

Marcos Serer Figuerola

El capital social en el *project management* y en la gestión de las operaciones

Con los casos de:

GRUPO IDOM / LABORATORIOS GRÍFOLS / MERCADONA



El capital social en el *project management* y en la gestión de las operaciones: a la eficiencia por la generación de confianza

Con los casos de:

GRUPO IDOM / LABORATORIOS GRÍFOLS / MERCADONA

Marcos Serer Figuerola

El capital social en el *project management* y en la gestión de las operaciones: a la eficiencia por la generación de confianza

Con los casos de:

GRUPO IDOM / LABORATORIOS GRÍFOLS / MERCADONA



Primera edición: abril de 2016

- © Marcos Serer Figueroa, 2016
- © Iniciativa Digital Politécnica, 2016
Oficina de Publicacions Acadèmiques Digitals de la UPC
Jordi Girona 31,
Edifici Torre Girona, Planta 1, 08034 Barcelona
Tel.: 934 015 885
www.upc.edu/idp
E-mail: info.idp@upc.edu

Depósito legal: B- 9640-2016
ISBN: 978-84-9880-586-4

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede realizarse con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista en la ley.

A todos aquellos que creen que la confianza es un valor importante para la gestión de sus vidas y de lo que de ellas depende,
sin faltar a la verdad.





Prólogo

La confianza es uno de los valores más difíciles de conseguir por los gestores de operaciones que, conscientes de su papel de responsables del cumplimiento de los objetivos y del mantenimiento de un equipo/organización que permanentemente debe asumir cambios y nuevos retos, toman muchas precauciones a la hora de delegar decisiones y acciones a terceros, porque tienen serias dudas de que estén preparados para ello y de que actúen conforme a sus mismos postulados y su mismo espíritu de trabajo. Y es que los gestores de operaciones saben que no todas las personas piensan ni actúan igual. En definitiva, entregar la confianza resulta difícil y, por tanto, también es difícil que aquellos que no reciben esa confianza confíen en quienes tienen que dársela. Y, por último, parece razonable pensar que tampoco sea objeto de confianza una persona que no hace “méritos” para ello.

La frase “Confío totalmente en esta persona” no siempre encierra una asunción completa de este desiderátum, sobre todo en las organizaciones. Es más, resulta muy oportuno incluir en el sistema medidas de control transversales que comprueben que dicha confianza estaba justificada y, sobre todo, que el sistema global que recaba esta confianza en diferentes unidades y/o personas sea compatible entre sus elementos y conduzca a unos objetivos compartidos. Por todo ello, no parece que lo de la “confianza total” se haya de tomar al pie de la letra.

Sin embargo, la propuesta que se formula en este libro no pierde por ello validez: asegura que el incremento de la generación de confianza incide proporcionalmente en el incremento de la eficiencia en las organizaciones. Sobre todo cuando, como su consecuencia de ello, produce redes colaborativas entre personas, grupos o equipos que comparten sinergias, con lo cual se rebajan sustancialmente los costes de transacción y control, y aumenta el valor de las acciones de unos y otros por el hecho de compartir experiencias, propuestas, consejos, etc. Pero, para todo eso, es necesarios que confíen los unos en los otros.

Antes de resumir el contenido de este texto, quiero expresar mi agradecimiento a la labor de corrección de mi hija Marina, que se está finalizando los estudios universi-



tarios de Traducción e Interpretación. Ella ha dedicado una buena parte del tiempo que sus ocupaciones le dejaban libre y, desplegando una infinita paciencia y buscando la excelencia, ha corregido una parte sensible de la sintaxis y otros errores del texto, lo cual, sin duda, facilitará una mejor lectura y comprensión de los contenidos del mismo por parte de los interesados en gestionar operaciones de la forma más eficiente posible, sin faltar a la ética.

El libro que se le ofrece, amable lector, reflexiona sobre el capital social de forma amplia, y en ocasiones pormenorizada, para que sirva de ayuda y, en el mejor de los casos, de base para considerar algunas de las propuestas que pueden llevar a otras nuevas y propias, que pueden ser más útiles para el interesado. Se utiliza como elemento cohesionador la exposición de numerosos casos, todos ellos reales, aunque en alguna ocasión se han modificado los nombres y lugares, así como determinadas características demasiado identificativas. Sin embargo, se han incluido tres de ellos totalmente reconocibles, que exponen las características relacionadas con el capital social que poseen sus respectivas empresas y que presentan la singularidad de que han colaborado en su redacción directivos de las citadas compañías.

Uno de esos casos trata de abordar una reflexión sobre los Laboratorios Grífols, conocida empresa del sector farmacéutico y una de las más importantes del mundo en el tratamiento de los hemoderivados. Para ello, ha sido determinante su *VP Corporate Communications*, Andreu Puga, al que agradezco enormemente la presteza y la amabilidad que me ha dispensado, corrigiendo los escritos sucesivos, además de proporcionarme la documentación precisa para poder describir correctamente las características de la gestión que se realiza en la compañía.

Otra empresa colaboradora ha sido Mercadona. En esta ocasión, he contado con la inestimable ayuda de su gerente de Comunicación, Gemma Farinós, que ha corregido mi redacción, además de facilitarme documentación y literatura *ad hoc*. También quiero agradecer su amabilidad y comprensión de los objetivos que se pretenden conseguir, lo cual ha hecho más fácil mi trabajo, así como su disposición.

Y la última empresa es Idom, compañía de ingeniería, arquitectura y consultoría, en la cual he estado trabajando toda mi vida profesional. De ella, como se puede suponer, no he necesitado recabar mucha información después de los 43 años que hemos pasado juntos. De todas formas, quiero manifestar mi agradecimiento a Gabriel Vilallonga, su director de Publicaciones, que ha leído mis notas y me ha precisado algunos datos para que se ajustaran más a la realidad, así como otros detalles sobre el recorrido estratégico de la organización, en los que me he basado para afirmar que la confianza es un valor importante a la hora de lograr mayores frutos en la eficiencia de la gestión de las operaciones y en la mejora de las condiciones de la calidad de vida de las personas que trabajan en las empresas. Aprovecho también la ocasión para dar especialmente las gracias a Fernando Querejeta, su presidente, que ha tenido la amabilidad de leer también mis notas y me ha reiterado la confianza que siempre me ha manifestado. Por último, no puedo dejar de expresar mi agradecimiento y de rendir homenaje a los tres presidentes anteriores de Idom: Rafael Escolá, Luis Olaortúa y Felipe Prósper. Todos ellos han contribuido a generar un escenario de confianza que aún pervive en la compañía. Y debo confesar que la confianza que me demostraron los cuatro ha sido el acicate que me ha llevado a escribir este libro.



Las tres empresas están afrontando retos importantes en un mundo que se ha globalizado; que está en un proceso constante y progresivo de tecnificación y de diversificación, y que, en consecuencia, es más competitivo y difícil para las relaciones humanas. En la lectura de los tres casos, se observará que se han ido tomando decisiones con el fin de afrontar este reto intentando no perder sus signos de identidad en torno a la confianza, que es el asunto que nos interesa abordar. Creo y confío que sus experiencias pueden servir al lector para su análisis y toma de posición, así como de ayuda o referencia para afrontar sus propios objetivos. A estos tres casos, se les unen otros 40, de informaciones y situaciones de otras empresas, que conforman el contenido de un conjunto de experiencias útiles para conceptualizar las ideas que introducimos.

A modo de sinopsis, al principio del libro el lector encontrará, además de un listado de acrónimos que facilitan la lectura, una relación de todos los casos que se comentan, con una cita descriptiva del contenido de cada uno de ellos. En el capítulo 1, se introducen los conceptos de capital social e intelectual, y se analiza su implicación socioeconómica en el mundo de las organizaciones. Esta primera incursión servirá de base para los demás capítulos.

En el capítulo 2, se presenta al lector la relación directa entre el capital social y la productividad, y se mencionan numerosos indicadores que le pueden ayudar a saber si el nivel de confianza se está incrementando o no en su organización. Además de enumerar algunas de las redes colaborativas que se pueden formar en las empresas, en este capítulo se exponen casos importantes que ilustran la tesis que asegura que, si el nivel de confianza aumenta, la productividad y la calidad de vida de las personas mejoran.

En el capítulo 3, se trata de evidenciar que las infraestructuras que se generan en las organizaciones son condiciones importantes para ayudar a la generación de confianza. Y, en el capítulo 4, se detalla cómo se gestionan, pormenorizando las claves para que esas infraestructuras no nazcan vacías por el hecho de que sus contenidos sean solo fuegos de artificio y estén lejos de las realidades que propician un incremento del capital social. Y, al hilo de lo dicho, el capítulo 5 se dedica a las conductas del *project manager* y, en su caso, del gerente y del responsable ejecutivo de la organización o del proyecto: sus formas de gestionar y su ejemplo son determinantes para generar esta confianza.

En los capítulos 6 y 7, se invita al lector a hacer un recorrido por las diferentes y principales funciones que lleva a cabo un *project manager* en la gestión de los clientes y en el ciclo de vida de los proyectos: la gestión del diseño, del coste o de la calidad son algunas de ellas. Y se analiza de qué forma se puede generar confianza y, con ello, ayudar a la organización a ser más productiva.

El capítulo 8 reflexiona sobre algunas situaciones que se generan al inicio de un nuevo proyecto con características concretas, como es el caso de las *start-up* o de los proyectos complejos, y cómo las abordan diferentes tipos de *project managers*/gerentes, así como su posicionamiento en la sociedad, todo ello en el marco de la generación de confianza.

Los capítulos 9 y 10 tratan de dos aspectos que ponen en peligro la generación de confianza. Por un lado, el comportamiento ético o no ético de los diferentes actores. En

este sentido, se asegura que es tan fácil ser ético, si uno se prepara para ello, como no serlo, si los comportamientos se dejan al albur de las situaciones que se presentan. El problema es que, al final, la falta de ética elimina de raíz la confianza entre las personas y en los organismos afectados. Por otro lado, esta idea se matiza con una reflexión sobre la volatilidad de la confianza, en que se dan las claves para evitar la inestabilidad que conlleva y para asegurar su continuidad en el ejercicio de las funciones de gestión.

Este trabajo concluye con el capítulo 11, en que nos aventuramos a proponer un modelo estructural que, con su seguimiento, permite entrar en este círculo de la confiabilidad que asegura no solo su mantenimiento, sino también el crecimiento del capital social, que redundará, al final, en la mejora de nuestro nivel de eficiencia y, lo que es mejor, en una mayor calidad de vida, en el desarrollo de nuestro devenir profesional y, en general, también en el individual y, por qué no, en el público.

Marcos Serer Figueroa

Barcelona, enero de 2016







Índice

Prólogo	9
Índice	15
Glosario de términos	19
Casos estudiados	23
1 El capital social. Implicaciones socioeconómicas	31
El capital social y la gestión de proyectos: el capital intelectual	31
El capital intelectual al servicio de la gestión de proyectos	41
2 El capital social y la productivi-dad de las organizaciones. La generación de confianza: proyectos y empresas	49
Hipótesis de partida: el incremento del capital social en una organización o en un proyecto incrementa la productividad.....	49
Características de los indicadores en la medición del capital social	51
Indicadores del capital social en la gestión de proyectos. Las redes colaborativas en las empresas.....	53
Influencia de la macroeconomía y de las políticas salariales de las empresas en la generación de su capital social.....	66
El capital social y la capacidad de innovación en las organizaciones	67
3 Infraestructuras de capital social en las organizaciones	71
El proyecto y la empresa: infraestructuras	71
Las relaciones contractuales	74
El nacimiento de Idom: el establecimiento de la confianza	83
Los principios, las normas de conducta y las actitudes dentro de la empresa y con el exterior.....	90
Los grupos formados por personas dentro de las empresas: con contenido técnico asociado a la empresa y con contenido lúdico o social externo la empresa	91
La infraestructura de formación permanente	92



4 La gestión de las infraestructuras	97
El posicionamiento de la empresa en la sociedad: la identidad y la responsabilidad social corporativa (RSC).....	97
Claves en la orientación del desarrollo de las infraestructuras para asegurar que se orientan a incrementar el CS.....	101
Las infraestructuras de control.....	114
5 Las conductas y las cualidades del <i>project manager</i>, y la generación de confianza	119
Las conductas en la generación de confianza	119
La competencia del <i>project manager</i> , gestor o gerente	128
El liderazgo	130
La reputación	137
La autoconfianza y cómo ser feliz en el trabajo.....	139
6 El capital social en el ciclo de vida de un proyecto de carácter único (CVPU). Aplicación del Modelo SM. Parte 1ª: la fase de concepción	143
Introducción	143
El proyecto de carácter único (PU) y su ciclo de vida (CVPU).....	143
La conceptualización de las actuaciones de un gestor en el proceso de gestión del CVPU: el capital social en el Modelo SM de gestión de proyectos.....	146
La misión del proyecto. El planteamiento de la estrategia: análisis del problema....	151
7 El capital social en el ciclo de vida de un proyecto de carácter único (CVPU). Aplicación del Modelo SM. Parte 2ª: las funciones de un <i>project manager</i>	169
Introducción	169
La gestión del diseño (GD)	170
La gestión del aprovisionamiento (GAPROV)	170
La gestión del coste (GC)	172
La gestión del plazo (GPL).....	173
La gestión del riesgo (GRG).....	176
La gestión de la comunicación y la documentación (GCD): comunicación vs. información	177
La ingeniería y arquitectura del valor (IAV)	179
La ingeniería y arquitectura simultánea (IAS).....	182
El autocontrol del <i>project manager</i> para el análisis de su CS.....	182
La biología y el entrenamiento para generar confianza en la red	184
8 El capital social en los inicios de un nuevo proyecto	187
La generación de confianza en las <i>start-up</i>	187
La gestión del capital social en los proyectos complejos.....	188
El posicionamiento profesional de la empresa y de las personas que la integran en la sociedad a la cual se dirige	194
El arrojito del iniciado vs. el conocimiento del experimentado	197

9 La gestión ética del capital social	201
Los principios que gobiernan la acción de la gestión	201
La oportunidad de la ocasión	202
La gestión del grupo.....	203
El ejemplo del <i>project manager</i>	208
Consideraciones para el establecimiento de un capital social bajo los principios éticos de la organización	209
La misión en el modelo de gestión SM (<i>strategic model</i>) y la ética: los valores en la gestión de proyectos.....	210
10 La volatilidad del capital social	233
Capitales sociales en riesgo	233
Cultura sin valores y “exceso” de confianza.....	234
Cambios de propiedad.....	235
La retención del talento.....	244
La permanencia en la organización	245
La conexión humana <i>face-to-face</i> : la comunicación.....	246
Mensajes vacíos e incumplimiento de promesas	248
La virtualidad del capital social	248
11 El modelo estructural del sistema de capital social y el círculo perfecto de la confiabilidad	256
Modelo estructural	256
El círculo perfecto de la confiabilidad	269
Bibliografía	277



Glosario de términos

BCE	Banco Central Europeo
CLC	Calidad convergente
CH	Capital humano
CEs	Capital estructural
CI	Capital intelectual
CS	Capital social
CSext.Com	Capital social externo comunitario
CSext.Inst	Capital social externo institucional
CSint.Org	Capital social interno asociado a la organización
CSint.Proy	Capital social interno asociado al proyecto
CT	Capital técnico
CE	Capital económico
CVPU	Ciclo de vida del proyecto de carácter único
FI	Función instrumento
FN	Función núcleo
GAPROV	Gestión del aprovisionamiento
GC	Gestión del coste
GCL	Gestión de la calidad

GCLC	Gestión de la calidad convergente
GD	Gestión del diseño
GL	Gestión de las licencias
GMA	Gestión del medio ambiente
GOR	Gestión de la organización y los recursos
GPL	Gestión del plazo
GPF	Gestión de la planificación
GPRD	Gestión del producto
GRG	Gestión del riesgo
IAV	Ingeniería y arquitectura del valor
IAS	Ingeniería y arquitectura simultánea
IVIE	Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas
MP	Misión del proyecto
MPR	Manual de procedimientos
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	Organización no gubernamental
PC	Proyecto de carácter continuo
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMG	<i>Project manager general</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PU	Proyecto de carácter único
PME	<i>Project manager ejecutivo</i>
RSC	Responsabilidad social corporativa
SM	<i>Strategic model</i>
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
UA	Unidad de actuación
UTE	Unión temporal de empresas







Casos estudiados

Capítulo 1

Elaborando la estrategia de una organización

Cómo una empresa plantea la definición de su estrategia tratando de involucrar a sus directivos. Y cómo estos desconfían del ofrecimiento.

