

CÓMO GENERAR CONFIANZA
Conferencia de Juan Antonio Pérez López en Argentina¹
Borrador de edición por Manuel Alcázar, v. Año 1999.

Poder: capacidad de elegir. Decisión: elegir un plan de acción en lugar de otro.

Automóvil: muy sano pensar que también toma sus decisiones aunque sea una máquina; es decir, no siempre va a hacer lo que a nosotros nos da la gana.

Características de un Plan de acción:

1. **Eficaz:** produce la reacción esperada “quiero convertir todo lo que toque en oro” (petición de Midas a Minerva, diosa de la sabiduría”. **Validez** si la reacción resuelve el problema. Midas se murió de hambre y sed. Decisión eficaz pero inválida.

No confundir finés objetivos (tomar agua, convertir todo en oro) con finés subjetivos (quitarme la sed, ser rico). No es lo mismo querer quitarse la sed con agua o con whisky. El objetivo determina mucho la acción: hay que hacer cosas extraordinariamente distintas si lo que quieres es quitarte la sed con whisky o con agua. Los griegos (por eso cuentan lo de Midas) eran conscientes de que hay que pensar la adecuación de la reacción al problema que se quiere solucionar: sabiduría: capacidad de definir correctamente los fines subjetivos de su acción.

Muy importante la validez del plan de acción. Antes de decidir, hay que pensar si el resultado que esperas va a resolver realmente el problema. Si no defino bien el problema y resulta eficaz el plan que aplico pues tanto peor: cuanto mejor resuelva el problema definido tanto peor, más fregado estoy. A Aristóteles no le daría vergüenza decir que no sabe lo que (objetivo) quería. Siempre hay que estar aprendiendo a saber qué es lo que puede solucionar los problemas. Quitarse la sed es muy fácil pues todo experimentamos la solución todos los días, pero para problemas más serios hay que andarse con cuidado.

2 Instrumentalidad. Otro aspecto del plan de acción. El plan de acción es instrumental si logra la reacción esperada. Si la reacción es válida resuelve el problema. Si funciona (produce la reacción esperada) pero no produce la satisfacción subjetiva, entonces es que le falta validez a ese plan de acción. La instrumentalidad depende del agente reactivo, con otro agente reactivo la instrumentalidad puede ser distinta. Depende de los conocimientos y motivaciones del agente reactivo.

Estas cosas les da miedo a los científicos y por eso tantos planes de acción abstractos (se olvidan del AR): “pues subiremos los precios y entonces ocurrirá que...” y ahí viene el economista a pontificar sobre el asunto. No, lo que ocurrirá dependerá de la gente que tengas delante, pues podrían actuar de modo totalmente distinto a como esperabas.

Pero es tan bonito manejarse en lo abstracto sin la incomodidad de pensar en las personas que se van a ver afectadas por tus planes de acción. Normalmente se juzga esto en función de la probabilidad, que es una gradación de la instrumentalidad: probabilidad de que respondan de una manera u otra.

3 Operacionalidad. Un plan de acción es operativo si yo lo puedo aplicar, factibilidad para el decisor. Grado de operacionalidad depende del decisor: para uno puede ser factible y para otro decisor no. Te quieres hacer rico? Pues no me viene mal. Diseña esta casa esta noche y ganarás un monto. Bueno, yo no puedo (plan no operativo para mí, si lo sería para un buen arquitecto). Para Maradona en sus buenos tiempos es bastante factible que tener una pelota al borde del área sea gol; para otro no lo metería aunque la portería no tuviera portero ni defensas.

La operacionalidad depende del decisor, es subjetiva por tanto.

Por eso a los teóricos les molesta tanto esta historia. Y se quedan en abstracciones: “mira, aquí lo que hace falta es elegir los medios adecuados para conseguir esto que queremos, que son los resultados y el fin que buscamos”. El teórico que te escuche dirá: “Ok, eso es verdad” y se queda contento. “Pero es una estupidez, y por eso te suspendo. ¡Operativiza, concreta!”

¹ Edición de prueba 1999. Reordenada por el Prof. Manuel Alcázar.

Concretar es incomodo. En lo general todos podemos estar de acuerdo. Pero cuando se empieza a concretar: “oye tú, esto es muy bonito pero no lo sabemos hacer”. “Bueno, lo que hay que hacer es hablar con Fulano y decirle que... y le convenceré. Pero hay que concretar más porque hablar puede querer llamarle hijo de mala madre... y convencer, qué es convencer? Entonces el otro se puede agobiar y decir dejemos de pensar y vamos a hacer algo. La pereza del activismo se nos cuele enseguida. Es que pensar es una cosa que da tales agobios: cuesta mucho pensar. Pensar no cuesta cuando es solamente pensar en abstracto, pero es casi inimaginable. Pero pensar cuando es pensar en concreto y cuando se trata de empezar a dilucidar si un plan de acción ha de tener unas características... Eso es agobiante. Con lo cual uno dice “olvídate, vamos a hacer que ya hemos hablado demasiado”. Hay que ponerle patas a los planes de acción.

Pero todo esto es la introducción para hablar en serio de lo que pasa cuando se formula un plan de acción. Es más voy a dar por supuesto que tenemos un plan de acción que ya es eficaz. Normalmente ese plan no lo quiero hacer una sola vez y se acabo sino que volveremos a tomar esa decisión más veces: estamos en una organización. Y un jefe da ordenes: un plan de acción es una orden, y la orden ha podido ser eficaz. Pero el jefe quiere seguir dando ordenes mañana, pasado mañana, etc.

Está claro que ese decisor, ese jefe va a ser el mismo, y estos otros decisores (subordinados suyos) también pues uno no cambia los subordinados cada vez que da una orden. Esto nos mete en el dinamismo: qué pasa cuando he tomado la decisión y me han cumplido la orden que he dado, es decir, ha sido eficaz, pero qué va a pasar la próxima vez? Porque las cosas no se quedan así. Entre el jefe y el subordinado hay una relación y dada esa relación, el plan de acción ha sido eficaz.

