones, la concesión de autonomía a los grupos de trabajo, el uso de sistemas de incentivos como un compromiso simbólico de participación en la propiedad de la firma, etc.

Por todo lo expuesto, puede esperarse que la solución de los problemas de asimetría de información, externalidades de la producción en equipo y poder de mercado, sólo pueda alcanzarse ocasionalmente y por breves períodos. Las organizaciones jerárquicas aparecen como arenas para la batalla política, donde continuamente se lucha para alcanzar los beneficios potenciales de la especialización y la cooperación. Esta lucha es llevada a cabo por actores racionales conscientes de que el principal obstáculo para el logro de los objetivos compartidos es su propio interés personal y que cuentan con el refuerzo de las normas sociales, el liderazgo político y la restricción de la autoridad jerárquica como las herramientas para hacerlo.

UN CASO DE APLICACIÓN

El caso "Leading from the factory floor" fue publicado en Harvard Business Review (Gnamm y Neuhaus, 2005) resulta apropiado para ilustrar los conceptos anteriores. Los autores describen el estado en que se hallaba una planta alemana de la firma Isola Group: pisos cubiertos de cosas desordenadas, demoras en la producción por cuellos de botella, productos defectuosos apilándose en el inventario, etc., todo ello agravado por la tradicional resistencia a las innovaciones propuestas por la gerencia.

La empresa, en lugar de cerrar la planta decidió dar a los trabajadores la oportunidad de empezar de nuevo, literal y simbólicamente. La gerencia pidió a los trabajadores que limpiaran la planta y sugirieran modos de hacerla más eficiente. Rápidamente comenzaron a verse los resultados, entre otros, más de 800 ideas de mejora, la mayoría de las cuales fueron implementadas. En la planta, gerencia y trabajadores comenzaron a usar el mismo uniforme. La gerencia convirtió su espacio de trabajo en una "oficina de proyecto" e invitaba a la retroalimentación informal; pronto los trabajadores "caían" para ofrecer sugerencias o informar sobre problemas. Esta retroalimentación fue reforzada por vías más formales.

Finalmente, el equipo se preguntó: ¿cuál es el verdadero nivel actual de desempeño de la planta y cuál es el alcanzable? Antes el nivel esperado era fijado arbitrariamente por la gerencia y en general no tenía sentido para los trabajadores. Entonces, el equipo seleccionó nuevos objetivos de productividad basados en la evaluación de sus capacidades. El hecho de que la gerencia escuchara las ideas de los trabajadores mejoró la moral y los procesos. A medida que la iniciativa tomaba impulso los empleados se ofrecían voluntariamente para trabajar horas extras en desarrollar mejoras.

Los resultados: luego de tres meses, la planta incrementó su producción en un 4 por ciento, de 91 a 95 por ciento y el EBITDA mejoró de un déficit del 15 por ciento al punto de equilibrio. Se esperaba que para el fin del año, este indicador alcanzara un valor entre 10 y 15 por ciento positivo.

Análisis desde la perspectiva estudiada

El relato parece mostrar un exitoso caso de inducción de cooperación. Podría interpretarse que, previamente a la iniciativa descrita, existía un círculo vicioso o reforzador negativo tal que, la planta adolecía de numerosos problemas, la gerencia impulsaba innovaciones que eran resistidas, los problemas persistían, la gerencia, probablemente frustrada, volvía a la carga con más ímpetu generando una aún mayor resistencia.

Esta situación conduce a consecuencias adversas para ambas partes. Todos corren el riesgo de cierre de la planta y la consecuente pérdida de su fuente de trabajo. Adicionalmente, la gerencia

muestra su incapacidad para mejorar el desempeño de la planta bajo su gestión limitando sus posibilidades de desarrollo profesional futuro. Quizás, la comprensión de esta realidad, por parte de actores racionales interesados en la satisfacción de sus propios intereses, condujo a la solución implementada.