Capítulo 2

El Fórum Universal de las Culturas de Barcelona y un complejo residencial en Viladecans

Un gestor de proyectos no siempre da la misma confianza a diferentes clientes.

El capital social y el PIB en las macroorganizaciones

Estudio del equipo de investigadores de la Universidad de Valencia sobre el incremento del PIB por el aumento de la confianza.

Capítulo 3

El caso de Mercadona

Planteamiento y desarrollo de una estrategia empresarial basada, en buena parte, en la confianza entre todos los actores: la revolución en el mundo de la distribución en España.

¿Dónde está la talla M?

Resulta difícil conseguir la motivación de todas las personas, sobre todo en aquellas empresas con muchos empleados que solo utilizan en determinadas fechas del año.

El caso de Idom

Las infraestructuras de una empresa orientadas a la confianza: el nacimiento, el desarrollo asociado a los cambios del escenario y las tecnologías, y la previsión de futuro en un proceso de internacionalización fulgurante.

El desarrollo profesional y la confianza en una compañía

Las contradicciones en las afirmaciones de algunas personas sobre su deseo de marcharse a otra empresa aduciendo una mejora en el desarrollo profesional y una mejora económica.

Capítulo 4

La responsabilidad social corporativa (RSC) y el capital social (CS)

Una mayor RSC genera más capital social: datos de Europa y de los Estados Unidos de América.

El caso de Aventis Pharma y la búsqueda de redes colaborativas efectivas

No todas las redes colaborativas son eficaces: hay que encontrar el modelo adecuado a cada circunstancia.

La generación de confianza en las grandes empresas

Las dificultades de una empresa para generar confianza que, para ahorrar costes, centraliza sus servicios, que son los que pueden generar esta confianza en los consumidores.

La falta de motivación y confianza y la retribución de las personas

El reconocimiento a la buena gestión de las personas es importante, pero no es suficiente.

La Unión Europea y las estructuras para la confiabilidad

La estructura prevista por la UE para controlar los sistemas de gestión de las entidades financieras europeas con el fin de favorecer la confianza de los ciudadanos.



Capítulo 5

Google y la meditación

Google y otras empresas promueven que las personas recurran a la meditación como práctica para mejorar en su trabajo y para incrementar el nivel de confianza entre ellas y la organización, así como su estado de felicidad personal.

Las crisis económicas y el grado de confianza

En 2011, en plena crisis económica en España, hubo mediciones del grado de confianza en distintas instituciones y grupos sociales que resultaron muy sugerentes como elemento de análisis.

La seducción de algunos project managers

La capacidad de transmitir confianza de los *project managers* se basa en consideraciones tangibles que se derivan del esfuerzo y de la excelencia.

El líder que se considera germen y sentido de la organización

Un líder carismático genera una gran confianza, pero puede resultar un fiasco: el caso del presidente de una comunidad autónoma española que, habiéndose ganado la confianza de la mayoría de los ciudadanos, vinculó su liderazgo al devenir de la comunidad.

La televisión de las Islas Baleares: el primer intento

De cómo el liderazgo de un *project manager*, para que genere confianza, se tiene que desarrollar y visualizar en un entorno colaborativo, si no quiere provocar el efecto contrario.

La buena reputación de un project manager

La buena reputación de un *project manager* ante un cliente trasciende a otros posibles clientes y es extraordinariamente útil para conseguir encargos de gestión.

Capítulo 6

¿Cómo presentar el equipo de gestión a un posible cliente?

La Generalitat de Cataluña quería poner en marcha un instituto que pudiera asumir el liderazgo en la puestas a punto de las nuevas tecnologías de la energía. Conocedor de ello, Idom preparó una presentación del equipo que, llegado el caso, podría asumir el proyecto. Su intención era darse a conocer con más detalle en los aspectos energéticos y empezar a sembrar un entorno de confianza.

Un proceso de contratación de personas que genera confianza

El contexto socioeconómico en que se formaron muchas personas tras la Guerra Civil española conformó un entorno que favoreció su preparación para asumir cuotas de confianza en la gestión de las operaciones.

El Corte Inglés y la generación de un espíritu colaborativo interno

Desde sus inicios, esta compañía dispuso un conjunto de acciones para intentar conseguir que las personas mantuvieran un espíritu colaborativo que hiciera mejorar constantemente su productividad.

La endogamia y la confianza en el seno de una organización

Rodearse de personas afines es una vía clara para generar un buen capital social, pero se corre el riesgo de olvidarse de la excelencia y ello al final se acaba pagando en el nivel tecnológico: el caso de la universidad española.

Capítulo 7

El atisbo de falta de equidad de un cliente: la lealtad y la confianza

¿Cómo puede proceder un *project manager* cuando un cliente le encomienda la gestión de la contratación y percibe que su decisión no será equitativa? Sobre todo, teniendo en cuenta que quiere ser leal a su cliente, pero a la vez no quiere perder la confianza que han depositado en él los contratistas y otros colaboradores.

Inmiscuirse y colaborar

El caso de un equipo de gestión que, para ayudar y evitar la desconfianza de un contratista, propone colaborar en la planificación de su propio trabajo: ¿un esfuerzo fallido?

Michael y Wurtz o el poder de los “papeles”

Hay gestores de proyectos que utilizan los documentos como arma para controlar a los demás actores. Creen que tienen un instrumento que les da poder y que pueden dejar a los demás “al descubierto” cuando quieran.

¿Cuál es el “valor” de un producto o servicio?

Cuando el *project manager* no sabe, o no tiene claro, cuál es el “valor” de un producto o servicio. ¿Se busca sobre todo la función, y no tanto el coste? ¿La designación de un proyectista/diseñador forma parte de esta función?

Julián generaba confianza sin saber por qué

¿La generación de confianza por parte de las personas es un asunto fundamentalmente genético? ¿Hay personas que no necesitan hacer nada especial para generarla? ¿Se puede generar, incrementar o mantener la confianza con conductas o actitudes fáciles de tener?

Capítulo 8

Zavain: dar y el derecho a equivocarse

Buscar los mejores caminos: las redes colaborativas. Rehacerse después de un fracaso y poner en marcha infraestructuras que faciliten los intercambios.

Volkswagen: la imagen de marca y el capital social

Un tsunami económico y social se produjo en el mundo en 2015. El exceso de confianza generado por una marca de prestigio mundial provoca una debacle sin precedentes del capital social que había generado de forma persistente durante años.

¿Quién genera más confianza, un líder junior o un líder sénior?

Casos de diferentes proyectos liderados por personas jóvenes y por personas con experiencia: las características que envuelven tanto los proyectos como a las personas.

Capítulo 9

La colaboración no justifica la falta de exigencia y equidad

El caso de la red colaborativa entre un equipo de gestión de proyectos y una empresa constructora, en que la constructora creyó que la existencia de la colaboración propiciaba una cierta relajación de las funciones de control y exigencia por parte de los gestores.

Homenaje a Joan

El valor de la exigencia profesional: el caso de Joan Solà, compañero mío de trabajo durante muchos años, que supo combinar una actitud ética ante los avatares de nuestra profesión con la exigencia en su trabajo y la tenencia de unos valores que promovían la colaboración con todos sus compañeros.

La gestión del proyecto de reparto de una herencia

La nobleza impide aprovecharse de la debilidad del oponente, que le lleva a admitir propuestas que no son justas y que le perjudican y, en cambio, benefician a quien no está siendo noble. Ello hace desaparecer el grado de confianza en la relación.

Mentir es fácil y común

Se comenta un estudio sobre la aparición de la mentira en la conversación con 120 parejas de jóvenes y su repercusión en las relaciones posteriores que requieran confianza para su buen fin.

Getting things done

La diligencia, que promueve que las personas confíen en quien la práctica, puede sostenerse e incrementarse adecuadamente mediante unas prácticas sencillas, que además nos ayudarán a dormir más tranquilos al evitar el agobio y la tensión.

El modelo SM y el capital social

El modelo de gestión SM incluye, desde el principio, el compromiso de mantener un conjunto de valores, como la lealtad, la exigencia, la confianza, etc., y su aplicación favorece la generación de capital social en la organización.

Capítulo 10

El caso de los laboratorios Grífols

Análisis del recorrido de Grífols a lo largo de su historia, en que se ha convertido en uno de los líderes mundiales en el tratamiento de hemoderivados, teniendo como una de sus bases la confianza: el reto al cual se ha enfrentado, con una expansión internacional sin precedentes.

Toyo Ito e Idom: face to face

El encargo del proyecto de la nueva Feria de Muestras de Barcelona a dos equipos, situados respectivamente en Tokio y Barcelona, evidenció la necesidad de utilizar redes de colaboración a través de internet: ¿fueron suficientes?

Los ciberataques a las redes y la volatilización del capital social

Comentarios sobre los principales ataques a las redes acaecidos en los últimos años y su repercusión en la disminución del nivel de confianza que se había alcanzado gracias a una mejora notable de la comunicación entre las personas.

Capítulo 11

El Rey Jacobo y los canadienses

Se comentan las características de algunas sociedades que dan la sensación de que *per se*, o porque así lo han decidido, disponen de unos mecanismos internos que favorecen la aparición de la confianza entre sus componentes, respetando la equidad y otros valores.

Favorecer a los que más tienen

Algunas organizaciones mantienen privilegios a algunos miembros que de por sí ya reciben más compensación por sus servicios, lo que hace incrementar la desconfianza entre los demás miembros.

Copenhague: un consenso social y político

Cuando la sociedad, incluidos los políticos, llega a consensos sobre determinados temas, como la gestión medioambiental, las personas se ven influidas por este escenario y ello las mueve a añadir cuotas de confianza en sus relaciones profesionales y particulares.

La seguridad jurídica y la confianza

El *Edelman TRUST BAROMETER* de 2014 y otros estudios certifican que, a mayor seguridad jurídica, aumenta el nivel de capital social.

La grúa pluma de Celsa

Dar confianza a las personas es asumir riesgos, pero los beneficios de la responsabilidad dada resultan, a medio y a largo plazo, más productivos para todos.

El empowerment y los valores en las organizaciones

Un estudio intercultural realizado por el IESE y la experiencia de una empresa relativa a su disposición a favor de la equidad entre las personas aseguran que el hecho de tener unos valores permite conseguir un capital social importante.

→ 1



El capital social. Implicaciones socioeconómicas

El capital social (CS) y la gestión de proyectos: el capital intelectual (CI)

Desde hace bastantes años, el concepto de capital social –asociado al nivel de confianza entre las personas– se está analizando, con mucha más profusión en unos países que en otros, en buena parte en función de su desarrollo económico. Entendemos que esto se da más en aquellos países con rentas más altas, pues ello les permite, en la mayoría de los casos, investigar con más detalle los aspectos sociológicos y economicistas.

La introducción de este concepto fue un paso importante para “socializar” la noción de los recursos, el capital y las inversiones, haciendo especial hincapié en el valor de las relaciones sociales (Castiglione, Van Deth, Wolleb, 2008) y en un sistema generalizado de intercambio de conocimientos, informaciones y sinergias en general, sin el cual no se podrían utilizar otras formas de capital, o se utilizarían con menos eficiencia. Esta posibilidad de intercambio social libre y generalizado solo ha podido producirse de forma eficiente e innovadora en aquellas culturas que lo han permitido, gracias a su configuración fundamentalmente democrática y a su espíritu de progreso abierto en diferentes ámbitos, lo que ha también ha contribuido a producir, a su vez, mejoras en el nivel de renta.

Partiendo de la idea de que el capital se puede entender como el *stock* de recursos (fundamentalmente económicos) que un actor de la organización en que está integrado controla y utiliza, el capital social (CS), como una clase de capital no monetario, responde a la significación de aquellos recursos en *stock* que el actor puede movilizar porque él se encuentra “arraigado” en un grupo y, a partir de la confianza generada dentro de este grupo o red de relaciones con otros actores, actuará como un “acelera-

dor” y mejorará los procesos que se pueden arrancar desde la disposición de otros tipos de capitales. Y aquí encontramos una de las diferencias de lo que tradicionalmente se entiende como “capital” en el ideario financiero-contable, es decir, como recurso que proporciona la base para conseguir unos rendimientos procurando no mermarlo. En cambio, el capital social se “consume”, de modo que hay que ir alimentándolo para que no pierda peso ni influencia.

Y es sabido (Robinson, 10/8/2009) que el capital social es mayor en aquellos países con menos desigualdades entre sus habitantes, al tiempo que el impacto de las patologías sociales es menor. El porcentaje de individuos que no se fían de sus conciudadanos es mayor en aquellos países o regiones con grandes desigualdades sociales. Robinson comenta que en el Estado de Misisipi, en esas fechas, solo el 16 % de los ciudadanos se fiaban de los demás, pese a ser un estado federado de un país desarrollado.

Probablemente fue en 1916 (Cohen y Prusak, 2001) cuando, en una discusión sobre escuelas y comunidades, algunos académicos y escritores, entre ellos Jane Jacobs, George Homs y John Seeley, introdujeron este concepto. Woolcock (2002), en cambio, lo atribuye a Hanifan, que en 1916 describe el capital social como:

Estas sustancias tangibles que cuentan en la vida diaria de la mayoría de la gente: la buena voluntad, el compañerismo, la simpatía y las relaciones sociales entre los individuos y las familias que integran una unidad social. Si un individuo entra en contacto con su vecino y este con otros vecinos, habrá una acumulación de capital social, que puede satisfacer inmediatamente sus necesidades sociales y puede tener una potencialidad suficiente para la mejora sustancial de las condiciones de vida en toda la comunidad.

Más tarde, Glen Loury utilizó esta calificación para identificar las fuentes de ciertos ingresos que no tenían una justificación clara. Y fue el sociólogo francés Pierre Bourdieu quien describió el capital social como “una de las diversas formas de capital que ayudan a conseguir objetivos individuales”. Y, en 1985, como las “redes permanentes y la pertenencia a un grupo que aseguran a sus miembros un conjunto de recursos actuales o potenciales”.

Los estudios y las reflexiones que se empezaron a hacer sobre el capital social giraban en torno a organizaciones y regiones en que se constataban diferencias de niveles de renta y de calidad de vida entre unas y otras, y se intentaban analizar las causas fuera de los circuitos tradicionales de análisis, que consideraban los aspectos tecnológicos y económicos, en general. Así, por ejemplo, en 1993 Robert Putman estudió la diferencia entre el nivel de renta y el nivel social de las regiones del norte de Italia y de las regiones del sur. Su conclusión al respecto era que en las primeras existían instituciones centenarias que conectaban a las personas unas con las otras y que ayudaban colaborativamente a mejorar sus condiciones de vida, lo cual no sucedía en las del sur. Podríamos sospechar que lo mismo ocurre en muchos países con una riqueza natural desbordante pero que, sin embargo, proporcionan a sus habitantes unos niveles de renta muy bajos, comparados con otros cuya riqueza natural es casi inexistente pero que, sorprendentemente, presentan niveles altos de renta y altos índices en los procesos de investigación, tecnología y sistemas procedimentales económicos avanzados. Y, en consecuencia, una mejor calidad de vida.



En la actualidad, existen diferentes definiciones de capital social (CS) y todas ellas conducen a lo mismo lugar: la generación de confianza. La OCDE lo define como:

Redes que disponen de normas compartidas, valores y entendimiento mutuo, que facilitan la cooperación dentro de grupos o entre ellos.

El Banco Mundial contribuyó también en 1998 a diseccionar qué se entiende por capital social, y lo relacionó “con el conjunto de instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y la cantidad de las interacciones sociales de una sociedad”.