Cuando se realiza un plan de acción cambian tanto el decisor que toma la decisión, como el otro que responde a esa decisión. Aprenden (algo queda después de decidir). Eso es aprender. Aprenderse los ríos de América es un aprendizaje muy pobre, no es más que incrementar el contenido de la memoria. Estamos hablando del aprendizaje que produce la experiencia como aprender a manejar un auto. Cuando vas conduciendo van pasando muchas cosas y al final manejar mejor, o peor, quien sabe; pero se produce el aprendizaje como consecuencia de la experiencia. Se produce el aprendizaje como consecuencia de la experiencia, y además, sin experiencia no hay aprendizaje. El que solo sabe nadar de modo abstracto (conocer las reglas, el principio de Arquímedes, etc.) y se lanza al agua, sea ahoga, aunque sepa abstractamente todo lo que se tenga que saber.

La Universidad, donde se considera que le mandan a uno a aprender, da un aprendizaje pobre. Por eso dicen algunos que mejor es la Universidad de la calle: de la experiencia. Esto se debe a la mortal distinción entre teoría y práctica, que arrastramos desde hace 6 o 7 siglos. Prepara en esquemas teóricos a los que se llama ciencias. Da la impresión de que lo importante es preparar a la gente para ir a ganarse un Premio Nobel, pero resulta que según las esposas de ellos, éstos no son tipos tan serios: “mi esposo es muy majo, pero inútil: si lo mando a hacer la compra, seguro que le engañan”. La Universidad solo enseña en parte por el ejemplo de sus profesores, si son buenos,

La práctica es un aprendizaje mucho más serio, y es un aprendizaje que solo se logra con la experiencia, aunque no solo con la experiencia: la experiencia me da la materia para aprender, pero al mismo tiempo el pensar sobre ella y asimilarla. Ayuda mucho el hacer experiencias simuladas para catalizar experiencias reales y pensar sobre ello: método del caso bien llevado. Anécdota de “los coroneles se han insubordinado”.

Qué es lo que pasa al repetir decisiones? Historia del pastorcillo que avisa que viene el lobo para divertirse; la gente acude y él se divierte. Decisión eficaz y válida para su problema de diversión. De modo que se siente más animado a repetir la decisión, aunque la gente del pueblo no tanto. Repite y la gente viene otra vez: aún más se divierte el pastorcito. Pero llega el lobo de verdad y llama a la gente: esta vez la gente no acude. Caso de aprendizaje negativo: cada vez está el pastorcillo más impulsado a realizar un plan de acción que cada vez impulsa menos a la gente. La organización se ha roto. Qué lastima!

Tenemos un plan de acción que es eficaz (el pastor ha logrado que venga la gente y se ha reído), pero va a seguir siendo eficaz la próxima vez ese plan de acción? Además de la eficacia, dependerá de dos cosas más:

- Eficiencia: que no es solo la eficiencia técnica, sino que es al aprendizaje del decisor (pastor más impulsado a repetir porque se ha reído).
- Consistencia: el aprendizaje de los otros decisores afectados por el plan de acción (la gente menos porque para ellos el acudir no ha sido eficiente).

En un plan de acción tenemos que mirar estas tres cosas. Es decir, la racionalidad al tomar decisiones significa mirar estos tres aspectos. Esto es difícil porque la eficiencia y consistencia son difíciles de evaluar. Pero el precio de no mirarlos es la irracionalidad. Es más si no miramos puede que la decisión tomada resulte acertada: este es el truco porque cuando resulta acertada es que ha sido eficaz. Pero hay que pensar, esto podría volver a hacerlo? Si algo me dice que no, tengo que tener mucho cuidado con esa decisión, pues es que la estoy evaluando de modo incompleto, y puede que se trate de una decisión acertada que es incorrecta. Para ser correcta tiene que atender a esos tres aspectos. Hay que pensar en los tres aspectos, porque si no claramente estamos actuando con una racionalidad incompleta. Esto nos pasa a menudo a todos: no suele preocupar más el acierto de las decisiones que la corrección de las decisiones.

Un chileno alumno de un programa de doctorado en el IESE de Barcelona entendió esto con mucha claridad. Un fin de semana aún no había recibido el dinero que necesitaba para mantener a su familia: esposa y cuatro hijos. Además el fin de semana era de cuatro días y no tenía a quien acudir pues sus amigos estaban fuera de la ciudad. Solo disponía de un dólar. Así que salió a la calle a ver qué conseguía, pero no se le ocurría nada, y pensaba “qué hambre vamos a pasar estos próximos días. No sabe que hacer. Desesperado, se le ocurre jugarse el dólar en una lotería de los ciegos que hay en España. Compró un billete de lotería y le tocaron mil dólares. Al día siguiente podía cobrarlo en cualquier sitio y se pudo muy contento. La semana siguiente se lo comentó a un profesor quien le dijo: mira, esa decisión tuya fue indudablemente acertada, como se ha visto a posteriori (después, no antes, de haberla tomado) pero es sumamente incorrecta: no pensarás resolver los problemas de alimentación de tu familia por ese procedimiento? Pues no contesto el alumno. Luego es incorrecta.

Cada vez que sospechemos que una decisión es de un solo uso, hay que tener mucho cuidado, porque además no es decir es de un solo uso: la utilizo y no la volveré a hacer. No. Al tomar esa decisión aprendo. Al pastorcito a medida que gritaba que viene el lobo cada vez le resultaba más difícil resistir la tentación de no volver a hacerlo: ya se había reído mucho las veces anteriores. Cuando pensemos “solo una vez más”, ojo, que esa decisión es incorrecta y estoy, por tanto, entrando en aprendizaje negativo. Es lo que dice nuestro sentido común. Tomar decisiones correctas es difícil porque en ellas no soy hay un tema de cabeza; es un problema de agallas. Vamos a verlo.

Por ejemplo, los especialistas en contabilidad financiera (de costes) suelen decir que si vendes por encima del coste variable, obtienes un margen de contribución positiva y, por tanto se cubre parte de los costes fijos de estructura; por tanto, parece bastante razonable, cuando la empresa no está a plena capacidad, aceptar un pedido en cuanto su precio esté por encima del coste variable, aunque no cubra el coste completo. Hay que tener cuidado: ya se ve que si esa decisión se aplica de modo continuado, la empresa no cubrirá sus costes de estructura. Es, por tanto, una decisión incorrecta, aunque, a corto plazo, maximice las utilidades. La maximización a corto plazo siempre es fuente de decisiones incorrectas. Juro en nombre de las matemáticas que maximizar en función de las expectativas que tengo en la cabeza es una decisión incorrecta, y lo podría empezar a desarrollar. Pero no vamos a entrar en el desarrollo matemático de la demostración de esto.