Conductas que inducen a cooperar

La situación parece reunir al menos dos de las tres condiciones que hacen más factible la cooperación según surge de la aplicación de la teoría de juegos al tema. La primera es la antigüedad de la empresa, Isola nace en 1912 lo cual permite afirmar que es una organización de larga existencia. La segunda es que hablamos de una situación en una planta, que puede asimilarse a un grupo relativamente pequeño comparado con la totalidad de la empresa.

Ahora bien, ¿qué conductas de la gerencia pueden rescatarse como favorecedoras de la cooperación?. En primer lugar, el pedido de sugerencias para hacer la planta más eficiente reforzado con la implementación de la mayoría de ellas. El pedido en sí puede ser leído por los trabajadores como un reconocimiento a sus conocimientos, su experiencia, su capacidad para resolver problemas, como una valorización de sus funciones pero, si luego, sus sugerencias no son implementadas en absoluto, el efecto puede ser exactamente el contrario del supuestamente buscado; esta actitud podría ser interpretada como un desprecio, como una demanda de un esfuerzo inútil. Esta gerencia no sólo pidió aportes sino que implementó los mismos, enviando un mensaje claro sobre el valor que les asignaban. Esto podría interpretarse como un intercambio de obsequios: los trabajadores dan ideas, la gerencia las implementa reconociendo, de este modo, ante los trabajadores, el valor de las mismas. Además podría interpretarse como el inicio de un proceso que permita la aparición de la tercera condición enunciada en el párrafo anterior, o sea, el sentimiento de ser un grupo exitoso, tal que favorezca la reciprocidad y de lugar al reforzamiento de un círculo virtuoso.

“Ahora bien, ¿qué conductas de la gerencia pueden rescatarse como favorecedoras de la cooperación?. En primer lugar, el pedido de sugerencias.....”

La segunda conducta que puede identificarse como reforzadora de la cooperación es el uso de un único uniforme por parte de trabajadores y gerentes. Podríamos encasillarla dentro del concepto de comunicación simbólica. El mensaje que transmite es algo así como: “todos por igual, estamos embarcados en mejorar la productividad de esta planta; en esto estamos codo a codo; todos juntos vamos a sacar esto adelante”. También, en esta línea tendiente a borrar ciertas líneas divisorias entre los niveles jerárquicos se encuentra la iniciativa de convertir las oficinas gerenciales en “oficinas de proyectos “ y estimular los aportes informales.

Derechos de propiedad y compromiso creíble

Otro aspecto interesante para analizar es el de los derechos de propiedad. El hecho de que sean los mismos trabajadores los que fijan los niveles de producción y de productividad puede ser visto como un derecho de propiedad principalmente sobre el ritmo y también sobre la organización del trabajo necesaria para alcanzar los niveles estipulados. Esta cesión es otro ingrediente que, también, contribuye a reforzar la cooperación. Otra pista, en esta línea, la da una frase del caso que dice “a medida que la iniciativa tomaba impulso, los empleados se ofrecían voluntariamente para trabajar horas extras en desarrollar mejoras”, esto es, a medida que crecía la credibilidad se reforzaba la cooperación. Por otro lado, podría pensarse que, en la medida que hubiese nuevas mejoras, esto incrementaría los niveles de producción y productividad, requiriendo mayores esfuerzos por parte de los trabajadores, incrementando el incentivo para el comportamiento oportunista. Es muy probable entonces que, para mantener la cooperación tengan que entrar en juego normas de segundo orden puestas en práctica por los mismos trabajadores.