En todo caso, no podemos de dejar de comentar la propuesta (Marina, 12/10/2014) que define el capital social, de forma más genérica, como “los recursos que tiene una sociedad para enfrentarse a los problemas de convivencia”. Y uno de los factores que pueden proporcionar recursos para esta convivencia es el “valor” de la “confianza”, que está en la base de nuestra exposición y tiene una relación directa con la eficiencia económica en la gestión de las operaciones. Y, en todo caso, si seguimos la propuesta de Marina, atribuiríamos también a la convivencia (con factores positivos, como la transparencia, la igualdad, la ausencia de corrupción, etc.) una parte integrante de aquellos factores intangibles que mejoran la eficiencia y que iremos descubriendo a lo largo del libro.

Pero no queremos extendernos más en las múltiples referencias a definiciones y aproximaciones al concepto de capital social realizadas por tantos autores, (COTEC Fundación para la Innovación, 2013, analiza el capital social en España y Europa desde la óptica de la innovación, como veremos en alguna ocasión en nuestro trabajo), porque nuestro interés es centrarnos en un entorno microeconómico. Así pues, el motivo de este libro es escudriñar y desmenuzar el concepto y el significado del capital social, asociado al universo de los proyectos (anticipamos que una empresa también es un proyecto), y tratar de aplicarlo centrándonos en su gestión, puesto que entendemos que es en una operación-proyecto, con diferentes actores y con distintos intereses entre ellos, donde se conforma el campo abonado para su análisis y propuesta de aplicación.

Trataremos, por tanto, de encontrar el concepto y la vía útil para mejorar la eficiencia en la gestión de las operaciones. Naturalmente, no podemos olvidar las numerosas incursiones que también se han hecho en el ámbito empresarial sobre la confianza, cuyas ideas se pueden encontrar en la bibliografía que figura al final del libro, pero nuestro propósito se orienta a la practicidad de las operaciones y, de forma más específica, al ámbito de los proyectos.

Como ya hemos dicho, en un proyecto distintos actores con intereses distintos, en ocasiones opuestos entre sí, se han de poner de acuerdo para conseguir aquellos objetivos que son la justificación de la operación-proyecto y por los cuales están trabajando juntos. Es entonces cuando la generación de confianza y el trabajo cooperativo deben inscribirse en el ambiente que los envuelve, y en cada uno de ellos, puesto que ello puede resultar beneficioso para todos y, sobre todo, para la consecución de dichos objetivos, que han de ser comunes. Y consideramos que no es menos importante el hecho de que esta situación sea la idónea para ayudar a conseguir una mejor calidad de vida profesional para todas las personas.

Pero también queremos señalar que, de forma ambivalente, extenderemos todas nuestras reflexiones a las organizaciones –empresas–, pues consideramos las empresas también como unos proyectos que tienen un horizonte definido, normalmente el año fiscal, en el cual se esperan cumplir unos objetivos para los cuales se han adoptado, como en el caso de los proyectos ordinarios, los métodos de trabajo habituales: definición del objeto de la empresa para ese año, definición de la estrategia (análisis de la situación, definición de los objetivos, acciones que hay que realizar, planificación, presupuesto, etc.) y la concreción de los métodos de trabajo y la filosofía de la empresa.

Nosotros incorporamos a las definiciones conocidas (Ramón, 2011) de capital social, según Baker, Bourdieu, Burt, Knoke, Brehm, Coleman, Fukullama, Shiff, etc., algunas características que identifican con más precisión su objeto, relacionado con el mundo microeconómico. Así, podría definirse como:

El conjunto de factores intangibles que, como consecuencia del establecimiento de unas redes de cooperación establecidas en la organización, o entre organizaciones, se traducen en actitudes, normas, conductas y acciones basadas en la confianza, que se reconocen en la relación entre las personas. Esta relación permite un mayor crecimiento económico gracias a la reducción de los costes de transacción, a la reducción de la incertidumbre y a las sinergias de los trabajos y la innovación, por apoyo compartido entre todos, que por esta razón navegan en la misma dirección. Todo ello permite, solo por ese motivo, una mayor eficiencia en el sistema productivo y una mejoría en la calidad de vida de las personas.

El análisis de las operaciones utilizando el capital social se estima tan evidente que pueden adoptarlo aquellas organizaciones que, de alguna forma, tienen en consideración el ejercicio de algunos “valores” como elemento importante en las relaciones entre las personas. Entre esos valores, el de la confianza es uno de los más concluyentes para la cooperación. En caso contrario, es decir, si la sociedad, la organización o el grupo no se sustentan de manera importante en la confianza, la presencia del capital social es prácticamente inexistente.

Si existe una “operación” idónea que se pueda analizar bajo el prisma del capital social, esta es el proyecto. Recordemos la definición de proyecto que dimos en *Gestión integrada de proyectos* (Serer, 2010) y las conclusiones a que ha lugar:

Operación científica que lleva a conseguir, como objetivo fundamental, un producto o servicio que incluye otros objetivos específicos relacionados con él y predeterminados, por modificaciones de la realidad exterior, mediante unas acciones humanas que han sido seleccionadas y ordenadas con anticipación de acuerdo con unos criterios.

El proyecto no solo se identifica con la obtención de un objetivo, sino que incluye otros objetivos asociados a él, por lo cual resulta aún más necesario, si cabe, que los actores se pongan de acuerdo más que si se tratara de uno solo. Por otro lado, cuando el gestor –project manager– decide, al menos, aprobar y, en todo caso, liderar unas acciones bajo unos criterios también predeterminados, resulta necesario que todos los actores involucrados los admitan, los sigan y los apliquen con todas sus capacidades, al máximo nivel. Solo si todos están trabajando al máximo nivel de sus capacidades, se logrará el máximo rendimiento de la operación.



Para que se produzca lo anterior (trabajar con el máximo interés y al máximo nivel de capacidad), los actores han de confiar en las propuestas que se manifiestan en el proyecto (acciones y criterios que el *project manager* trata de implantar). Y, para ello, ha de haber confianza mutua. Es decir, el *project manager* espera que las personas, al confiar en él, sean capaces de trabajar a su máximo nivel y en la misma dirección, y las personas, al confiar en la bondad de los mensajes del gestor y en que este utiliza su mayor nivel de capacidad, se aprestarán a corresponderle: es el “círculo perfecto de la confiabilidad”, que genera, en consecuencia, un capital social importante. El cómo generar esa confianza es una de las propuestas objetivo de estos capítulos, que no se aparta del sentido común de la definición que de ella propuso Fukuyama.

Clases y contenido del capital social

Tomando como base la organización (empresa, institución...) sobre la cual queremos reflexionar, y orientados hacia el aspecto crucial que nos lleva a analizar el establecimiento de la confianza, es decir, la eficiencia en las operaciones, podríamos distinguir cuatro componentes del capital social cuando se estudian de forma conjunta y participativa:

El capital social interno asociado al proyecto (CSint.Proy), que representa los lazos que el *project manager* establece en el grupo de gestión del proyecto, organizado con normas de relación social, técnica y económica, que tratarán de conseguir, por medio de la colaboración entre las personas, que el trabajo individual y las infraestructuras de apoyo de que disponen proporcionen el mejor resultado posible de su trabajo.

El capital social interno asociado a la organización (CSint.Org), que se basa en el grupo de relaciones que la organización impulsa, en que se incluyen todos sus integrantes, aunque pertenezcan a diferentes ámbitos y proyectos de la organización.

El capital social externo comunitario (CSext.Com), que se refiere a la red social establecida fuera del ámbito de la organización y que en algún momento puede relacionarse con la organización. Lo representan las amistades, las asociaciones culturales o las entidades sociales en que se colabora, o los movimientos sociales de distintos niveles, con contenidos básicamente sociales.

El capital social externo institucional (CSext.Inst), que representa la red de colaboración y confianza establecida con instituciones oficiales, pertenecientes tanto al ámbito gubernamental como al oficial profesional o entre empresas (con las administraciones públicas, los colegios profesionales, las cámaras de comercio, etc.).

De todos estos capitales sociales, comentamos diferentes aspectos en los próximos capítulos y dejamos dicho que todos, de una u otra forma, se constituyen y actúan buscando una eficiencia basada en el trabajo colaborativo, que se sustancia a través de la confianza, a la cual siempre haremos mención. Con ello se conseguirá una mejor transferencia de información y conocimientos, competitividad compartida, un mejor intercambio de ayudas y de costes de transacción y, por qué no decirlo, unas mejores relaciones sociales, que se traducen en una mejor calidad de vida para todos.

De todas formas, cabe señalar que la convertibilidad del capital social en beneficios más o menos inmediatos no es evidente ni rápida. Siempre hay que darle “tiempo al

tiempo”: la confianza ha de asentarse en el trato, en la empatía, en el diálogo y, sobre todo, en el cumplimiento de lo pactado y de los compromisos, ya sean escritos o tácitos. La confianza no necesita contratos. No ocurre lo mismo con otros tipos de capital, como el económico, el técnico o el humano, que pueden convertirse más rápidamente en bienes o recursos, pero, en cambio, son más volátiles y perecederos.

Todo lo anterior resulta imprescindible para su continuidad en el tiempo y para mantener el factor de biunivocidad entre las partes (Coleman, 1988). Su pérdida acaba produciendo el abandono parcial o total de estos lazos efectivos, que se regulan y controlan a través de ciertas normas y grados de autoridad admitida.

El punto de excelencia se alcanza cuando se es capaz de ligar todas o la mayor parte de esas normas en ese beneficio particular y común.

¿Qué no es capital social?

No es capital social, por ejemplo, la red creada en algunas empresas que pretenden establecer unos lazos entre sus empleados que trascienden los límites profesionales para incluir consideraciones personales, invitando a que participen, con sus respectivas parejas, en su caso, en reuniones informales de la organización y forzando a que se entablen relaciones de amistad entre ellos para hacer desaparecer o disminuir al mínimo las conexiones con otras personas externas. La idea de este tipo de redes es intentar que los empleados lleguen a intimar lo suficiente entre ellos para generar una confianza mutua que repercuta positivamente en la productividad de la empresa.

Evidentemente, la red comentada en el párrafo anterior es eficiente en bastantes ocasiones, pero desperdicia el valor de las redes externas, que pueden aportar mejoras derivadas de la inclusión de otras fuentes externas de conocimiento y experiencias. Aquella red es un círculo cerrado que, en algún momento, puede entrar en crisis, bien por incompatibilidad entre algunas personas que se sienten “obligadas” a compartir espacios individuales con quienes no “encajan” y con las cuales se relacionan en un mismo entorno inevitable, o bien porque el aislamiento de las antiguas relaciones externas, a causa de esas nuevas relaciones “impuestas”, les genera un sentimiento de culpa que repercute en sus conductas y actitudes, y que puede acabar perjudicando a las mismas personas y a sus entornos familiares o de amistad.

Por el mismo motivo, las personas que engañosamente participan de ese capital social – que nosotros rechazamos por insuficiente e impuesto– no descubren qué se está haciendo en otros entornos ni cómo se manejan las personas ante situaciones distintas, precisamente por falta de conexión externa, y, llegado el momento, pueden perder el sentido de la excelencia y de mejora continua, ya que otros actores externos les podrían servir de elemento de comparación. Además, se habrá perdido el sentido de universalidad que ha de tener el término *social*. Y precisamente son los directivos de alto nivel de las empresas los que preconizan y desarrollan esta labor, con lo cual se malogra una parte importante de la fuerza más importante que produce la cohesión interna, tras una participación más colectiva y más aceptada.

Sugerimos al respecto que, sin abandonar esta “estrategia” para conseguir aumentar el capital social, no se intente aislar a los actores implicados de sus antiguas relaciones:



muy al contrario, se ha de intentar compatibilizarlas para conseguir un espíritu colaborativo nuevo, que incluirá, por sinergias, la influencia de las dos redes. Ello posibilitará un aumento del capital social en todas direcciones, influyéndose unas a las otras y de forma positiva para el conjunto de la sociedad.

En cualquier caso, si se produce esta interconexión interior que hace que las personas de la organización lleguen a aislarse de sus antiguos amigos y conocidos, lo cual ocurre con frecuencia y produce, sin duda, un incremento del beneficio inmediato para la empresa, la pérdida de las conexiones de amistad externas empujeñan el capital social global y producen una pérdida de vínculos que rebaja las cotas de socialización en la sociedad y que, antes o después, repercutirán en la propia sociedad y en las personas involucradas en ella.

Tampoco se genera capital social cuando se hace creer a las personas que están participando en el desarrollo de la empresa/proyecto –mediante reuniones, encuestas, análisis participativos de problemas, etc.– si, después de los “fuegos artificiales” que suponen dichos seminarios, las reuniones para definir la estrategia o las reuniones de especialistas, la Dirección General o el *project manager* de la empresa/proyecto ejecutan el plan que ya tenían pensado. Esta conducta genera desconfianza, cuando lo más realista sería explicar la verdad sobre lo que se pretende con toda esa parafernalia: por ejemplo, que las personas se conozcan entre sí, y básicamente nada más.



Frank Lloyd era un ingeniero directivo, responsable de la Dirección de Proyectos de una empresa de ingeniería italiana que operaba fundamentalmente en Italia y en diversos países sudamericanos. Habían registrado un fuerte impulso a raíz de la colaboración, no oficializada, que mantenía con diversas empresas de construcción y montaje de maquinaria para la industria papelera y, en general, de tratamiento de productos derivados del papel. Tenía unos 1.500 empleados, el 10 % de los cuales formaban el cuerpo directivo, que se reunía cada seis meses en Milán para comentar y, en último caso, proponer y colaborar en la definición de la estrategia que la empresa debería llevar a cabo. La estrategia la decidía el Consejo de Administración a través del Equipo de la Dirección General, formado por un presidente ejecutivo, el director general y uno o dos asesores de presidencia.

Frank (italiano de padre inglés y madre italiana) me comentaba que las reuniones de Milán eran atrayentes, ya que se pasaba entre dos y tres días alejado de los problemas del día a día y se reunía con sus homólogos. Las reuniones eran en junio y en diciembre, y a esta última asistían acompañados de sus parejas, de modo que las esposas y los esposos tenían la oportunidad de verse y relacionar con las demás parejas de los directivos.

Las reuniones empezaban los viernes a partir de las 13.00 h con una comida. Continuaban por la tarde hasta la hora de la cena, que compartían con las parejas, y finalizaban el sábado por la mañana a la hora del almuerzo, que solía ser hacia las 14.00 h. Muchos directivos se quedaban en Milán hasta el domingo por la mañana y aprovechaban para reunirse, visitar la ciudad y hacer turismo antes de regresar a sus ciudades. Eran momentos de distensión, de conocerse mejor unos a otros y comentar temas relativos a proyectos que estuvieran desarrollando juntos. Y, para las parejas, constituían una oportunidad de conocer mejor la empresa e, incluso, entablar relaciones con parejas de

otros directivos. Se fortalecían algunos lazos y nacían otros nuevos. En definitiva, se ganaba en confianza mutua.

Desde el punto de vista profesional, la reunión de junio estaba destinada al análisis de lo que estaba ocurriendo hasta la fecha en cuanto a la consecución de objetivos, que básicamente eran económicos, y las medidas que se proponían si alguno de ellos no se estaba cumpliendo. En realidad, los únicos objetivos que se analizaban eran los económicos: la facturación conseguida, los resultados y, en todo caso, el número de personas que trabajaban en cada oficina y en cada división. El sábado se destinaba normalmente a terminar la reunión del viernes y, en muchos casos, a alguna formación específica.

En cuanto a la reunión de fin de año, el viernes por la tarde se analizaba la situación en ese momento y las previsiones para el 31 diciembre, división por división y oficina por oficina. Y el sábado por la mañana se formulaban propuestas de objetivos y acciones para el próximo año.

Las propuestas se elaboraban en grupos de 7 a 8 personas. Pasados 30 minutos, cada grupo entregaba sus propuestas con un máximo de 10 propuestas de objetivos. Las propuestas eran recogidas mesa por mesa por un grupo de voluntarios cuya misión era ordenar las propuestas unificando aquellas que eran prácticamente las mismas. Después las entregaban a la Dirección General, que debería resumirlas y asegurarse de que la estrategia que propondría el consejo de administración de la empresa tuviera muy en cuenta todo lo propuesto ese día.