Vamos a ver qué hay debajo de esta eficiencia y de esta consistencia.

De la **eficiencia** solo voy a decir un par de cosas. La eficiencia es el aprendizaje del decisor. Un decisor puede aprender a actuar bien o a actuar mal. Y ciertas decisiones pueden llevarle a aprender a hacer mal las cosas. Aprende a actuar mal y eso es difícil corregirlo. A cualquiera que haya adquirido el vicio de aprender a conducir un auto, apretando demasiado el embrague, cuando ha quemado el primer embrague, seguramente el mecánico le dirá: “oiga no apriete el embrague constantemente, déjelo en paz, y no lo utilice mientras no tenga que cambiar de marcha, para qué necesita pisarlo constantemente?” Si a alguno le ha pasado esto, se habrá dado cuenta de lo difícil que le habrá resultado desarraigar ese mal hábito. Lo mismo pasa en el golf o en el tenis cuando uno a aprendido a jugar alegremente de cualquier manera.

Se pueden aprender a hacer las cosas mal. Al hacer negocios hay una cosa que es muy importante. Los negocios siempre salen de que se descubre una oportunidad de hacerlos y lógicamente uno encuentra la manera de hacer planes de acción que son operacionales, instrumentales y válidos para hacer dinero explotando esa oportunidad. Lo que ocurre es que, como todo el mundo sabe, las oportunidades son difíciles de ver, y que no todo el mundo las ve. Precisamente el talante de un negociante (Estratega) es que es una persona que ve oportunidades donde otros no las ven. ¿Esto es entrenable? Esto sí que es pura práctica. Si uno está muy metido en el asunto, tiene información, acaba descubriéndolas y teniendo sensibilidad para las oportunidades. La gente dirá “qué tipo más listo, mira cómo sabe aprovechar las oportunidades”. Yo le diría que piense dos veces en lo siguiente: si eso es una oportunidad real o natural, o eso es una oportunidad artificial o falsa oportunidad. Claro que no es fácil distinguirlo, pero si lo pensamos quizá descubramos la diferencia y nos damos cuenta que hacer negocios apoyado en falsas oportunidades, por ejemplo la inflación, es un mal asunto, porque se generan oportunidades que son artificiales. Uno aprende a jugar con la inflación y se le olvida producir y vender. Explotando oportunidades debidas a la existencia de unas tarifas aduaneras, lo malo no es que llegue un día en que desaparezcan y uno tenga problemas, sino que uno se ha acostumbrado. Y no hay quien le convenza de que debe producir con eficacia ahora que han empezado a entrar mejores productos de exterior.

Yo puedo hablar ahora con mucha tranquilidad sobre el tema de que no soy liberal ni soy colectivista. No soy ninguna de las dos cosas, y ahora extraña menos, porque antes cada vez que decía que no era colectivista me decían que era liberal, y cada vez que decía que no era liberal me decían que entonces era colectivista. No es así. Los mercados son una maravilla como también los destornilladores son una maravilla. Los destornilladores sirven para apretar los tornillos. El mercado sirve para una cosa. Si resulta que un destornillador, muy bueno para apretar tornillos, lo utilizo para otra cosa puede convertirse en un arma mortal. Y viceversa. Hay que ser prudente. De la misma manera el mercado es sensacional. No es del todo cierto que existan mercados perfectos, pero aún no siéndolo el mercado tiene cierta tendencia a que las oportunidades vayan hacia lo real, con lo cual la lucha competitiva normalmente afina el ingenio y ayuda a aprender a hacer las cosas bien. Cuando, sin embargo, se hacen las cosas de modo artificial... Mi principal argumento cuando en muchas ocasiones miro ciertas medidas correctivas que prodrían ayudar y así impulsar, digo “me parece bien”; es decir, lo impulsa si hay personas que se van a meter a seguir esa oportunidad. Qué van a aprender esas personas...? Ojo que a veces sí hay que hacerlo, como a veces se hace algo parecido con los hijos: para que hagan algo bueno se les va dando unos poquitos caramelos, y luego cuando lo están haciendo bien se les deja de dar caramelos, para que lo hagan porque hay que hacerlo, no porque se les paga; es decir, es un juego delicado. Siempre hay que pensar en el tema. Es más, en ocasiones, uno no va a desperdiciar esa oportunidad por que sea artificial. Pero yo creo que es bastante sano en estos casos que separe esto y luego me vaya a lo otro. Es decir, que uno puede obtener suficientes manejos si todo el mundo está manejando para conseguir cierta protección arancelaria, por ejemplo, y piensa “soy tonto si no la consigo”. Está bien, si quieres vete a ver si consigues también tu la protección arancelaria. Pero entonces, haz el favor de contabilizar bien la utilidad debida a protección arancelaria, métela en una cuenta que ignore la gente de tu empresa, y ten a la gente trabajando sin protección arancelaria en producción, en ventas, en donde haga falta. Muchos de los que me estáis oyendo lo habéis hecho así. Yo me acuerdo de los primeros programas², en que algunos de vosotros decíais casi de manera obsesiva “oye, tú, que tenéis que recordarnos cómo hacer los negocios bien, y no en condiciones inflacionarias porque de eso no sabéis nada, sabemos más nosotros; pero recordarnos cómo tener motivada a mi gente de producción, a conseguir un incremento de productividad...” Contaba aquello en una Argentina, en la cual si se dejaba de poner el dinero en un banco el viernes por la tarde, habíais perdido un 4% el lunes por la mañana. “... pero que eso no me inficione a la gente, para eso soy el directivo y el director. Para que mi gente de producción funcione en serio, que de los líos de la inflación y del entorno ya me ocupo yo. El tema de la eficiencia es complicado pero hay que pensar sobre ello y tenerla en cuenta al decidir.

Pasemos ahora al otro que es aún más serio: la **consistencia**: el aprendizaje del otro decisor. Lo que interesa al decisor sobre el otro decisor con el que interactúa es que mejore la relación. Así como mi aprendizaje mejora la instrumentalidad de mis planes de acción, el aprendizaje del otro mejora la instrumentalidad de mis planes de acción, cuando el aprendizaje es positivo. Es decir, con su aprendizaje, el otro decisor puede ir alejándose de mí o cada vez estar más unido a mí. Si cada vez se acerca más a mí, el estado de la relación (que es la organización) es más positivo, y la instrumentalidad crece. El pastorcito

² Se refiere a los primeros cursos a empresarios argentinos dictados por profesores españoles del IESE de Barcelona.
Apuntes de Manuel Alcázar (provisional 2 de julio de 1999)

con su plan de acción fue destruyendo la instrumentalidad de la relación: el plan de acción de llamarles que viene el lobo, deja de ser instrumental.