Algunos interrogantes

En principio, como ya se ha dicho, parece ser un ejemplo de implementación de un proceso de cooperación exitoso. Sin embargo, el caso guarda

silencio sobre algunos aspectos. Por ejemplo, habla de las utilidades generadas y, si bien por el momento la empresa sólo ha pasado de una situación de pérdida a una situación de equilibrio, pronostica utilidades positivas en el corto plazo. Cabría preguntarse si la gerencia tiene prevista la implementación de algún esquema de incentivos que, aunque sea simbólicamente, transmita, a los trabajadores, la sensación de propiedad sobre el producto de sus aportes. También cabría preguntarse si la convención de intercambio de obsequios es suficientemente equitativa como para sostenerse en el tiempo. Quizás, un esquema de incentivos ayudaría a sostenerla. El caso no hace mención a la cultura de la organización. Otro interrogante posible es cómo se insertan las acciones de este equipo gerencial en la cultura organizacional y si la cultura puede sostener esta iniciativa en el largo plazo. Si lo hace, tanta más probabilidad habrá de sostener la cooperación. Por último, sería interesante conocer la evolución de esta planta en el largo plazo para contrastarla con los planteos de Miller.

UNA MIRADA DESDE LA EXPERIENCIA DE CONSULTORÍA

A continuación esbozaré algunos comentarios desde mi experiencia de consultora. Éstos no deben ser interpretados como de validez general, son solamente observaciones, sobre situaciones reales, a través de la perspectiva de Miller.

El interrogante que se podría plantear es: ¿hasta dónde o en qué grado o con qué amplitud se encuentra cooperación dentro de las empresas?

Mi experiencia me indica que puede darse la cooperación, en el modo en que parece darse en el caso, por breves períodos de tiempo y/o dentro de grupos acotados tales como un área, lo cual concuerda con la postura de Miller. Además, he podido observar que la cooperación aumenta con la gravedad percibida de la situación.

Un ejemplo de cooperación en grupos acotados podría ilustrarse a través de las diferencias que, a veces, pueden observarse en el funcionamiento de servicios de hospitales públicos. En algunos casos, dentro del mismo hospital existen servicios que funcionan eficaz y eficientemente y otros que no. Dada la autonomía de la que goza un jefe de servicio para manejar el mismo, es razonable pensar que esa diferencia está directamente asociada con el tipo de liderazgo ejercido. Podría

“Un jefe que llega temprano, que no hace esperar a los pacientes, que trata al paciente con respeto, etc. constituye un mensaje contundente, construye cultura y contribuye a fomentar la cooperación.”

pensarse que un posible intercambio de obsequios entre jefe de servicio y médicos podría basarse en un concepto meritocrático. Las posibilidades de formación y crecimiento profesional que el jefe pone a disposición de los médicos se incrementan a

cambio del buen desempeño de las funciones del médico dentro del servicio. En este caso también es sumamente importante la comunicación simbólica. Un jefe que llega temprano, que no hace esperar a los pacientes, que trata al paciente con respeto, etc. constituye un mensaje contundente, construye cultura y contribuye a fomentar la cooperación.

Un ejemplo de cooperación reforzada por la gravedad de la situación podría ser el de una empresa que atraviesa una “crisis de administración” debido a un proceso de migración de un sistema informático a otro o al hecho de haber sufrido alguna catástrofe tal como incendio o robo. La experiencia indica que es más probable que logre la cooperación de sus empleados que una empresa que no enfrenta una situación atípica.

Por otra parte, y confirmando las conclusiones de Miller, las organizaciones son terrenos fértiles para las batallas políticas. Mintzberg (1993) estudia este tema identificando diferentes “juegos políticos” que pueden darse.

En conclusión, las nociones que según Miller favorecen la cooperación pueden observarse reiteradamente en la realidad. Esas nociones son las de: convenciones, tales como el intercambio de obsequios y las normas de segundo orden, la estrategia de alto involucramiento, la cultura. Queda claro que la tarea del líder surge como crítica para la supervivencia de las organizaciones y que los incentivos tienen un impacto limitado.

Queda abierta la invitación al lector a mirar a su propia organización a través de estos lentes.

Bibliografía

- Gnamm J. y Neuhaus K., ‘Leading from de Factory Floor’. *Harvard Business Review* Edición de Noviembre 2005
- Miller G., *Managerial Dilemmas, The political economy of hierarchy*. Cambridge University Press. 1992
- Mintzberg H., ‘La política y la organización política’, en *El Proceso Estratégico: Conceptos, Casos y Lecturas*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1993