Una vez entregadas las propuestas, y antes de diez minutos, el presidente hacía un resumen de lo que se le había entregado. A Frank, que era la tercera vez que asistía a dicha reunión, le parecía que era un resumen poco fiable por el escaso tiempo que había transcurrido desde la entrega de las propuestas, lo que le llevaba a pensar que habían estado perdiendo el tiempo o que, en realidad, eran otros los objetivos que se perseguían en esas reuniones, y no tanto colaborar en la elaboración de la estrategia. Y se preguntaba, y me comentaba a mí, si esta segunda parte del “encuentro” no estaba desvirtuando el propósito básico de reunirse y hacía disminuir el nivel de confianza en la organización, pues, a fin de cuentas, era el consejo quien elaboraba y decidía la estrategia.



Las conductas de los órganos gestores de una organización tienen muchas probabilidades de trasladarse miméticamente a los proyectos desarrollados en su interior. Así pues, las acciones bienintencionadas que se pretenden implantar en las divisiones de una empresa y en los equipos de proyecto pueden resultar propuestas vacías de contenido realista si los directivos y, en general, los *project managers* toman decisiones importantes alejadas de los contenidos discutidos y propuestos por los diferentes técnicos con los cuales han tratado.

El capital intelectual en una organización

Queremos proseguir estas reflexiones sobre la relación de la confianza en una organización o proyecto y la gestión de las personas destacando varios conceptos relacionados con ellas. Nos referimos, en este apartado, a lo que algunos autores entienden como el *capital intelectual* (CI) (Edvinsson y Malone, 1997) en una organización, que identifican como “un activo intangible” y, en consecuencia, en todos y cada uno de los



proyectos que se acometen. Este activo dota la organización o el equipo de proyectos de “las armas necesarias para acometer las acciones apropiadas para alcanzar los objetivos previstos con mayores o menores garantía”, dependiendo del grado y del nivel del valor de que se disponga. Nosotros hemos querido dotarlo de un contenido que ahonda tanto en las características típicas de las relaciones humanas como en la eficiencia en el seno de su trabajo, que en nuestro caso se refiere a la gestión de proyectos. En consecuencia, el CI da lugar a otros conceptos, que comentamos en los párrafos siguientes.

Y dejamos constancia de que, cuando hablamos de organizaciones (corporaciones, empresas, grupos, etc.), nos referimos también a las que se ponen en marcha cuando deseamos acometer proyectos: a la organización que se prepara para llevar a cabo un proyecto se le aplican las mismas reflexiones que exponemos tanto en este punto como a lo largo de todo el libro.

Habitualmente, los autores reconocen que el CI se compone de dos sumandos:

El capital humano (CH), que incluye los conocimientos, las experiencias, las habilidades, así como la capacidad y la determinación de las personas de adquirir destrezas para desarrollar su trabajo, sus deseos de innovar y su predisposición para acometer las labores que requiera la organización. Junto a estas conductas, también es un activo importante el hecho de que las personas más expertas tengan la predisposición de ayudar a las que lo son menos y que quienes actúan guiados por sus posibilidades cognitivas sean capaces de reconocer errores o debilidades y se presten a rectificar o a ponerse al día con nuevas tecnologías, nuevas ideas, etc. También se incluyen en el CH los valores, las conductas y las actitudes consecuentes de las personas y que no son propiedad de la organización que los concita: unos valores que les guían a recorrer caminos seguros, eficaces y de progreso.

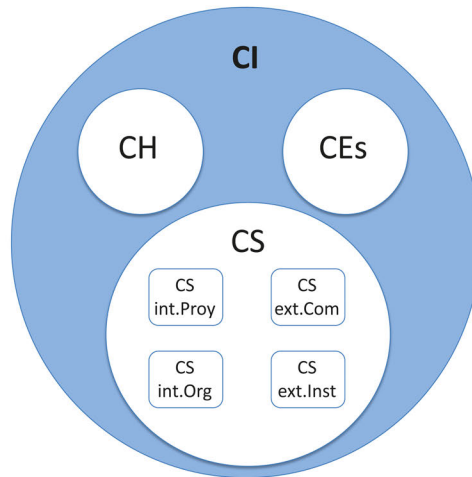
El capital estructural (CEs), que responde a las infraestructuras creadas en las organizaciones para que el CH pueda desarrollarse sin carencias reseñables ni interferencias contaminantes e inútiles. El Ces puede segmentarse, a su vez, en tres aspectos. El *capital estructural organizativo*, que representa la inversión realizada por la organización para dotarse de los canales, sistemas, mecanismos y procedimientos que hagan posible que el conocimiento y las experiencias lleguen pronto y completos a todas las áreas y personas implicadas en un proyecto. Incluye también la organización que permite el acceso y la relación con clientes antiguos y actuales, las relaciones con las administraciones públicas, el intercambio de sistemas, ideas, tecnologías y personas con otros equipos de proyectos o divisiones y empresas de la misma organización y de otras organizaciones externas que puedan aportar valor al proyecto o a la empresa. El aspecto siguiente es el *capital estructural de innovación*, que se refiere a la capacidad de asimilar las tendencias externas del mercado en cuanto a necesidades, productos, conocimientos nuevos, ideas, tendencias, etc., que permitan acometer con rapidez innovaciones en los sistemas de cálculo, nuevos diseños, nuevos productos, mejoras en los existentes, nuevos servicios, la protección de patentes, la imagen de marca, etc. El tercer aspecto es el *capital estructural de procesos*, que supone el activo que incluye programas informáticos; procesos de trabajo, de modificación, de riesgo, de calidad; procedimientos de control; bases de datos, de la organización por proyectos, etc.

Y, a nuestro entender, a los dos sumandos anteriores les faltaría un tercero, que comentamos a continuación.

El capital social (CS). Nosotros añadimos este tercer sumando, que es la base de nuestra exposición, para conformar el capital intelectual, que es el que creemos que proporciona la cohesión suficiente para que los dos anteriores puedan ser efectivos a su más alto nivel, aportando el suficiente nexo y compenetración: no es basta con disponer de excelentes cualidades humanas y técnicas, ni de suficiente estructura organizativa y tecnológica; es necesario que entre las personas exista el espíritu colaborativo necesario que infunda la confianza para que todas esas cualidades y activos puedan trabajar juntos con la eficiencia a su más alto nivel.

Precisamente, dada la complejidad y la profusión de asuntos que se evidencian en los CH y CEs, se vislumbra con nitidez la dificultad de llegar a “consensos” en el tratamiento de los temas para que todos los actores puedan trabajar bajo los mismos prismas de entendimiento. Y, a menos que se decanten por eliminar el acuerdo y las sinergias entre los trabajos realizados por los diferentes actores, es más que probable que, si no existe una “confianza” general entre todos los implicados, se produzcan disminuciones de eficiencia por pérdidas de tiempo en reconsideraciones, comprobaciones, rapidez, suma de esfuerzos, etc. De ahí la importancia de ese tercer sumando.

Fig. 1.1
Composición del
capital intelectual



Por tanto, el capital intelectual estaría integrado por:

$$CI = CH + CEs + CS$$

Se podría haber incluido el CS dentro del CEs, pero nos ha parecido que la entidad y la configuración de las redes cooperativas van más allá que las simples infraestructuras generadas en el ser de una organización, que pueden estar establecidas pero pueden resultar fútiles por falta de espíritu colaborativo. Al respecto, cabe señalar que, en



muchas ocasiones, ni su composición, ni su sistema organizativo, ni la predisposición de las personas (por múltiples causas) permiten mejorar la cooperación y la confianza entre las personas; por tanto, conviene diferenciarlas y analizarlas sistémicamente, una por una.

En estas condiciones, teniendo en cuenta las diversas definiciones que se han ido consolidando sobre qué es el capital intelectual, podríamos concluir con esa última inclusión, que se podría definir como:

El activo inefable de una organización para su adaptación y aprendizaje, que le permite acometer con éxito los retos que debe llevar a cabo.

Hay otra definición que apreciamos más y que desarrolló Skandia AFS que incluye algunas de las características que acoge el propio CS. Es menos conceptual pero más descriptiva y entendible:

El capital intelectual es la posesión del conocimiento, las aplicaciones, la tecnología, la organización, la relación con los clientes y las destrezas profesionales que proveen a la organización de suficiente competitividad en el mercado.

Hay innumerables ejemplos de organizaciones que, más allá del valor de sus activos contables, ven incrementado su valor de forma netamente superior. Edvinsson y Malone (1997) constataron una fuerte “distorsión” entre el precio pagado por las adquisiciones en los Estados Unidos entre los años 1981 y 1993 en 391 operaciones con un valor medio de 1.991 M\$, que llegaban a ser 4,4 veces el valor contable, lo que confirmaba que había otros aspectos que los compradores consideraban.

Estas consideraciones, habida cuenta de que las organizaciones actúan basándose en las posibilidades de “adaptación y aprendizaje” de sus equipos de trabajo, intervienen ineludiblemente en el seno de los proyectos que llevan a cabo, lo cual nos permite proponer que estos han de disponer de los mismos resortes que favorecen un aumento sustancial de sus activos.

En la gestión de un proyecto, el *project manager* ha de procurar que el capital intelectual se encuentre al máximo nivel posible. Pero el CE y el CH han de ser elevados no por la cantidad, sino especialmente por la calidad. (No hace falta que haya más personas, ni un mayor número de infraestructuras, sino las necesarias para el buen funcionamiento del sistema.) En cambio, el capital social sí que ha de ser el “mayor” posible, de modo que hay que generar el mayor número de redes de cooperación fiables, que abarquen diferentes ámbitos en las áreas social y técnica, que permitan el nacimiento, el mantenimiento y, en su caso, el crecimiento de esa confianza.

El capital intelectual al servicio de la gestión de proyectos

La posesión de un capital intelectual importante solo se justifica por el servicio que puede prestar en interés del cliente que lo necesita; resulta obvio, pues, que su cuidado y el esfuerzo por mantenerlo y, en su caso, aumentarlo tiene como fin conseguir más y mejores proyectos para los clientes y, desde luego, que sean más rentables, objetivo siempre irrenunciable y que cualquier *project manager* debe dar por asumido.

Este esfuerzo tiene su recompensa si se piensa, en términos de futuro, en el cliente potencial, usuario principal del servicio de gestión, o en los clientes actuales, que requieren un tratamiento diferente a los del pasado. Efectivamente, la universalización de la economía y el hecho de que muchos *project managers* tengan que ejercer sus funciones en lugares remotos o distintos a los habituales lleva a la necesidad de utilizar nuevas tecnologías y a tener más dificultades en el aprovisionamiento de recursos, en la gestión de los costes, en la comunicación, en la informática, etc. Y todo ello incrementa enormemente los costes de gestión y mantenimiento del cliente. Pues bien, ante este escenario, ya de presente y más aún de futuro, se justifica aún más la necesidad de disponer de un buen sistema de control y uso del CI, adaptado a cada cliente y entorno, acorde con las necesidades que vayan surgiendo, y de forma rápida y permanente: “el presente rápidamente es pasado”, de modo que hay que actuar con rapidez y solvencia. Y no se trata de “vivir” atropelladamente, porque todo pasa muy rápido, sino de disponer de unas infraestructuras que estén preparadas para ello y que quien esté “en tensión” sea la infraestructura, no las personas.

La organización tiene que disponer de una infraestructura de capital humano (CH) de gran nivel; de ahí la importancia de una buena selección, que ha de recaer en los profesionales más competentes, seleccionando a personas dispuestas al aprendizaje continuo, que sepan reconocer sus errores y posean conocimientos y experiencias específicos. Como se ha dicho, el hecho de que los clientes estén en zonas geográficas cada vez más alejadas de los centros oficiales de trabajo de los gestores lleva probablemente a tener que modificar las tecnologías a utilizar, al tiempo que proporciona acceso a múltiples contactos con otros profesionales, algunos más cerca de los clientes que los *project managers*. En consecuencia, estos deben utilizar adecuadamente el CE y el CS para estar a la altura de las circunstancias y no perder a los clientes actuales o antiguos, y para captar nuevos clientes: “cuesta” diez veces más tiempo y esfuerzo conseguir un nuevo cliente que conservar un cliente en activo. Y para ello es fundamental el CS.

Sugerimos que se considere a los clientes en activo de una organización como la base de la continuidad del ejercicio profesional, tanto por los nuevos proyectos que estos puedan necesitar, en la medida que progresen en sus distintas actividades, como por el efecto sinérgico que proporciona un cliente satisfecho para la captación de otros nuevos. Pues es más que probable que ese cliente actual, al cual habitualmente se le gestionan proyectos de un determinado cariz, si quiere acometer un nuevo proyecto distinto a “los de siempre” acuda a otro gestor, distinto “al de siempre”, sin meditar siquiera si con el actual podría recibir el nuevo servicio que está demandando. La posibilidad de que este hecho ocurra es bastante elevada, por lo que se recomienda al *project manager* que mantenga al cliente permanentemente informado, tanto de las experiencias que se tengan como del CI que puede acompañarlas, sabiendo que:

- Los clientes, si progresan en sus proyectos desde el punto de vista de la tecnología, el producto o el alcance, suelen requerir servicios diferentes a lo largo de su vida, por lo cual hay que estar muy pendientes de su evolución. Ellos suelen pensar en el equipo de gestión de proyectos en función de lo que han venido haciendo hasta la fecha.
- Los clientes no saben con rotundidad todo lo que necesitan, sobre todo si están en la línea de progreso y de mejora continua. (Si no están en ese proceso, su futuro no



está asegurado en modo alguno.) En consecuencia, el equipo de gestión –el *project manager* y la organización que lo sustenta– han de establecer los suficientes lazos de confianza para llegar a conocer los mínimos detalles necesarios de su situación, sus querencias, sus inquietudes, etc., para saber cómo “ayudarles”. En este sentido, el CS es absolutamente imprescindible: con él se gana la confianza del cliente, y con el CE y el CH se le llegará a suministrar el componente tecnológico y el servicio que pueda necesitar, y que refuerza también esta confianza.

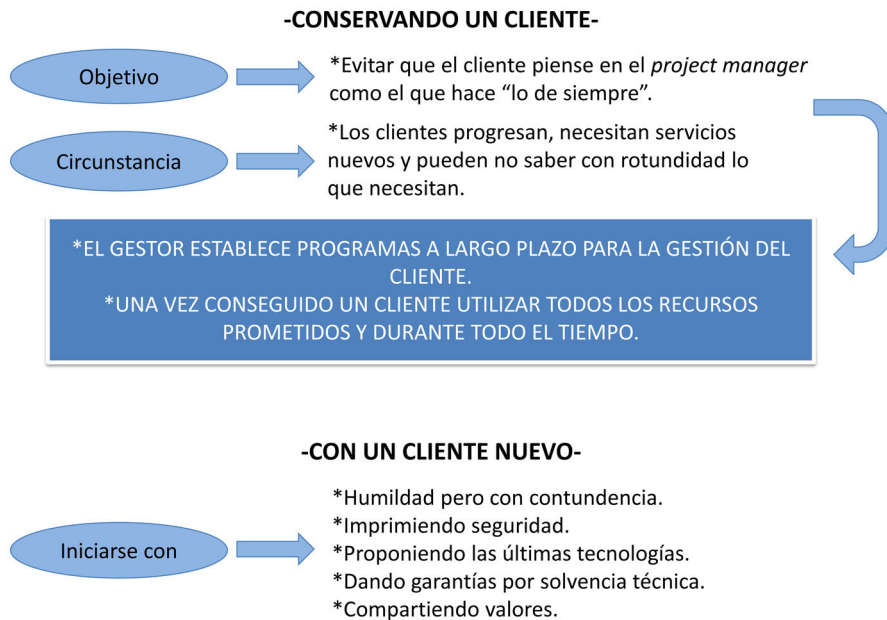
- Los dos condicionantes anteriores nos llevan a considerar que es preciso establecer programas a largo plazo con los clientes para llegar a producir este efecto de confianza mutua que ayuda a generar relaciones, las cuales, en muchos casos, acaban siendo personales, que permiten que los clientes lleguen a captar la totalidad del CI que posee la empresa de gestión. Y es que no es fácil que, si no hay confianza, un cliente transmita a los gestores informaciones y deseos que puedan considerarse “sensibles”, sobre todo si son ajenos a la empresa. En cambio, la confianza generada puede ayudarles enormemente a ser “los primeros” externos en enterarse.
- Una vez conseguido el “encargo” de gestión de un proyecto, el equipo gestor no debe malbaratar las expectativas generadas, y para ello deberá desplegar todo el CE disponible y exponerlo con realismo y profundidad, sin restricciones. En este sentido, el capital humano y la capacidad de generar confianza harán el resto. Recordemos aquí lo que suelen hacer algunas compañías consultoras que, para la captación del cliente, destinan a sus mejores medios humanos y técnicos, con la participación de sus más altos y eficientes ejecutivos, mientras que, cuando consiguen el trabajo, lo llevan a cabo técnicos con poca experiencia y menos ductilidad: el desencanto está servido y solo los procedimientos y los programas estándar (CEs) de que disponen salvan un poco su imagen, pero siempre queda el resquemor del “engaño” experimentado, lo cual disminuye notablemente el nivel de confianza (CS) en los gestores.