Aquí viene el problema. La consistencia es que se produzca un aprendizaje que haga mejorar el estado de la organización (relación entre ambos). Es decir, un plan es consistente cuando crece la confianza mutua entre el decisor y los otros decisores. Si después de realizar el plan de acción, ha crecido la confianza en ambos sentidos, entonces la decisión fue consistente, crece la confianza mutua.

Vamos a ver ahora el tema de la confianza que, por cierto, no es nada sencillo. A todos nos gustaría tener organizaciones con una alta confianza entre la gente que la compone. Pero cuando uno empieza a hablar de confianza la gente suele empezar a pensar que ya nos hemos pasado a un tema casi literario y que nos pasamos a la poesía. Pero, sabéis que la confianza se está convirtiendo en la variable más importante de la teoría económica? Sin embargo, no saben como manejarla. Es muy difícil de manejar pero puede empezar a hacerse con los esquemas que voy a mostrar a continuación. El primer barrunto de que la confianza es un valor económico increíble, lo tuvieron algunos economistas no hace mucho tiempo. Alguno, como Arrow, matemático economista, da en cierto momento la siguiente explicación: “hay cosas que tienen un tremendo valor económico aunque no son bienes económicos”, porque hay una diferencia, es decir, los bienes económicos están evaluados a través de los precios. Y como Oscar Wilde decía de los economistas, “un economista es una persona que lo sabe todo de los precios y lo ignora todo acerca del valor”. Oscar Wilde era un cínico. Pero lo cierto es que hay cosas que tienen un enorme valor económico y no tienen precio. Los economistas siempre hablan de las externalidades y, entre ellas, mencionan la polución y cosas por el estilo que se pueden internalizar; la economía trata de internalizar estas realidades: al uso de las aguas que estoy contaminando les puedo poner un precio; éste es uno de los mecanismos por los que avanza la economía. Pero lo que trato de decir es que hay algunos bienes, algunas de las cosas que tienen un auténtico valor económico que nunca pueden tener precio, es decir, que siempre serán externalidad. Por ejemplo, la confianza: nunca la podemos comprar ni vender en el mercado; todo el mundo se da cuenta de que si se pudiera comprar sería una enorme inversión, una buenísima inversión. Pero no se puede comprar. Arrow lo barrunta.

La economía esta avanzando fuerte por ese camino. Uno de los últimos premios Nobel, Coase, descubrió un concepto muy importante, el concepto de los costes de transacción, que en la economía hoy ya se está manejando y existe toda una línea teórica que intenta avanzar por ahí. De hecho, quien más ha utilizado el concepto es otro economista, Williamson, al cual seguramente le darán el premio dentro de unos años. No se lo han dado porque el premio Nobel evidentemente se da con unas ciertas políticas, algunas muy razonables como la de procurar que no se arme demasiado conflicto; y si hay escuelas distintas procurar que se lo lleve uno de cada escuela cada año, para evitar suspicacias. A Coase se lo han dado porque tenía ochenta y tantos años, es muy amable, anda por Chicago y escribió artículos sobre esto por los años 37 y 38 y otro en el 40 y tantos. Es todo lo que ha escrito sobre el tema, conceptualmente muy importante, y nadie está en contra de Coase. Si se lo hubieran dado a Williamson se hubiera armado un lío porque éste se ha convertido en un poco agresivo. Siguiendo estas ideas, Williamson es de los que empezó diciendo que los costes de transacción son importantes y ahora dice que los costes de transacción son los únicos importantes: que los costes de producción no importan nada, aunque toda la economía está montada sobre los costes de producción.

Qué son los costes de transacción? En la empresa todos hablamos mucho de control de costes, y decimos que es importantísimo controlar los costes. Muy pocas veces hablamos del *coste de control*. Y a poco que se piense sobre ello, se da uno cuenta de que el coste de control es altísimo, y que muchas veces no conviene controlar los costes porque el coste de controlar es superior al grado de ahorro. Pues los costes de transacción van por la línea de los costes de control. Es decir, que son los costes en los que tengo que incurrir para certificarme, para estar seguro de que la transacción económica va a tener lugar. Claro, las transacciones económicas va a ser muy sencillas: una de ellas ir a un restaurante a comerse un bife. Uno ya sabe perfectamente lo que es un bife; y, además, en cuanto ve el precio en la carta, sabe lo que le van a dar; es decir, no hay ningún problema: doy dinero y recibo el bife; se acabó.

Qué tiene que ver la transacción tan habitual del bife por dinero, con la transacción en que decido que me hagan un barco o un edificio? Que tengo que hacer un contrato para que me construyan el edificio. Si yo fuese por ahí, me encontrase con 50 edificios, los mirase y me quedase el que más me gustara, y pagara el precio, la transacción sería como la del bife. Pero lo normal es decir “bueno, me hacéis el edificio, metéis

el arquitecto, hacéis los planos, el abogado...” y entonces uno tiene que firmar unos contratos pesadísimos para garantizar que realmente la transacción va a tener lugar, va a tener efecto según de acuerdo con las condiciones que pienso que tiene que tener, porque cuando hablamos de un edificio estamos hablando de muchas cosas, pero a lo mejor cada uno quiere decir una cosa distinta; y hay que firmar contratos. Pues bien, el coste de los contratos es un coste de transacción. Pero también lo es todo coste de seguridad en que incurrimos para estar seguros. Los economistas, como Williamson y otros, se empiezan a dar cuenta de que normalmente en las decisiones entre dos personas, las transacciones tienen lugar en condiciones de asimetría de información, de información asimétrica.

Información asimétrica quiere decir que, si yo soy un vendedor de coches, cuando le vendo un coche a un cliente, yo sé cómo funciona el coche mucho mejor que el cliente; y le puedo engañar. Pero no le voy a decir “mira es que este coche se lo quiero vender porque me hace cada cosa rara, y además de vez en cuando...”; en cambio le digo, “este coche? va como la seda”. El vendedor de un producto sabe del producto mucho más que el que lo compra, y mucho más si además de venderlo lo fabrica: eso es asimetría de información: uno de los transaccionantes sabe mucho más que el otro.