En cuanto a los proyectos con clientes nuevos, cabe señalar que en la “presentación” de un equipo gestor juega un papel importante la capacidad de seducción, basada en la credibilidad de sus propuestas. Esta credibilidad se obtiene:

- siendo humildes, pero exhibiendo una contundencia razonada en los planteamientos,
- proponiendo la utilización de medios y usos de “último cuño” y de éxito probado,
- imprimiendo seguridad en los asertos y teniendo empatía con el cliente,
- comprometiéndose a utilizar de forma efectiva los medios propuestos,
- ofreciendo, sin reservas por la competencia, garantías en los resultados, y
- compartiendo los mismos valores que el cliente.

Con respecto a las “garantías” en los resultados, una empresa de servicios, a menos que el acuerdo o el contrato disponga la seguridad total del resultado, que necesariamente deberá incluir un plus para cubrir el riesgo de incumplimiento, lo máximo que puede garantizar es que pondrá al servicio del proyecto –y se lo podrán exigir– los máximos recursos de que dispone, y que estos son suficientes para proporcionar un servicio excelente, lo cual, si es cierto y es serio, ya es mucho y entendemos que suficiente.

Fig. 1.2
Utilización del capital intelectual (CI) para mantener o incrementar el CS en la gestión de clientes



Como se ve, todo el planteamiento gira en torno a la confianza, la capacidad de dar la seguridad al cliente de que se está ofreciendo lo mejor y con los mejores medios y la certeza de que así será durante todo el proceso, sin reducciones ni cambios. Y también se puede comprobar que se está hablando de los tres componentes del CI, que han de resultar evidentes y visibles desde el primer momento, y hay que poder mantenerlos en esas condiciones durante toda la operación.

Pero la confianza también se gana y se mantiene por el “grado de conexión” que se es capaz de generar –que requiere todo lo anterior– y por la capacidad de compartir –reléase el último punto– con el cliente un modo de relacionarse, unas conductas y unas actitudes que formarán parte de lo que denominamos la *misión del proyecto* (Serer, 2010), eso es, la “filosofía” (valores y conductas) con que trabaja el equipo de gestión del proyecto, que ha de estar en la línea de la que emana del cliente. Así, un equipo de gestión que sea idóneo para un proyecto puede resultar inadecuado para otro, porque el cliente es diferente.



Idom gestionó el proyecto del Palacio Internacional de Congresos del Fórum de las Culturas 2004 de Barcelona, que se construyó con motivo de aquel acontecimiento. El equipo de gestión del proyecto estaba dirigido por un project manager general (PMG) de dilatada experiencia, que fue quien lideró el proceso de contratación de la gestión del proyecto, y por un project manager ejecutivo (PME), que era quien debía estar in situ y que disponía de bastante autonomía en su trabajo. El PMG mantenía una reunión semanal con el PME y otra quincenal con el cliente y el PME. Transcurridos unos meses se decidió realizar otra reunión quincenal para la definición estratégica y la resolución de problemas de alto nivel entre el cliente, el arquitecto y el PMG.



Fue un proceso para el cual el Fórum decidió contratar a Idom, exclusivamente por la confianza que transmitía la compañía, tanto por su experiencia en proyectos de alto nivel, lidiando con arquitectos famosos, como por la calidad de sus técnicos. Estas y otras cualidades habían sido transmitidas en años anteriores a los actuales responsables del Fórum, de modo que la elección fue bastante consecuente con el concepto de “confianza” en las personas y en la “seriedad” que la organización había mostrado a lo largo de los años. El precio ofertado simplemente había de estar dentro del estándar de este tipo de trabajos.

Los primeros trabajos de gestión del diseño (GD) fueron realizados, de acuerdo con el organigrama que Idom había presentado, por el PME previsto, bajo la coordinación del PMG. Y, una vez acabado el diseño, el Fórum contrató a los diferentes contratistas y suministradores, de modo que, cuando se iniciaron los trabajos de construcción, el PME ya no estaba disponible, pues estaba trabajando en un proyecto para otro cliente al cual se dedicaba después de haber terminado la revisión de los proyectos (GD) del Fórum. Por tanto, se tuvo que incorporar otro técnico y, como en aquel momento no había ninguno disponible en la organización con las características que se exigían, finalmente se contrató a uno externo para esa obra.

A los cinco meses de iniciadas las obras, el gerente del Fórum transmitió al PMG su insatisfacción por el trabajo del nuevo PME: no confiaban en él. Daba una buena imagen externa como gestor pero, a la hora de la verdad, no “respondía” a las expectativas generadas: no había “química” entre el arquitecto, el cliente y el project manager. Y solicitó su relevo.

Así se hizo. Idom incorporó a otro project manager, procedente de la oficina de Valencia, que no tenía la “imagen” externa de gestor de alto nivel que transmitía el anterior, pero que sí “conectó” con el cliente y con el arquitecto. Ello, junto con una mayor atención por parte del PMG, hizo que el resultado del proyecto fuera excelente, y acabaron cumpliéndose todos los objetivos.

Dos meses después del final de las obras, una de las mayores empresas inmobiliarias que en esos momentos estaba trabajando en Cataluña, se puso en contacto con Idom para solicitarle los servicios de project management para un gran complejo residencial en Viladecans, cerca de Barcelona. A la hora de presentar la oferta y, con ella, el equipo propuesto para la gestión, la promotora inmobiliaria solicitó que el equipo de gestión fuera el mismo que había llevado a cabo el project management del Palacio Internacional de Congresos del Fórum de las Culturas 2004: había recibido la información de que era un equipo excelente.

Y así fue: se realizó una oferta con el equipo que deseaba la empresa inmobiliaria y esta ganó el concurso.

A los cinco meses de iniciadas las obras, el cliente llamó a Idom para transmitirle su disconformidad con la actuación del project manager: no se entendían con él. Decían que era impreciso, que no entregaba todo lo que decía que iba a entregar, que llegaba tarde a algunas reuniones, que tomaba algunas decisiones sin consultar y, al parecer, que opinaban diferente en algunos temas. En definitiva, no había confianza en él. Y fue sustituido.



Como se ha podido observar, no siempre el mismo equipo de gestión es adecuado para todo tipo de proyectos y clientes. No siempre el CE y el CH son suficientes: hay una parte intangible que determina la confianza entre dos o más personas, que nosotros centramos en el hecho de que compartan la misma forma de enfrentarse a los problemas –las actitudes–, o unas maneras de proceder idénticas o similares –las conductas–, y que, en consecuencia, ambas partes compartan unos “valores” similares o iguales. Naturalmente, el hecho de compartir todo ello puede hacer funcionar la “química” de que se habla con frecuencia, pero, en todo caso, ello es consecuencia de lo primero.

El gestor, si quiere obtener esa confianza y darla, para favorecer el éxito de la operación, debe tener, en todo caso, el mismo cuerpo mínimo de valores compartidos por los actores principales, y velar por ellos.

Antes de continuar, y siguiendo la línea de lo que ya expusimos en *Gestionando éticamente proyectos* (Serer, 2013), queremos precisar que, a lo largo de este libro, seguimos la letra y el espíritu del *Diccionario Panhispánico de Dudas* de la RAE, cuando, al referirse a sustantivos y adjetivos que denominan y califican a las personas y a las profesiones, permite la utilización común del masculino para referirse a ambos géneros, para ahorrar las matizaciones del tipo diputados/as, empleados/as, gestor/a, etc., que haría cansina, redundante, innecesaria y acomplexada la lectura. Nosotros recogemos ese espíritu y tradición al sustantivar al sujeto individual como “el gestor” o *project manager*, el actor, etc.

En este sentido, queremos dejar claro que, para nosotros, igual que para la RAE, con el término sustantivo nos referimos también a “la gestora” o a la *project manager*. Y lo mismo ocurre con los sustantivos y adjetivos en plural. En el mundo, hay innumerables ejemplos de mujeres gestoras de proyectos, colaboradoras, actrices, presidentas de empresas y países, etc., tanto en el ámbito público como en el privado –y de un extraordinario nivel–, por lo que resulta obvio e innecesario querer precisar este hecho más de lo que ahora manifestamos: así pues, para aligerar tanto la escritura como la lectura, utilizaremos los términos tradicionales en masculino genérico, que en ningún caso deben ser considerados signos de menosprecio que denoten una discriminación de género. Lo contrario sería considerado por este autor una ofensa a sus creencias y al espíritu conceptual de este libro.

Aprovechamos esta clarificación para hacer una referencia al uso del singular cuando nos referimos a la acción de las personas y organizaciones, que también consideramos que está extendida al plural. Así, si decimos, por ejemplo, que “el gestor debe asumir la responsabilidad de...”, se dará por entendido que queremos decir también: “los gestores deberán asumir las responsabilidades de...”



→2



El capital social y la productividad de las organizaciones. La generación de confianza: proyectos y empresas

Hipótesis de partida: el incremento del capital social en una organización o en un proyecto incrementa la productividad

Esta es la base inicial de nuestra propuesta y de nuestro interés por motivar a los *project managers* o a los gerentes de proyectos u organizaciones para que avancen en aquellos procesos que lleven a incrementar la confianza dentro de los equipos y organizaciones.

No disponemos de amplios estudios específicos estadísticos de proyectos o empresas, pero sí de análisis de varias organizaciones de los cuales se puede colegir una relación entre el nivel del capital social y la eficiencia. En cambio, sí existen estudios en el ámbito macroeconómico, relativos a regiones o estados, que son como macroproyectos en los cuales confluyen muchos proyectos que representan la microeconomía.



En la obra *La medición del capital social* de Francisco Pérez (2005), se mide el capital social en varias comunidades autónomas españolas y se relaciona con el PIB conseguido en cada una de ellas a lo largo de varios años; así, se obtiene una relación directa entre ambos datos: cuanto más se incrementa el capital social, mayor es el incremento de PIB. Es más, hasta un 15 % del incremento del PIB se atribuye al incremento del capital social exclusivamente. Para medir el capital social, se utilizan diferentes indicadores: los créditos concedidos a los ciudadanos, el nivel de formación, los grados de conexión a la red social, el temor a la pérdida del empleo, la esperanza de vida o la desigualdad en la renta. El cálculo matemático lleva, en la obra citada, a constatar la afirmación inicial.



Los trabajos fueron realizados por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) y publicados por la Fundación BBVA, y se basaban en la contabilidad del crecimiento a partir de los indicadores citados registrados en las comunidades autónomas de España. Entre 1983 y 2004, se observó que las mayores diferencias de PIB generadas como consecuencia del incremento del capital social se registraban de forma positiva en la Comunidad de Madrid, seguida a una distancia considerable por Catalunya, Baleares, La Rioja y Aragón.



El comentario anterior permite deducir, sin temor a error, que si a gran escala existe una relación directa entre el incremento del capital social y el incremento de la producción, también habrá un aumento de la eficiencia global, lo cual sin duda será consecuencia de una suma de pequeños aumentos de capital social que habrán producido pequeños aumentos de producción y de eficiencia en los proyectos de la microeconomía, que es a lo que nosotros queremos referirnos. (Reiteramos que, cuando hablamos de “proyectos”, podemos aplicar el término también a las “empresas”, no solo porque una empresa es un proyecto que tiene sus objetivos, que se van poniendo al día año a año –el caso más normal–, sino porque, además, las empresas desarrollan numerosos proyectos, que pueden ir cambiando y tener unos objetivos con unos horizontes temporales de más largo o más corto plazo que el año “fiscal” de referencia.)

La colaboración, que es la base de nuestras reflexiones, tiene un horizonte que persigue lo que designamos como *progreso*; es decir, estamos convencidos de que se mejora –paradigma de lo que significa “progresar”– cuando se colabora y se aúnan esfuerzos. Y, al respecto, hay que deshacer el mito del significado del progresismo, que en ocasiones se atribuye a pensamientos que se califican como de “izquierdas” cuando, en muchas ocasiones, estos se protegen y siguen actitudes conservadoras en lo tecnológico o en lo económico. Evitando términos como “progresistas” y “reaccionarios”, más bien deberíamos hablar, más genéricamente, de “progresos”. Y ahí distinguiríamos entre progresos de tipo medioambiental, social, económico, tecnológico, ético... La realidad es que ninguno de los dos extremos tiene la patente del progreso. Pero, en cambio, afirmamos que la búsqueda del capital social, en su más alto nivel, nos puede llevar, por la vía de la colaboración y la confianza, a acercarnos mejor a ese deseo de progreso, con todos sus matices.

El trabajo cooperativo, en función del nivel de confianza establecido en la organización (en nuestro caso, en el proyecto), obliga a que cada actor limite sus deseos en interés del proyecto y de los deseos de los demás, pero fundamentalmente de los objetivos del proyecto, que no han de ir en detrimento de los propios, los cuales deberían ser compatibles con estos, si se accede a participar en el proyecto. Ello permite que cada actor pueda disfrutar, a partir de un cierto “altruismo”, del beneficio que se obtiene de la cooperación. Sin embargo, existe el caso del *free rider*, que es el actor que participa de los beneficios del grupo como consecuencia de la cooperación, pero no asume ningún coste (Marina, J. A., *El Mundo*, 1/2/2013). El gestor debe procurar evitar disponer de este tipo de colaboradores, porque contaminan el escenario del proyecto y perjudican la labor del grupo.

Al hilo de lo anterior, tampoco se debe confundir la “confianza” que pueda tener una persona hacia el colectivo con la idea de que ello habilita para la cooperación. La



“confianza” es una “creencia” en algo o en alguien, pero no se traduce directamente en una “acción”. Así que lo que se espera es que el actor en cuestión pase de la confianza a la cooperación. Lo segundo no es aconsejable sin lo primero y lo primero no genera CS sin lo segundo.

Nosotros podemos extrapolar los indicadores macroeconómicos a la situación concreta de los proyectos y proponemos que se tengan en cuenta algunos de los indicadores que citaremos a continuación. A todos estos indicadores que reseñamos a continuación, a modo de ejemplo y de forma pormenorizada, se les puede aplicar un coeficiente de ponderación, dentro de cada red, en virtud del grado de importancia que se les asigne, un grado que podrá modificarse con el tiempo, en función de los resultados prácticos que se obtengan de la relación “indicador de CS-incremento de productividad”, hasta conseguir un modelo acorde con el tipo y el momento del proyecto u organización de que se trate. Más adelante, propondremos otros indicadores, de forma genérica, que ayudarán a la conceptualización del CS, que será el objetivo de los últimos capítulos del libro.

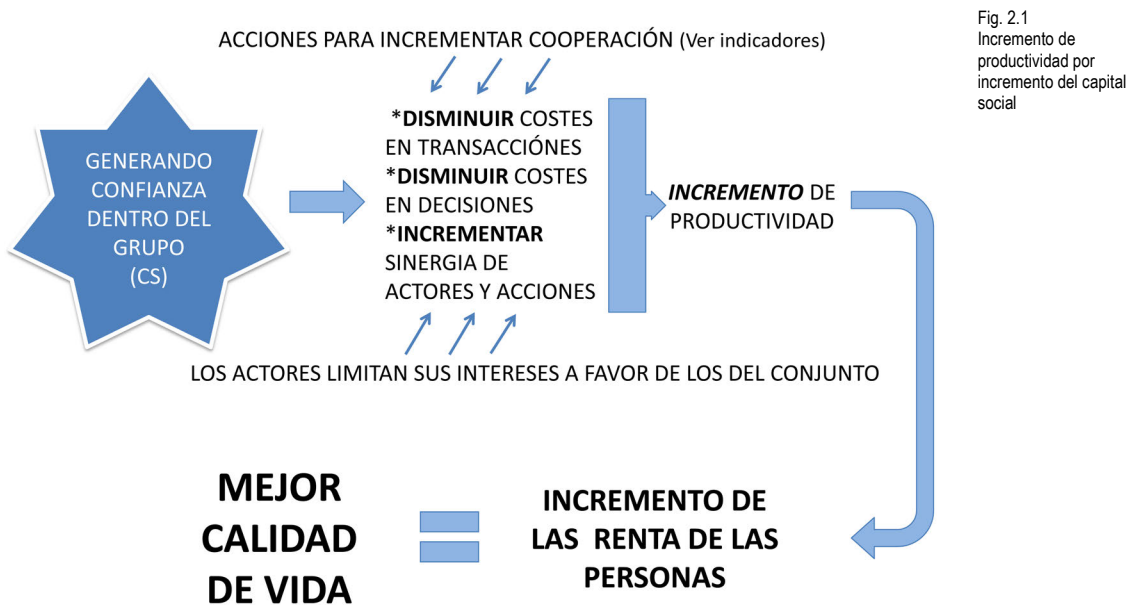


Fig. 2.1
Incremento de productividad por incremento del capital social

Características de los indicadores en la medición del capital social

Las referencias que utilizamos para identificar los indicadores en las organizaciones o los proyectos son, en buena parte, las que se han utilizado para definir el CS en las macroorganizaciones, como es el caso de los países o las regiones, y que han tenido una influencia decisiva en el incremento del PIB de dichas macroorganizaciones.



Recogemos los siguientes indicadores, utilizados por las macroorganizaciones en diferentes estudios, incluyendo sus comentados:

- Producto interior bruto per cápita
- Porcentaje de personas que responden afirmativa o negativamente a la pregunta: ¿Cree que se puede confiar en la gente?
- Porcentaje de personas que pertenecen y son miembros activos a alguna asociación. (Se concretan las asociaciones que fomentan el espíritu colaborativo de forma positiva, así como la mejora, la ayuda o el progreso del bien común.)
- Porcentaje de personas que tienen estudios secundarios o superiores
- Número de hipotecas y créditos concedidos en general
- Desigualdad de rentas entre los miembros de la comunidad
- Porcentaje de personas que dicen que tienen la percepción de que existe seguridad jurídica para el desarrollo de las operaciones
- Esperanza de vida de los ciudadanos
- Porcentaje de personas que responden afirmativa o negativamente a la pregunta: ¿Cree que se puede confiar en las administraciones públicas y en quienes las gobiernan?

Con el objeto de poder extrapolar las características de los indicadores macroeconómicos a los de la microeconomía, específicamente en el ámbito de los proyectos y de las organizaciones que se gestionan por proyectos, recogemos algunas de las características que presentan aquellos y que creemos que son extrapolables a nuestro propósito, a las cuales añadimos otras para el caso específico de la microeconomía (Grootaert, 1998, y elaboración propia):

- Deben estar claramente definidos y ser fáciles de entender.
- Deben ser fácilmente agregables y sumables a otros niveles superiores: del proyecto a la empresa, de la comunidad a la nación, etc.
- Deben ser objetivos y difícilmente subjetivos, ni siquiera por la fuente que los recoja.
- Deben ser el reflejo de unos *inputs* concretos, también detectables.
- Deben poder ser fácilmente entendibles como justificaciones de modificaciones de la producción, es decir, debe haber una correlación clara entre ellos.
- Deben ser fácilmente cuantificables.
- Deben ser consecuencia de procesos internos sobre los cuales se pueda actuar.
- Deben ser limitados en número, y se han de poder comparar.



Indicadores del capital social en la gestión de proyectos. Las redes colaborativas en las empresas

Las redes internas en las empresas y los proyectos

Las empresas gestionadas por proyectos tienen mayor disposición a incubar más redes internas colaborativas que las que oficialmente se consideran gestionadas de tal forma, pese a que, *de facto*, todas las empresas son siempre un proyecto en sí mismas, aunque no apliquen en su gestión todos los conceptos propios de la gestión por proyectos. (Por ejemplo, el objetivo de reducir la cifra de clientes en el balance es un proyecto claro y usual en todas las empresas.) Normalmente, estas empresas generan menos redes cooperativas que las que se gestionan proactivamente por proyectos y/o que, además, se dedican a gestionar proyectos. En todo caso, se puede concluir que el capital generado en el interior de una empresa actúa como un *bonding social capital*, en que la red se establece entre iguales (Bryant y Norris, 2002).

Por supuesto, las empresas que se dedican a la gestión de proyectos aplican la técnica en todos sus matices, sobre todo porque estos incluyen la definición de objetivos que gravitan sobre el modo de proceder de las personas a las cuales se deposita la confianza –y los recursos– para que los lleven a cabo. Es el caso de las compañías consultoras en economía, estrategia, arquitectura, ingeniería, TIC, etc. Las redes cooperativas se han de formar, necesariamente, al menos para desarrollar los proyectos: cada equipo de gestión de un proyecto es una red cooperativa, de modo que una empresa puede tener muchas redes colaborativas solo por el hecho de que su objeto sea gestionar proyectos, pero puede darse la situación que, pensando que las redes ya existen, se pierda la fuerza que da la experiencia y que el espíritu colaborativo se centre exclusivamente en cada proyecto. El mayor beneficio se produce cuando se cruzan las redes –y los recursos– y aparecen otras que ayudan a hacer progresar las primeras. Y nos referimos a redes de:

- Dirección y gestión de proyectos
- Especialistas en asuntos contables
- Especialistas en asuntos tecnológicos (red de expertos en programación informática, red de expertos en procesos de investigación e innovación, red de expertos en el diseño de puentes, etc.)
- Expertos en formación y gestión de personas
- Expertos en gestión comercial
- Expertos en el mercado internacional
- ...

Estas redes se pueden crear en cualquier tipo de empresa, ya sea de dirección y gestión de proyectos exclusivamente o de cualquier otro tipo. En ambos casos, lo importante es conseguir que las redes sean cooperativas por la vía de la confianza, que es cuando se produce el beneficio del incremento de la eficiencia en la gestión. Y este es el punto crucial al cual hay que llegar. A lo largo del texto, propondremos acciones que ayudan a generar esta confianza.



Concluimos diciendo que las redes internas son importantes para el buen fin de la resolución de los problemas, pues ayudan al trasvase interno de experiencias y conocimientos, al fomento de la lealtad, a la identidad, a la comprensión de los objetivos comunes, a la coherencia de las acciones, al progreso tecnológico y a la estrategia de la empresa y del proyecto. Pero apuntamos también que centrar la cooperación solo entre personas de la misma empresa o proyecto resulta ineficiente, a la larga, y tiene muchas posibilidades de desembocar en una inoperancia efectiva, por abuso y por mal uso de la endogamia. En consecuencia, sugerimos que se complementen con redes externas, que comentaremos más adelante.

Pero no queremos terminar estas consideraciones sin decir que, en cualquier caso, la relación entre las directrices implantadas en una organización y la satisfacción (léase motivación) de las personas que lleva a un espíritu colaborativo se ha de acercar a las conclusiones de las investigaciones de Frederick Irving Herzberg, que identifica como factores higiénicos, entre otros, los siguientes: la retribución, las condiciones en el trabajo, la seguridad, el liderazgo, los horarios, etc.

Interacciones en las redes internas

Uno de los aspectos que hay que considerar y tener presentes para evitar efectos contrarios a la generación de la confianza es que en los grupos que se forman existen de por sí diferencias entre los individuos que los conforman (diferencias de salarios, de responsabilidades, etc.). Su trabajo en equipo produce efectos endógenos que podemos considerar en general positivos, aunque individualmente los resultados que se obtienen se “reparten” de forma diferente y desigual entre sus componentes. La persistencia de esta desigualdad puede llegar a generar situaciones de desigualdad cada vez mayores (Roemer y Wets, 1995), hasta el punto que, si no se corrige convenientemente, puede producir el efecto no deseado de una disminución del nivel de confianza en la cooperación. Es lo que se puede entender como la “teoría de la desigualdad entre socios”.

Indicadores de capital social en las redes internas de los proyectos y las empresas

A continuación, enumeramos algunos indicadores que pueden llevar a medir el grado de capital social generado a partir de las personas que lo hacen posible y sobre las cuales se hace el análisis, y valoramos su calidad y magnitud en función de los intereses de la empresa y/o del proyecto. Proponemos que se considere el análisis durante el proceso de gestión de un proyecto o una empresa y que compare con una situación anterior sobre la cual hayan cambiado previsiblemente las acciones que permiten sospechar que ha habido un aumento o una disminución de capital social. Estos son algunos de los indicadores:

- Grado de percepción (del 1 al 5, por ejemplo) que los actores internos tienen de si sus opiniones se tienen en cuenta a la hora de elaborar la estrategia y, más aún, en las acciones subsiguientes del proyecto y/o la empresa (determinado a través de encuestas).



Si el grado de percepción es mayor, el CS se incrementará.

- Grado de percepción del conocimiento y comprensión (del 1 al 5, por ejemplo) que los actores tienen de la función que desarrolla el gestor (*project manager*) y el resto de colaboradores en el diseño y la gestión del proyecto.

Efectivamente, si los colaboradores en el proyecto o la empresa entienden bien cuál es el trabajo de un project manager o gerente (debe intentar ayudar, colaborar, sugerir, motivar, coordinar, etc., y no perjudicar ni perseguir, buscando errores o amenazando con repercusiones profesionales a sus colaboradores), entonces la confianza en el project manager aumentará: por tanto, si el grado de percepción es mayor, el CS se incrementará.

Lo mismo sería aplicable al conocimiento y a la comprensión que se tiene del resto de colaboradores: analistas, calculistas, informáticos, controladores de la realización, etc., lo cual permite sugerir que se deba elegir o formar a los colaboradores para que entiendan cuál es el trabajo de un gestor y, en general, de todos los actores. Y, por supuesto, el gestor debe enfocar su función en los términos descritos.

- Grado de percepción (del 1 al 5, por ejemplo) de que el resultado positivo del proyecto o la empresa tendrá repercusión positiva en él.

Si el grado de percepción es mayor, se proporcionará más grado de confianza en la persona en que la colaboración es biunívoca (esfuerzo vs. resultado) y, por tanto, el CS aumentará.

- Número de reuniones realizadas los últimos seis meses entre el *project manager* o gerente y todo el equipo de colaboradores internos y externos (proveedores, Administración pública, especialistas...) en el proyecto que está liderando.

A mayor número razonable de reuniones, previsiblemente mayor será el CS.

- Número de reuniones de intercambio en los últimos seis meses, realizadas con otros técnicos de la misma empresa sobre experiencias de proyectos llevados a cabo, haciendo hincapié en las novedades tecnológicas, las experiencias obtenidas y las lecciones aprendidas.

A mayor número razonable de reuniones, previsiblemente mayor será el CS.

- Número de reuniones realizadas entre el *project manager* o el director general de la empresa y otras personas dentro de la empresa en los últimos seis meses y en qué contextos: reuniones del área técnica, reuniones del área geográfica, reuniones de especialistas, reuniones de directores del área técnica, reuniones de directores del área geográfica, reuniones del equipo de dirección...

A mayor número razonable de reuniones, previsiblemente mayor será el CS.



- Caracterización de las personas (familiar, compañero, jefe...: 5 personas como máximo) con las cuales se ha hablado dentro de la empresa para tratar temas importantes.

Puede ser sintomático que, a la hora de tratar de temas importantes, las personas no tengan suficiente confianza para hacerlo con personas importantes de la empresa o del proyecto. En este caso, se evidenciará una falta de conexión y de confianza. Y la situación puede agudizarse si las personas son ajenas al proyecto o a la empresa.

Fig. 2.2
Indicadores de CS en
las redes colaborativas
internas

INDICADORES DE REDES INTERNAS



- *Con la estrategia
- *Con el conocimiento mutuo
- *Con los resultados



- *Con colaboradores
- *Con Áreas Técnicas
- *Con el cliente



- *Con las iniciativas
- *Con los problemas
- *Con la tecnología



- *Con la Dirección General

- Caracterización de las personas (familiar, compañero, jefe...: 5 como máximo) a las cuales se ha recurrido en los últimos seis meses y que han ayudado a hacer mejor el propio trabajo:

Cabría hacer una consideración similar a la del apartado anterior.

- Si se tiene una idea que se cree que será buena para el proyecto o para la empresa, ¿con quién se cree que habría que hablar para que ayudara y diera su apoyo para llevarla a cabo?:



Probablemente, si existe suficiente confianza en el conjunto, es lógico pensar que se acuda a personas de alto nivel para explicar ideas que se consideren importantes. Pero también, si se confía en personas del mismo nivel, no se tomarán precauciones a la hora de transmitir esas ideas en ese entorno porque se estará convencido de que no se intentará desposeer de la primicia a quien la expone. El planteamiento que se haga ayudará a clarificar el marco de capital social que existe en la organización.

- ¿Cuántas veces, en los últimos seis meses, el director general de la empresa se ha comunicado con todas las personas, ya sea por escrito o verbalmente?:

Es de suponer que no pueden haber sido muchas, pero también es significativo conocer si la comunicación ha sido verbal en una o varias reuniones generales o solo por escrito. Las comunicaciones verbales son más efectivas a la hora de valorar cómo lograr aumentar el CS.

- En el proyecto que están liderando, ¿el cliente está contento? ¿Cómo lo sabe el project manager?

Si no se sabe de forma fehaciente si el cliente está contento o no, ello es síntoma de que no se ha creado el suficiente CS. La forma de enterarse también es relevante: por ejemplo, si este vuelve a contratar algún asunto más o si el trato con él se convierte en amigable, y se le pregunta directamente y se le contesta sin tapujos ni ambages. Incluso es muy diferente si expresamente manifiesta que está “muy” contento, y no solo “contento”: la primera manifestación es signo ineludible de satisfacción; en cambio, la segunda puede arrojar dudas.

- En el encargo (el proyecto en que está involucrado) en que trabaja, ¿cuántas veces se ha reunido con el cliente en los últimos seis meses para asuntos específicos del proyecto? ¿Y cuántas para asuntos ajenos al proyecto?:

Ambos tipos de reuniones son importantes. De hecho, si se llega al segundo tipo, eso es una señal inequívoca de que se ha alcanzado una relación que es consecuencia de un cierto asentamiento de la confianza que favorece la actitud colaborativa.

Las reuniones que se relacionan con el trabajo que se está efectuando para el cliente son necesarias, y un mayor número de ellas normalmente es un índice positivo de incremento del CS. Pero, si se producen además reuniones ajenas al trabajo, entonces el índice positivo se dispara y el grado de confianza aumenta ostensiblemente y, con él, el CS.

- ¿Se da a las personas flexibilidad a la hora de hacer su trabajo, si es que ello es posible y no perjudica al conjunto?:

Una mayor flexibilidad denota que la organización tiene confianza en las personas y, en consecuencia, estas también confían en ella.

- ¿Es usual que las personas trabajen por objetivos?:



En una organización, se es más proclive a generar confianza biunívoca cuando las personas trabajan responsabilizándose de la consecución de unos objetivos – siempre y cuando se las dote razonablemente de recursos suficientes para ello. En este aspecto, cabría añadir dos detalles: por un lado, que los recursos casi siempre pueden parecer escasos, y, por otro, que usualmente se comparten con la consecución de otros objetivos gestionados por otras personas. En ambos casos, el sentido común del project manager o del gerente debe conducir el conflicto a buen término.

En muchos de los párrafos anteriores, hemos podido comprobar la importancia del contacto personal entre los actores. Sin embargo, queremos precisar que un número desmesurado de reuniones, aun siendo valiosas para incrementar el conocimiento y, por ende, la confianza entre las personas, puede llegar a ser totalmente contraproducente: primero, porque genera una burocracia perniciosa que, en algunas ocasiones, reduce incluso el tiempo productivo, y, además, porque un exceso de reuniones provoca desazón y desinterés por el contenido y el desarrollo de las mismas. Así pues, hay que ser comedidos y llegar al punto justo de “encuentros”; para ello, la experiencia particular en cada caso es la mejor receta: conviene empezar realizando pocas reuniones y efectivas, e ir aumentando el número en función de los resultados y, llegados a un determinado punto, parar para no entrar en la burocratización. Al respecto, recomendamos cinco conductas que el *project manager*, líder y convocante, ha de tener en cuenta en las reuniones profesionales, que comentaremos más a fondo en un capítulo posterior dedicado a las actitudes y a las conductas de un *project manager*.