Unida a la asimetría de la información, empieza a aparecer la posibilidad del comportamiento oportunista, que es la manera delicada como los economistas llaman a comportarse como un hijo de mala madre. Comportamiento oportunista significa que un señor, aprovechándose de las ventajas que le da la información que tiene, engaña al cliente y, además, todo de manera legal. Costes de transacción son los costes con los que procuro protegerme de comportamientos oportunistas.

Esto es muy muy serio, porque claro por ello se justifican las jerarquías empresariales. Williamson ahora dice: “lo que pasa es que los seres humanos, cómo se organizan? Se organizan buscando minimizar los costes de transacción. Olvídense usted de maximizar utilidades ni mandangas, todo eso es un tema de transacciones...” Ahí se organizan, y por eso en ocasiones se organizan en jerarquías en las cuales se contrata y se compra no sé qué, se integra uno verticalmente, porque, claro, si yo diversifico y además spin off, tengo que tener un nivel de confianza muy algo, porque si no, resulta que si un señor ha montado un taller para servirme a mí, y una vez que tiene montado un taller y hechos los gastos, le digo “ahora no te compro”, dirá “cómo?”, le diré “no me gusta tu precio”, el pobre señor qué va a poder hacer, dirá “pero si yo he montado el taller para usted, pero si yo lo que quiero hacer son puertas para el coche que usted fabrica...”, “ah! No, mira me las vas a dar a un precio...” Pues el señor que ha montado el taller para hacerme las puertas de los autos que yo fabrico no tendrá más remedio que dar a precio literalmente de coste directo más un poquitín, para al menos amortizar aquello, algo. Para cubrirse de estas lamentables eventualidades uno tiene que firmar contratos.

Existe toda una rama del derecho en Estados Unidos que estudia el fenómeno de la imposibilidad de garantizar el cumplimiento de contratos complejos. Bueno, esta es la manera como los americanos se refieren al viejo fenómeno que los latinos conocemos por “hecha la ley, hecha la trampa”. Es algo a lo que me refiero cuando en otros cursos os he hablado de los límites de los sistemas de control. Ya puedes poner las normas que quieras poner, ya puedes asignar incentivos y lo que quieras, que como el otro te la quiera jugar, te la juega. Y probablemente os conté la historia de la garra de mono, como el caso de cómo alguien puede cumplir el objetivo que yo le he asignado y a la vez estar jugando conmigo.

Todo esto lleva a que lo que verdaderamente minimiza los costes de transacción es la confianza. Y esto lo ven. Williamson dice lo siguiente: “y cómo podemos conseguir modificar la confianza? Ya lo veo. Si yo estoy seguro de que el otro va a tener un comportamiento oportunista, me ahorro costes” Estamos hablando de temas muy serios. En el momento en que los norteamericanos tienen confianza de que los rusos no les van a atacar, y que los rusos tienen confianza de que los americanos tampoco, se están ahorrando ambos países los costes del orden. Según los datos de una de las últimas reuniones, de 4000 cabezas nucleares de misiles balísticos intercontinentales, parece que la última ronda los deja en 2000, porque los 6000 los tenían por aquello de decir que si uno me ataca, que sepa que yo le puedo destrozar a él, por la vieja estrategia concedida por McNamara del dilema del no sé qué.

La economía ya sabe esto, y tiene la obsesión de Williamson y otros de minimizar los costes de transacción. Claro la manera ideal de minimizarlo sería el que la gente tuviese la seguridad de que no hay comportamiento oportunista, es decir, de que hay confianza, Por eso valoramos tanto en las

organizaciones el tema de la identificación, es decir, de un estado de la organización entre las personas en el que la confianza es muy alta y que están identificadas.

Cuál es el problema de la confianza? Pues que yo puedo actuar de manera perfectamente confiable y el otro no confiar, o sea, que lo he tirado todo por la borda. Yo he actuado de una manera que si el otro actuase igual que yo, confiaríamos mutuamente. Pero como el otro puede ser más o menos oportunista, resulta que la confianza no aparece. La confianza, entonces, surge el ser humano cuando un decisor actúa de modo confiable y el otro decisor responde también de la misma manera.

En las personas hay varias características que tenemos que analizar. La primera es la racionalidad. Qué es racionalidad completa? “Un hombre racional” tiene que evaluar las cosas desde los tres puntos de vista, y la **racionalidad es la capacidad de una persona de darse cuenta de que un plan es consistente y generar planes de acción consistentes**, es decir, planes que teóricamente incrementarían la confianza si el otro responde bien.

Bueno, tengo que incluir otra característica, y aquí empiezan los líos; porque yo puedo generar planes consistentes, pero es facilísimo generar planes inconsistentes: todo ser humano lo puede hacer. No hace falta más que pensar en lo siguiente: si lo que voy a hacer, el otro supiese por qué lo hago, confiaría en mí? y contestamos “no”, el plan es inconsistente. No hace falta más que cambiarse de sitio, simularlo, lo cual es fácil porque yo tengo una información completa sobre los motivos que me llevan a aplicar ese plan. Por el contrario, si pienso que si el otro conociera mis motivos sí confiaría en mí, salvo que fuera tonto, entonces mi plan es consistente. Porque claro normalmente hacemos muchos de estos planes, pero pensando que el otro no se dará cuenta. No si yo se lo cuento: es por el bien de la colectividad, hay que sacrificarse por el país, a ver si lo convengo, y luego decimos que no le convencemos y que tengo un problema de comunicación. Pues no, es un problema de que estamos comunicando demasiado bien. Los medios de comunicación podrían llamarse a veces los medios de incomunicación social: estamos utilizando toda la literatura y todos los medios de comunicación para convencer al otro de que nuestras intenciones son distintas de lo que son. Ya es bastante difícil convencer a otro de que mis intenciones son las que son, y ése sí es problema de comunicación. Los problemas de comunicación, el primero que los analiza de maravilla es Aristóteles en su *Retórica*. Pero claro, mi intención no es ésta. Es transmitir a otra persona algo que yo conozco de manera que le sea convincente: algo que es y que yo lo sé. No es utilizar la retórica para convencerle de lo que yo quiero, pues si lo supiera menudo lío se armaría. Aristóteles utiliza calificativos muy duros para esta actitud, dice que esa es la falsa retórica de los sofistas a los que insulta y les llama hijos de mala madre.

El grado más fino de racionalidad es determinar planes que son no solamente no inconsistentes, sino que además facilitan la confianza del otro. Esto es ya muchísimo más difícil y no vamos a entrar en ello ahora.

Es la Ética la ciencia que trata de explorar estos planes. La ética no tiene nada que ver con lo que la gente suele hablar de ella, que suele ser sociología, sociología empírica. No hay cosa más ridícula que decir que un comportamiento es ético cuando es socialmente aceptable. Eso es sociología y no tiene nada que ver con la ética que es algo mucho más serio; además cuando la ética se hace bien, se puede hacer sociología en serio.

De hecho la ética no es más que ver cómo en mi cabeza soy capaz de generar planes consistentes. No solamente que no sean inconsistentes (eso no es más que el preámbulo de la ética), que es muy fácil y ni siquiera hace falta la ética para eso: esta simulación es el viejo principio de que “no le hagas a otro lo que no quisieras que te hiciera a ti”. De ahí viene. Lo que ocurre es que cuando ves a otro ser humano que razona como yo, pienso “vamos a ver, a ese ser humano lo que le hace falta es información sobre mi intención; mi intención no la conoce, pero yo sí. Yo sí puedo saber si su motivación trascendente hacia mí, crecería o no crecería”. Esto es una simulación. A partir de ahí pensar planes consistentes es mucho más difícil porque que mi plan resulta realmente consistente es algo que depende del aprendizaje del otro.

Vamos a ver el aprendizaje del otro.

Es relativamente fácil generar planes consistentes y planes no inconsistentes. Pero aplicarlos es otro tema. Para eso no hace falta cabeza sino agallas. A un catalán se le muere su tío y recibe la herencia.

Toma posesión de la casa y todas las cosas. Pero un catalán no desprecia ni lo más mínimo. Se encuentra con un traje de su tío, pero su tío era bastante más alto y corpulento que él, así que le lleva el traje a un sastre para que se lo arregle de modo que le sirva a él, pues claro no va a tirar el traje. El sastre se muestra escéptico y el catalán le convence “hombre! Inténtalo que es de buena tela”. Se pone el traje y el sastre empieza a enganchar con pinzas por aquí y por allá... le hace todo el trabajo y le dice: “lo más que podría hacer es dejártelo así”. El catalán le responde: “Y ¿tú crees que podría llevarlo así?” a lo cual contesta el catalán: “Eso no es cuestión de sastrería, es cuestión de agallas”.

Las agallas son otra cosa que tiene el ser humano: virtualidad. La **virtualidad es la capacidad de aplicar un plan porque sea consistente**. Porque aplicar planes eficaces lo sabemos hacer casi todos, ya que nos resuelven el problema inmediato que tenemos; para aplicar planes eficaces no hacen falta muchas agallas. Es la racionalidad (la cabeza) la que me dice si un plan es consistente. La cabeza me hace pensar qué pensaría el otro si conociera tu plan? bueno, pensaría que es inconsistente; pues ya está claro el plan es inconsistente. Pero, hombre, pero es que si no lo aplico pierdo tal cosa o dejo que conseguir esta otra de más allá. De modo que hace falta esfuerzo, agallas, es decir, virtualidad; porque que porque un plan de acción sea consistente y otro distinto me resulta más atractivo, para ser capaz de aplicar el plan consistente hacen falta agallas. Claro que hay planes que me resultan atractivos pero me doy cuenta de que no son consistentes. Con la mayoría de los planes que me resultan atractivos hay que tener cuidado. Tengo que pensar si además de atractivos son consistentes, pues si no sería pésimo elegirlos solo porque me resulten atractivos. Hace falta la virtualidad, la capacidad de aplicar el plan consistente. Ahí está la esencia de la ética.

La ética estudia en el ser humano el desarrollo de su capacidad de generar planes consistentes (racionalidad) y el desarrollo de su capacidad para aplicarlos (virtualidad). Si al final la ética proporciona reglas, son reglas porque incrementan la racionalidad y la virtualidad del sujeto. No es otra cosa. Esto lo juro por Aristóteles, y cualquier otra cosa que digan que es ética no lo es; si oís otra cosa pensad que no es así y podéis jurarlo en nombre de Aristóteles que en esto coincide conmigo hasta la medula. Todo lo demás son elucubraciones, que podrían ser interesantes, simpáticas, pero que no sirven de nada si esto que he dicho no queda claro.

La gente dice por ahí a menudo: “pero es que tenemos que ser solidarios...” Qué bien! tenemos que ser solidarios. Es muy bonito eso de ser solidarios... Y, por qué la gente no será más solidaria? Podemos hacer un canto a la solidaridad. Hay que olvidarse de esto. Con sentimientos de solidaridad poca solidaridad habrá. Lo que interesa es la virtud de la solidaridad, que es algo más frío, al principio. Solo una persona que tiene la virtud de la solidaridad, acabará teniendo sentimientos de solidaridad y los sentimientos le facilitarán ser solidarios. Los sentimientos es lo que más facilita el actuar, pero cuando ya los he adquirido. Pero si me cierro en los sentimientos y me actúo solo por los sentimientos, puedo destrozarme mi virtualidad. Este es uno de los grandes temas que tenemos, el **sentimentalismo**: actúas solo por sentimientos.

Estamos hablando de las decisiones. Es necesario que nos hablen mucho de ética, pero no para que nos den conferencias de ética sino para que nos enseñen cuando discutimos temas de marketing, de operaciones, de finanzas, estrategia, etc., cómo evaluar en las decisiones que tomemos los tres aspectos de la decisión (eficacia, eficiencia y consistencia), y no solo la eficacia. Hay que reclamar siempre evaluar la decisión de modo completo; quejaos, que no venís a recibir explicaciones teóricas ni soluciones de libro sino a que os ayuden a pensar sobre el caso concreto de cada uno. Preguntar cómo sé yo que si aplico esas estrategias o uso de determinada tecnología que han enseñado, en el caso de mi empresa va a resultar eficiente y consistente?. No es excusa decir que estamos en el curso de marketing o de política de empresa.

Uno puede hacer planes extraordinariamente racionales y perfectos con una consistencia altísima, pero viene y dice; “este plan sería perfecto, y si lo hicieras, tu virtualidad crecería muchísimo y tu racionalidad también”. Pero viene el que escucha y contesta: “yo soy incapaz de hacer eso, me estás diciendo que tengo que subir a 10 metros de altura y que suba de un salto; yo no puedo hacerlo”. Generalmente la ética estará de parte de éste.