1. Tener muy claro de qué se va hablar y su utilidad para los fines que se pretenden conseguir y, en el mejor de los casos, establecer unos objetivos concretos.
2. Empezar siempre a la hora programada –ni un minuto más–, a menos que el inicio esté condicionado por la presencia de alguien ajeno a la organización o que se trate de un acontecimiento del cual no se tiene control.
3. Terminar siempre a la hora programada –ni un minuto más.
4. Favorecer la intervención de todos con medidas proactivas.
5. No tener predefinido –y aún menos que sea reconocible a priori– el final de la reunión, pero sí alternativas de posibles finales que los asistentes puedan sugerir libremente.

Con relación a las reuniones, frente a realizar muy pocas, sobre todo con personas de segundo o tercer nivel (con lo cual se restringe el potencial social), hay directores generales de empresas o *project managers* que optan por realizarlas en horarios tradicionalmente no laborables (los sábados o domingos, o antes o después de la jornada laboral). Esta última alternativa no tiene por qué ser negativa o positiva en sí: dependerá de lo que se proponga y cómo gestione la organización dicha propuesta para una adecuada conciliación familiar y del descanso y el tiempo autónomo necesarios para las personas que deban participar en ellas. Forzar a los actores a utilizar intempestivamente su tiempo de atención familiar, sin ninguna consideración, resulta poco ético y puede ser eficiente en términos económicos para la organización por un plazo determinado, pero ineficiente en términos globales para el conjunto organización-personas-sociedad.



Conviene matizar, al respecto, que la eficiencia de la operación o del proyecto no se limita a la eficiencia en la consecución de los objetivos relativos a la unidad de actuación (UA), que se hace visible por las acciones de los actores, sino también a la consecución de todos los objetivos razonables que tienen todos los actores; incluso los sociales, económicos, medioambientales, formativos, de penetración en el mercado, de progreso tecnológico, etc.

Recomendamos igualmente dos líneas de preparación a las personas que asisten a una reunión: por un lado, al convocante de la reunión, que conoce los temas que se han de tratar por razones obvias, le sugerimos que destine un mínimo tiempo a la “meditación y reflexión” sobre aquellos temas, asumiendo fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos sobre todos ellos –como si de un proyecto se tratara. Ello le dará confianza en sí mismo y trascendencia sobre lo que se propone poner sobre la mesa (aumentará la conciencia sobre sí mismo, reducirá su posible miedo y ansiedad, y ampliará su visión a unos niveles técnicos y no técnicos que no pensaba). Ese aumento de la confianza en sí mismo –conoce los asuntos y sus consecuencias al detalle– generará confianza en los demás. Por otro lado, a los asistentes a la reunión, en la medida que conozcan o crean conocer los temas que se van a tratar en ella, les recomendamos que también destinen unos minutos a la “reflexión y meditación” en la misma línea que el convocante, para que su posible intervención se produzca también después de dicha reflexión. Si no se hace esta reflexión, se corren dos riesgos: que el asistente no participe en la reflexión y/o discusión común, al no tener claro qué aportar (porque cree que caerá en el ridículo) o, si participa, que tenga miedo de dar una opinión inocua y poco útil, con lo cual la confianza en él caerá en picado.

Indicadores de capital social en las redes de colaboradores externos de redes internas en los proyectos y empresas

A continuación, se reseñan indicadores del CS en la relación con los colaboradores externos a la empresa en la realización de proyectos o en otro tipo de operaciones:

- Grado de percepción (del 1 al 5, por ejemplo) de que los actores externos (proveedores, contratistas, laboratorios...) perderán dinero en la operación o en el proyecto, o en sus contratos con la empresa del *project manager*:

Si el grado de percepción es mayor, el CS disminuirá (un proveedor que sabe que previsiblemente perderá dinero es más que posible que intente hacer lo necesario para aumentar sus honorarios y, en general, sus ingresos, por lo que ni sus propuestas ni sus acciones generarán demasiada confianza).

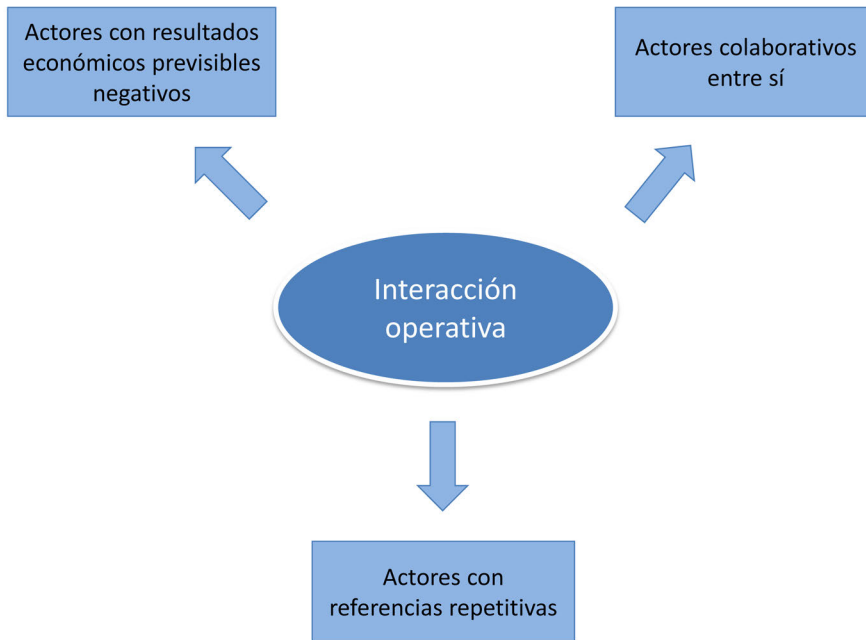
- Grado de percepción del conocimiento (del 1 al 5, por ejemplo) que los actores externos tienen de la función que desarrolla el gestor (*project manager*):

Si los actores externos o colaboradores en el proyecto o en la empresa entienden bien cuál es el trabajo del project manager (que debe intentar ayudar, colaborar, sugerir, motivar, coordinar, etc., y no perjudicar ni perseguir, buscando errores o aplicando penalizaciones), entonces la confianza en él aumentará: por tanto, si el grado de percepción es mayor, el CS se incrementará, lo cual permite sugerir que



habrá que elegir a colaboradores que entiendan cuál es el trabajo del gestor. Y, por supuesto, el gestor deberá enfocar su función en los términos descritos.

Fig. 2.3
Indicadores de CS en
las redes colaborativas
externas



- Número de veces que algunos actores externos han colaborado juntos en otros proyectos ajenos a la empresa: cuando algunos actores ya han trabajado de forma coordinada y satisfactoria con anterioridad en otros proyectos, cabe suponer que entre ellos ya se han generado vínculos de confianza que pueden trasladarse al proyecto nuevo.

Cuanto mayor es el número de veces en que han colaborado, mayor puede ser el CS.

- Número e importancia (dependiendo de la antigüedad del actor o de la empresa en cuestión) de las referencias positivas de otros clientes: es una prueba clara de que han colaborado satisfactoriamente y de que se ha confiado en ellos en otras ocasiones.

Cuantas más referencias, más posibilidades de incrementar el CS.

- Número de veces y grado de importancia en que los actores externos han repetido trabajos con las mismas empresas (sin tener vinculaciones con ellas):

Siempre que las empresas que han contratado a los proveedores, o sus directivos, no tengan ningún tipo de vinculación con ellos, parece evidente que han generado un entorno de confianza que ha hecho que repitan las contrataciones. Es un elemento positivo a considerar porque, sin duda, son capaces de generar confianza y ello significa que su colaboración habrá sido positiva para el cliente.



- Número y cadencia de las reuniones mantenidas entre el *project manager* y el resto de actores (proveedores, especialistas, colaboradores, etc.): creemos que, para generar un entorno de confianza, el *project manager* debe mantener una comunicación constante con los colaboradores. Ha de ser capaz de mantener las reuniones suficientes, que no rompan el ritmo de trabajo y ayuden a la colaboración, con lo cual se provoca un incremento de la confianza.

A mayor número de reuniones, mayor puede ser el CS.

Resultados asociados a la eficiencia por el incremento del capital social en las redes internas de las empresas y de los proyectos

A continuación, presentamos un conjunto de preguntas de cuya respuesta se puede deducir si el capital social logrado ha contribuido a dar resultados positivos.

- a) El encargo, el proyecto o la operación para el cual se trabaja, ¿cómo se consiguió?
- La oferta para la obtención del proyecto, en su caso: ¿la hizo solo la persona en cuestión? ¿En colaboración con otros? ¿La lideró ella? Y, si no fue ella, ¿quién lo hizo? ¿Participó ella de alguna forma?

Una contestación u otra nos lleva a consideraciones distintas: si la oferta solo la ha realizado la persona encuestada, ello podría significar que no existe un ambiente de colaboración suficiente en el equipo de gestión y que la responsabilidad puede ser de la propia persona o de la empresa gestora; dependerá del resultado del análisis de otros indicadores. Las ofertas grupales suelen indicar un mayor grado de confianza entre las personas y, previsiblemente, habrán añadido más “valor” a la propuesta.

- Adjudicación de un concurso público después de haber hablado con el cliente. ¿Cuántas veces? ¿Quién hizo la gestión importante?:

Previsiblemente, las reuniones con el cliente habrán ayudado a generar más confianza y a incrementar el CS desde el interior del equipo o la empresa hacia el exterior.

- Adjudicación de un concurso público sin haber hablado con el cliente:

A menos que el CS ya se hubiera formado con anterioridad, se puede colegir que no ha intervenido.

- Adjudicación de un concurso público en colaboración con otra empresa (UTE) y gestión realizada por la empresa en UTE:

El CS pudo repercutir en la adjudicación, pero habrá quedado en poder de la empresa con la cual se va en UTE.

- Adjudicación de un concurso privado. ¿Quién hizo la gestión? ¿Hubo algo o alguien determinante?

El CS pudo ser decisivo. Hay que definir cómo fue.



- Adjudicación sin concurso. ¿Quién hizo la gestión? ¿Hubo algo o alguien determinante?

Tanto en este caso como en el anterior, no es difícil concluir hasta qué punto el hecho de haber generado confianza por la acción directa de alguna persona ha intervenido en la adjudicación del contrato.

- b) El proyecto que gestiona o en que colabora ¿está teniendo resultados positivos?

La comparación de este resultado, junto con otros en las mismas circunstancias, con poco o mucho CS, con otros encargos o trabajos que podamos calificar en sentido contrario (mucho o poco CS), nos puede dar la clave de por qué unos encargos con mayor o menor CS dan más o menos resultados positivos. Naturalmente, hay que sacar la conclusión analizando un número importante de proyectos (consideramos que diez o quince proyectos, como mínimo), para no cometer errores por falta de mínimos estadísticos.

- c) ¿Se ha incrementado el número de pedidos y/o clientes? ¿Cómo consecuencia de qué?

Incrementar el número de pedidos de un cliente mientras se está trabajando para él, o después de hacerlo, y sin concurso, solo con una simple negociación, suele ser un signo de haber conseguido un buen CS en el equipo cliente-gestión del proyecto.

- d) ¿El cliente ha detectado errores o deficiencias en la gestión y no las ha tenido en cuenta para culpar, criticar o repercutir sus consecuencias negativas al gestor?

Esta circunstancia, si se ha producido, indica, por un lado, que el grado de confianza que se ha logrado da la seguridad al cliente de que es un hecho aislado que no se volverá a producir y, por otro lado, que le parece que castigar a un equipo en el cual se confía y que le ha demostrado una cierta estimación le impide romper ese hilo conductor de empatía y colaboración.

Redes externas a las empresas y/o a los proyectos

Las personas de la organización o la propia empresa institucionalmente pueden estar implicadas en otras redes exteriores, con visiones que tienen que ver directamente con el objeto de la empresa (colegios profesionales, asociaciones de técnicos especialistas, cámaras de comercio, asociaciones económicas...), o con intereses sociales desvinculados del objeto de la empresa de donde provienen las personas (partidos políticos, asociaciones vecinales, organizaciones caritativas, etc.).

Las redes exteriores a las organizaciones responden a modelos como:

- El *bridging* y el *bonding* (Putnam, 2000): el *bridging* (“capital puente”) califica las relaciones entre conocidos (amigos distantes situados en lugares y situaciones distintas, sobre todo en asociaciones e incluso en diferentes comunidades). El *bonding*, por su parte, es con personas conocidas entre sí, cercanas y homogéneas en algunos aspectos, pertenecientes a la misma comunidad, pero en diferentes organizaciones o empresas.



- Woolcock (2002) agrega a lo anterior el *linking*, que define la capacidad de apalancar recursos, ideas e informaciones desde las instituciones formales al *bridging* y al *bonding* como un componente dinámico en el cual las combinaciones óptimas cambian a lo largo del tiempo, a medida que las sociedades avanzan en su desarrollo.

Algunas de estas redes son las que más pueden proporcionar el progreso y el conocimiento nuevo, siempre que se introduzcan en las redes internas, de modo que resultan imprescindibles si se pretende progresar sobre lo que se está construyendo en las redes interiores y evitar así una posible endogamia. Estas redes actúan como *bridging social capital* (Bryant y Norris, 2002) y son el nexo de unión con las interiores. Y no se le puede pedir que se manifiesten siempre con una “confianza” biunívoca, ya que algunas pueden tener un horizonte temporal limitado y no hay ocasión para que generen esta biunivocidad. Además, las personas que las integran pueden cambiar con frecuencia. De todas formas, sí se produce una confianza unívoca de la persona que se integra respecto al conjunto (si no fuera así, abandonaría la red), y, en el fondo, son tremendamente útiles cuando penetran en la empresa o en el grupo de proyecto a través de la acción de la persona que la ha introducido, y es allí donde se puede quedar contextualizado el valor de la confianza. En cualquier caso, estas redes son necesarias para el progreso, el conocimiento de nuevas tecnologías, la captación de recursos, el descubrimiento de nuevas oportunidades, la comparación de sistemas con y entre actores externos, el análisis de mercados, etc.

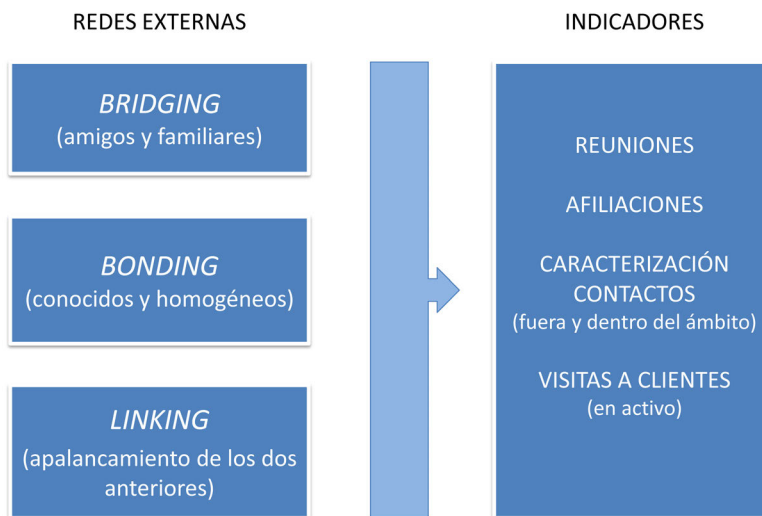


Fig. 2.4
Colaboradores en redes
externas de indicadores
de CS

El siguiente apunte se refiere al poder enorme que pueden tener las redes si se utilizan en su integridad, aunque ello no significa que su pertenencia garantice, ni mucho menos, la generación de un capital social rentable: es conocida la famosa teoría propuesta por el escritor húngaro Frigyes Karinthy sobre los “seis grados de separación”, basada en su cuento titulado *Chains*, que en 1993 se convirtió en una película dirigida por Fred Schepisi y una obra escrita por John Guare. La teoría, también explicada por el sociólogo Duncan Watts en *Six degrees: The Science of a Connected Age*, certifica que cualquier persona en la Tierra puede estar relacionada con cualquier otra a través de conocidos, y que solo hay cinco intermediarios entre ambas personas en solo seis enlaces. Y lo cierto es que, si uno cuenta la cantidad de “conocidos” que tiene (¿qui-



nientos, mil? Son solo conocidos...) y que cada uno de ellos tiene otros tantos, y así hasta seis enlaces, probablemente hasta se puede llegar a cumplir la teoría. En todo caso, el reto es saber, a partir de este enorme poder potencial, acertar y gestionar la relación que interese, a través de grandes dotes de transmisión biunívoca de confianza que permita lograr la eficiencia deseada: conseguir lo deseado sin malgastar recursos que, por principio, son limitados.