La primera condición de cualquier afirmación ética es que tiene que ser factible y, si no lo es, no está operacionalizada. Es decir, se me ha ido la ética por las ramas, por hacer planes consistentes no

operativos, es decir, que no me sirven. La ética en lo único en que se pondrá exigente es en que los planes no sean inconsistentes. Pero ese no es el problema del ser humano. Ese es un problema de ética pura, y cuando está uno enterrado en esos problemas, salir de ellos es relativamente fácil. El tema importante es cómo voy desarrollando mi virtualidad y mi racionalidad con mis decisiones? Porque además ocurre que el que no avanza, retrocede. Es decir, que si no voy avanzando en ello, me cambia el entorno, aparecen dificultades, la eficacia empieza a exigir y no tengo capacidad para sobreponerme. Algo parecido puede ocurrir con la eficiencia, que ahora que me han cambiado las condiciones, soy más realista y no estoy entrenado para actuar: eso me puede estar ocurriendo. Pero, además, lo tremendo es que esto me puede estar pasando en todas las decisiones que tomo: familia, estado, provincia y municipio. En todas ellas, porque en el ser humano no hay ninguna decisión que no tenga que ver con su mejora, su perfeccionamiento o su no perfeccionamiento ético. Ni una sola, hasta la más sencilla. El único problema es que no puedo saltar nunca 1000 metros de una sola vez, pero metro a metro puedo avanzar.

Problemas como el de Ford, de si fabricamos un automóvil con la gasolina..., es una tontería. Lo que hace falta es ver cómo un directivo, por ejemplo, trata con su secretaria..., sin meternos en cosas dramáticas, pero que valore su trabajo. Hace falta que un directivo piense si se está esforzando en encontrar cuál es el sentido de lo que la gente está haciendo para él, para poder descubrirle a la gente ese sentido. Eso es Liderazgo. Y cuando ha encontrado ese sentido decirselo a la gente: “estás haciendo esto, pero ¿por qué lo está haciendo? Pues no está tan claro, se nos ha metido la rutina, o pues esto es absolutamente inútil”. Esto es grave. Entonces el directivo ha de ponerse a pensar, ponerse a su lado como si fuese un enfermo y pedir disculpas “perdona que esto no se nos ha ocurrido hacerlo de otra manera, voy a hacerlo contigo... Pero si no, pensar en encontrarle el sentido a lo que se hace.

Esto me lo enseñó una secretaria. Estábamos preocupados por el problema de la promoción de las secretarias. Lo típico es que el gerente preocupado por esto monte una comisión con gente muy seria para que le hagan un informe. Luego resulta que con ese informe en su caso concreto no puede hacer nada de modo que el problema de la promoción de las secretarias quedaría insoluble, abstracto. No, lo que interesa son los problemas de promoción de cada una de las secretarias: el de Pepita, el de la otra, el de la no sé quién... vamos abordarlos. De esa manera muchos sí se resuelven: hablando con cada una. Hablando te enteras de que la ilusión de alguna de ellas es que no la muevan de donde está y de atender a los profesores que atiende³ pues está tan contenta con ellos que su único miedo es pensar que un día llega a trabajar y resulta que le han cambiado y tiene que atender a otros que probablemente son también muy buenos pero a los que no conoce; y le dices que no se preocupe que no la van a cambiar, y que si algún día hay que cambiarla que venga y proteste si tiene quejas y entonces veremos cómo lo solucionamos. Otra secretaria dice que quiere serlo de un programa académico. Otra dice que lo que no quiere nunca es ser secretaria de programa porque le da mucha vergüenza entrar al aula a atender a todos los alumnos en el aula, y que no quiere tratar con los participantes en los cursos. De modo que cada una es cada una y vas viendo los problemas una por una, no en conjunto. Había una difícil que además era una de las que decían que el problema de la promoción había de ser estudiado. Llegó el momento en que fui a hablar con ella y le dije: “bueno, vamos a ver, qué es lo que te preocupa...”. Contestó ella que “nada”. “Nada?, cómo que nada? tú qué quieres? Vamos a pensar en tu carrera si quieres o en qué” le dije. Ella contestó: “No, no, si no me preocupa nada, estoy contentísima”. “Pero, entonces, por qué dices esto?” Ah! porque lo que yo quiero es que Ud. piense sobre ello y - dijo - estoy contentísima, pero estoy mucho más contenta sabiendo que Ud. está preocupado por ello”. Además daba un argumento de un fortísimo sentido común, creo que lo dijo con toda sinceridad: “mire, es que Ud. es muy listo, y yo sé que si algún día tengo un problema y Ud. está preocupado y piensa, seguramente me puede ayudar bastante a resolverlo”. No se lo dije a ella pero cuando se fue, pensé Dios de mi vida! si todo el mundo hubiese aprendido como ha aprendido esta muchacha, con tan pocos años... Bueno, pues sí que me enseñó a preocuparme. Y puede decir alguien, pues si yo tengo 5000 empleados. No, hay que meterle esta actitud en la cabeza a los capataces, a los directivos, que se preocupen por los de abajo. Y eso es ética.

Seguramente nuestros defectos éticos más grandes son de omisión, no de acción. Y además, probablemente de omisión porque nos planteamos los problemas de manera insoluble. La mayoría de las veces el problema es decir, “vamos a ver tú, vamos a armar un plan de acción consistente: que tal y cual, y que de esta manera o la otra...” y me monto un plan ideal, perfecto. Y luego uno piensa, pues Dios de mi vida! eso yo no soy capaz de hacerlo. Claro, lo normal.

³ En el caso que describe se trata de secretarias de una Escuela de Dirección.

Primer punto: ninguno de nosotros es capaz de comportarse perfectamente, y el día que seamos capaces, probablemente nos moriremos. Dios no va a arriesgar que dejemos de comportarnos tan perfectamente dándonos tiempo. Bueno, salvo ciertas cuestiones, en el fondo estaremos por ahí. Lo cual quiere decir que tenemos que aprender a comportarnos mejor. Y el gran truco es que muchas veces uno dice “esto sería lo perfecto, pero claro como no soy capaz de hacerlo..., pues mira, de perdidos al río, qué mas da”. Eso es horriblemente irracional. Los planes tienen que ser factibles. Se empieza y se avanza un poco. Se tiene que llegar allí. Pues se llega allí. Cómo? Pues paso a paso y día a día. Esto es racionalidad que, además, cuando vamos haciendo esfuerzos porque vemos que el plan es tal y nos ponemos en marcha y funciona y tal, pues va saliendo la virtualidad y va creciendo. Y naturalmente que si el otro también es racional y tiene virtualidad, entonces se empieza a dar confianza, si en la otra persona se dan estas características, surge la confianza mutua. No surge si en la otra persona no se dan estas características. Es decir, yo habré actuado de manera confiable, pero el otro no, no ha respondido y no se ha generado confianza. Pues he perdido el negocio. No, de eso nada, has hecho un gran negocio! Esto ha crecido! es decir, para que crezca mi racionalidad y virtualidad, no importa cómo responda el otro. Que la confianza mutua surja y la organización se vaya para arriba sí que depende de que el otro responda bien. Pero aunque el otro no responda bien yo sí estoy tirando para arriba y eso no depende del otro. Esto es lo que es la ética. Por eso la ética se centra solo en esto. Y así desarrollarás confianza con los demás? Eso es el tema que le interesa a la sociología. A la ética le interesa que se desarrolle el decisor. Por qué? Porque sabe de sobra que siempre encontrará a algún otro que también funciona bien. Y la ética le dirá al decisor: busca a otro que funcione bien, y a los que no funcionan bien vete separándolos.

Hablamos muchas veces de control, y hay incentivos para que la gente haga las cosas bien. Pero la gente hará las cosas bien si les da la gana. El único sistema de control que tiene un directivo es despedir. Cuando una persona ya no es recuperable y no puede integrarla, pues nada, por el bien de la organización, lo mandas fuera y vas a por otro. Cuando una persona sale de la organización por esas razones, además, no digáis que hay dificultades para despedir. Las dificultades de despido son para el tema económico. Es que tengo que rebajar mis costes laborales, entonces es imposible, y de acuerdo que lo sea. Pero cuando una persona sobra porque si no empieza a surgir un cáncer en la organización, echarlo siempre es barato. Y no digo esto como un profesor teórico. Como director del IESE empecé con 160 personas y terminé con 110. E igual que antes, caso por caso. Y no los eché porque fueran malos muchos de ellos, sino porque no eran competentes. Por qué va a estar aguantándolos la organización? Vamos a verlo, vamos a tratarlo uno por uno. Parecía agobiante. Pensamos, bueno, chico, con este enfoque tardaremos... todos los años estamos haciéndolo. Pues no, a los dos años el IESE estaba limpio. Menos cuatro o cinco personas, que la culpa no era de ellos, pues a aguantarlas. Una institución puede aguantar los errores anteriores hasta esos niveles. Uno por uno, pero por razones claras y específicas en cada caso. A mí me parece fenomenal que hay que reducir los costes laborales. Pues mira **reducir los costes laborales es muy fácil**. Se puede hacer lo que hecho alguna empresa, que sí que hay que reducirlos. ¿Por qué? Porque sobra capacidad; pues se trabaja menos días y cobramos todos menos y punto. Ya lo ha hecho alguna. Ya sabéis que Hewlett-Packard lo hizo en el año 70 y tantos, y ahora están contentísimos. Aquella decisión fue una gran inversión. Hasta el punto que, ya sabéis la historia de cómo lo han hecho después? Después han tenido un problema que me contó en España Juan Soto. El problema que tuvieron después no era tan fuerte, porque no era de exceso de capacidad, sino que según los presupuestos a nivel mundial no había para el aumento de retribución que ellos consideraban razonable, teniendo en cuenta las distintas inflaciones en cada país y demás: no había presupuesto suficiente. Y entonces la manera de negociarlo fue fácil. El presidente dijo: “bueno, está claro. Hay alguien que no va a tener subida de sueldo el año que viene, y ese alguien soy yo; fuera”. Claro con eso tampoco resolvían el problema y dijo: “yo creo que vosotros tampoco”, claro se lo dijo al Consejo de Dirección. Pues fuera la subida de sueldo al Consejo de Dirección. “Pues con eso no llegamos tampoco. Pues habrá que seguir hacia abajo”. Soto me lo dijo. Llegó hasta el escalón siguiente al de Soto, es decir, a los directores. Siguió bajando al escalón siguiente a los consejos de dirección de los distintos países. Estos no tuvieron subida, los demás de por abajo sí la tuvieron. Tampoco es que estén con salarios de hambre estos señores. ni mucho menos. Quiero decir que tampoco es que la familia fuese a pasar hambre, no. Y ¿los operarios? Los operarios tuvieron la subida de sueldo. También conozco una empresa que lo hizo a la inversa: no le subió a los de abajo pero sí a los de arriba. Era una empresa de Zaragoza, hace bastantes años, cuyo resultado...

El otro tema es el control. Cuando decimos “no mira, es que esta persona es libre y por más que se haga, el sigue encerrado en la suya” Oye, pues tal vez no me interesa tenerlo. A lo mejor puedo colocarles en

un sitio que lo necesite un poquito, y poquita confianza y poquito todo lo que se quiera. Sí? bueno, pues que se queda ahí; es la adaptación. Estas son las grandes capacidades que hay en el fondo de los seres humanos.

Entonces como digo, la confianza surge como consecuencia de ambos, y la virtualidad va creciendo. Es decir, el ser humano, la persona concreta, se va desarrollando de esta manera, el decisor. Y eso sí, ahí la ética lo va a jurar. Yo te juro que tú te desarrollas.

Y ¿desarrollándome haré más utilidades? No, esto no se puede afirmar porque esto depende de más cosas. Yo puedo demostrar que el comportamiento ético es condición necesaria para que las utilidades (la eficacia) se maximicen. Es condición necesaria pero no condición suficiente.

Y si esto se deteriora, lo que sí puedo garantizar es que no se maximizará la eficacia, porque los costes de control acabarán comiéndose los resultados que pueda haber. Porque cuando hay desconfianza, os dais cuenta, los costes van creciendo exponencialmente. Y aunque aumentéis los ingresos de modo lineal, los costes aumentarán exponencialmente. Llega un momento en que eso pasa: viene la desintegración; tarda más o menos tiempo, pero este es el dinamismo existente cuando hay desconfianza.