Para acabar de cerrar el círculo de la excelencia, repetiremos que estas redes formadas “de dentro a fuera” (*bridging social capital*) por personas que ocupan diferentes responsabilidades en las empresas deberían, a su vez, estar conectadas entre sí a través de mecanismos de información y de acción transversal entre todas las redes interiores de la empresa (Bryant y Norris, 2002).

Indicadores de capital social en las redes externas a las empresas

Especificamos algunos indicadores para cada una de las personas analizadas. Cuanto mayor sea número y, en algunos casos, la calidad, en función de los contactos establecidos y de su relación próxima o lejana con la empresa o el proyecto de la persona analizada, se darán más opciones de incremento del capital social:

- Número de reuniones con grupos externos a la empresa en los últimos seis meses y en qué contextos (Comisión del Colegio de Economistas, de Construcción del Colegio de Ingenieros, reuniones con un partido político, reunión con la Cámara de Comercio, conferencia en el Círculo de Economía, etc.):

Cuanto mayor sea el número razonable de reuniones, previsiblemente mayor será el CS.

- Asistencia a congresos, seminarios, encuentros con profesionales, etc., en los últimos seis meses:

Cuanto mayor sea el número razonable de reuniones, previsiblemente mayor era el CS.

- Afiliación y participación en grupos externos a la empresa y a la actividad en que se participa:
 - Asociaciones profesionales
 - Partidos políticos
 - Asociaciones industriales: de marketing, de producción, de exportación, etc.
 - Asociaciones deportivas
 - Asociaciones filantrópicas u ONG
 - Asociaciones culturales
 - Asociaciones de autoayuda
 - Asociaciones de antiguos alumnos de diferentes centros de enseñanza: escuelas de negocios y otras
 - Grupos tecnológicos en internet
 - Grupos no tecnológicos en internet
 - Otros



Naturalmente, la posible formación de CS con todas estas asociaciones puede no tener relación alguna o poca con la gestión de los proyectos. De cualquier forma, hay que analizar caso por caso. Nos inclinamos, como punto de partida, por positivizar todas estas conexiones, porque suele ocurrir que más tarde o más temprano se manifiestan útiles para el crecimiento del CS relacionado con la gestión de proyectos.

- Caracterización de las personas (familiar, amigo de la infancia, colega...: 5 personas como máximo) con las cuales ha hablado fuera de la empresa, en las distintas redes de cooperación, para tratar sobre temas importantes:

Con ello se evalúa el grado de extensión y el tipo confianza, y su posible relación con el CS en el seno de los proyectos profesionales.

- Caracterización de las personas (familiar, amigo de la infancia, colega...: 5 personas como máximo) a las cuales ha recurrido en los últimos seis meses para hacer mejor su trabajo:

El recurso a estas personas puede llegar a indicar la debilidad de las redes interiores.

- Caracterización de las personas (familiar, amigo de la infancia, compañero de empresa, colega, etc.) con quienes se relaciona con frecuencia fuera del ámbito laboral:

Son objeto de análisis, pues manifiestan no solo la comodidad a la hora de establecer una conexión u otra, lo cual es lógico y comprensible, sino también la capacidad de extender las redes más allá de las que son más fáciles de llevar a cabo.

- Visitas a clientes en activo en los últimos seis meses, fuera de las reuniones ordinarias relativas al trabajo que se está desarrollando para ellos:

Su mayor número evidenciará un posible aumento del CS.

- Visitas a posibles clientes en los últimos seis meses:

Su mayor número evidenciará un posible aumento del CS.

Resultados asociados a la eficiencia por incremento del capital social en las redes externas de las empresas y de los proyectos

Evitaremos repetir las conclusiones que hemos expuesto en el caso de la evaluación de resultados como consecuencia del establecimiento de las redes internas. Se trataría, sin más, de vincular los resultados positivos que se obtengan con el mayor o menor grado de presencia de los indicadores mencionados en el apartado anterior y ver hasta qué punto han sido más o menos determinantes en su consecución y no como consecuencia de una serendipia.



La investigación en el tiempo –durante varios ejercicios– permitirá considerar la proposición de establecer estrategias que favorezcan, o no, el desarrollo de estas redes.

Influencia de la macroeconomía y de las políticas salariales de las empresas en la generación de su capital social

Las políticas macroeconómicas de los países influyen, sin duda, en las de las empresas. Nos referimos, entre otras, a aquellas políticas que suponen la reducción de las trabas burocráticas, la inflexibilidad ante los casos de corrupción o las mejoras (agilidad, independencia, eficiencia...) en la administración de la justicia. Y también a aquellas que regulan las relaciones laborales con mayor flexibilidad en los contratos de trabajo, que permiten la moderación (léase, la reducción) de los salarios, las ayudas a los emprendedores, las ayudas a las exportaciones o a sus proyectos de investigación, o las políticas monetarias que hacen fluir el crédito para terminar con las políticas de armonización fiscal, entre otros instrumentos, que proporcionen cuotas de competitividad que hagan incrementar las ventas y los beneficios.

Pero lo anterior no redundo directamente en una mejora del nivel de confianza en el seno de las organizaciones. La confianza se incrementa cuando las personas se sienten partícipes de dichas mejoras de forma clara y evidente. Y lo cierto es que las empresas no pueden esperar demasiado en revertir estas mejoras en sus trabajadores.

Una espera demasiado prolongada por parte de las empresas, por su interés (legítimo, por otro lado) por ver consolidada suficientemente su recuperación y su posicionamiento en el mercado global, puede influir negativamente en el ánimo de los actores involucrados directamente en esta mejora competitiva.

Probablemente, las empresas pueden empezar creando empleo para atender el incremento de pedidos. Esta situación genera un incremento del consumo de las familias, que hace mejorar el nivel de confianza general en el entorno, la región, el país... Pero trasladar este nivel de confianza, de forma duradera, al seno de las organizaciones requiere que la dirección dé signos de querer compartir esta mejora con los actores que gestionan las operaciones y que posibilitan la presentación de los productos o de los servicios en el mercado.

Sugerimos, al respecto –como ya comentamos en otras parcelas de este libro y como hacen muchas empresas–, que, en el menor plazo posible, las organizaciones trasladen, aunque sea de forma condicionada, las mejoras globales conseguidas a las rentas de las personas. Al respecto, es indudable que la obtención de beneficios proporciona confianza: primero, en la propiedad y en los cargos directivos, pero también en las demás personas de la organización. Pero, así como los primeros pueden mantener una actitud de espera –dentro de la confianza establecida, porque se sienten lo suficientemente necesarios para que su espera se vea recompensada y, además, sus necesidades vitales suelen estar mejor cubiertas–, los últimos, si no perciben que se les traslada ese incremento de beneficios de una u otra forma, pierden la confianza, lo cual, a nuestro juicio, repercute en la productividad. En definitiva, esta es, sin duda, una de las medidas más eficaces para incrementar la confianza. Naturalmente, es una entre otras, como ya hemos comentado.



El capital social y la capacidad de innovación en las organizaciones

Parece indudable que, si la innovación en las organizaciones es mayor, su productividad aumenta, y también parece evidente que, fuera de los episodios de innovación realizados por personas aisladas, la innovación más productiva, duradera y completa nace en entornos colaborativos donde el capital social es fuerte y también duradero.

COTEC publicó en 2013 un informe sobre las repercusiones del capital social en la innovación y, en consecuencia, en la competitividad en el ámbito español, y lo comparaba con unos treinta países. Sus conclusiones a escala global son las siguientes. Se analiza –transcribimos–, en primer lugar, el capital social de las empresas, tanto el interno (contemplando aspectos como la experiencia de trabajo, las relaciones entre los trabajadores o el trato que los trabajadores reciben de los directivos) como externo (analizando la cooperación de las empresas con otros actores y el capital social en las universidades, como formadoras de investigadores y de otros trabajadores implicados en la innovación).

El informe, resultado de la investigación realizada por el profesor Víctor Pérez-Díaz, Doctor en Sociología por la Universidad de Harvard, utiliza cerca de un centenar de indicadores procedentes de encuestas internacionales, relacionados con el capital social, entendido en su sentido más amplio.

El informe señala que existe una clara relación entre la “calidad” del capital social y la innovación productiva en todos los países analizados y con la mayor parte de los indicadores utilizados: una mejor calidad correspondería a sociedades poco individualistas, caracterizadas por unos niveles altos de capital social interno en las empresas y unos niveles bajos de capital social universitario y de capital familiar, orientados hacia adentro o endogámicos. También estaría muy relacionado con unos niveles elevados de capital asociativo y de capital social sistémico, es decir, de pertenencia a asociaciones o a entidades sin ánimo de lucro y de confianza generalizada y en las élites, así como con unos niveles altos de moralidad sistémica, caracterizada por la escasa corrupción pública, el reducido intervencionismo estatal y el buen funcionamiento de la democracia.

El informe distingue claramente tres grupos de países en Europa, según si se acercan a ese modelo de capital social afín a la innovación o se alejan de él.

El primer grupo estaría formado por los países nórdicos, como Suecia, Dinamarca, Finlandia, Noruega e Islandia, junto con Suiza y los Países Bajos. Todos ellos se caracterizan por una capacidad de innovación más alta. El segundo grupo lo integran los países centroeuropeos, como Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Luxemburgo, Irlanda y el Reino Unido, que presentan unas tasas medias, salvo en el caso de Alemania, que se acerca más a los niveles del primer grupo. Finalmente, el tercer grupo, el más alejado del modelo del norte de Europa, lo forman los países mediterráneos y del Este, caracterizados por unos niveles bajos de capacidad innovadora.

España, cuya estructura de capital social es menos afín a la innovación productiva, se halla en este último grupo, y la evolución de los principales indicadores analizados se caracteriza por su estabilidad en el tiempo, un nivel bajo y una estructura inadecuada.



Los resultados de España se sitúan en los niveles medios o bajos en todas las clasificaciones, según el indicador de capital social correspondiente, lo cual supone una clara barrera que dificulta que nuestro país consiga unas tasas altas de innovación.

El informe destaca que dos de los factores que alejan España de los niveles de los países de referencia corresponden a indicadores de capital social familiar y asociativo: la emancipación sumamente tardía de los jóvenes españoles con respecto al contexto europeo (el 43 % de los jóvenes de 18 a 35 años en el período 2002-2006 estaban emancipados, frente a la media europea del 53,5 %) y el escaso nivel de pertenencia a asociaciones voluntarias en España (el 16,8 % en 2004-2006, frente a la media europea del 28,8 %).

Sobre esto último, queremos destacar, para motivar el interés de los diferentes actores que intervienen en la gestión de las operaciones, la importancia de los entornos colaborativos, tanto externos como internos, porque su sola puesta en marcha y el hecho de pertenecer a ellos provoca, de por sí, un escenario de innovación que conduce, sin duda, a una mejora de la productividad y, en consecuencia, de la competitividad.

Y para ello hay que fomentar las infraestructuras y las formas de actuar que propicien situaciones de confianza, que no compelen a las personas, lo que ayuda a la efectividad de estos entornos colaborativos.



→ 3



Infraestructuras de capital social en las organizaciones

El proyecto y la empresa: infraestructuras

Consideramos que la empresa representa la organización responsable de la gestión de los proyectos y que su denominación –empresa– viene justificada por el interés de “emprender” las actividades necesarias para gestionar con éxito los proyectos. El primero de ellos es la propia empresa, que también consideramos como un proyecto con unos objetivos claros y definidos, que se miden conforme a unas magnitudes y unos tiempos debidamente acordados. Por tanto, podemos considerar la empresa como una organización formada por una o por cientos de personas, que se comprometen y se unen, en su caso, para emprender acciones que les llevarán a conseguir objetivos a través de la gestión y la dirección de proyectos.

Las empresas disponen *de facto* de varias infraestructuras, que son la base por la cual discurre el devenir de las acciones de los diferentes actores; todas ellas pueden favorecer o dificultar la creación de capital social. Pero también se pueden crear otras *ad hoc* para la ocasión. Dependiendo de cómo estén organizadas, irán en un sentido u otro. El dilema que se plantea es que, si se tiene la convicción de que el incremento de CS puede favorecer la productividad y, en consecuencia, se decide modelar algunas o todas las infraestructuras para dirigir las hacia el objetivo de aumentar el CS, simultáneamente hay que decidir introducir el valor de la confianza en la organización. Ello significa dotar a muchas personas de capacidad de iniciativa y acción, por la multiplicación de sus intercambios con otras personas, y de atender positivamente a sus propuestas: en definitiva, incrementar el grado de participación de las personas.

Lo anterior genera, en muchos casos, una enorme contrariedad en las mentes de algunos directivos, no tan solo por el “espacio de compartición” que ceden *motu*



proprio a las personas no directamente directivas, sino también porque el deseo de incrementar el CS se tiene que ir alimentando constantemente. Es decir, la empresa y los directivos/*project managers*, además de renunciar a parte de sus nichos de poder, han de favorecer y dinamizar la creación y el funcionamiento de las redes colaborativas, sobre la base de la confianza, las cuales son las causantes de esa pérdida.

Al respecto, Wayne Baker (2000) considera que hay dos tipos de directivos que se enfrentan a esta contrariedad y que perjudican la creación de redes cooperativas basadas en la confianza: los *abdicators* y los *meddlers*.

Los *abdicators* (“abdicadores”) acogen la idea con entusiasmo, preparan reuniones de grupos de personas, publican manifiestos en este sentido, pronuncian discursos en que alaban la necesidad del trabajo cooperativo, contratan a consultores que organizan seminarios conceptuales sobre la confianza, pero, cuando acaban los “fuegos artificiales”, todo vuelve al lugar de antes: cada cual retoma a su trabajo, los proyectos los dirigen las personas de siempre, y el sistema de retribución premia la individualidad y aleja a las personas del colaboracionismo: si hay buenos resultados, se premia y, si no, se castiga; es decir, lo de siempre. No se valora el esfuerzo realizado por aquellas personas que no están en la primera línea, pero que han desarrollado una actitud confiada que ha beneficiado a los premiados o simplemente que no sale en las “primeras páginas”. Esta conducta incita a la desconfianza.

Los *meddlers* (“entrometidos”) son directivos que quieren llevar a cabo los cambios porque los ven positivos, pero que son incapaces de “soltar el timón”. Empiezan el proceso, pero piensan que es mejor controlar a las personas, porque, a fin de cuentas, no las ven capaces de producir efectos positivos colaborando unas con otras ni dando y recibiendo confianza. Además, piensan que, si tienen demasiada libertad para asociarse, pueden generar grupos opositores a los “jefes” y a los “intereses generales de la empresa”: hay que controlarlos para que no se desvíen. En conclusión, la decisión sobre los temas han de acabar tomándola los de siempre: el consejo de administración o la dirección general.

La aparición de estas u otras conductas hace necesario disponer de normas y conductas que eviten el abuso de la información que se desprende de las relaciones sociales en beneficio propio y en detrimento del beneficio del grupo, con normas y sanciones efectivas que coarten esas conductas. Asimismo, las relaciones de autoridad establecidas impedirán la acción de oportunistas que se aprovechen del capital social sin aportar nada al conjunto.

En nuestra opinión, las infraestructuras sociales en las empresas o en los proyectos han de complementarse con las específicas de gestión del negocio técnico o económico y, en ambos casos (“organizaciones intencionales” hacia la disminución de costes de transacción y el incremento productivo por sinergias de acciones), han de significarse dos corrientes que han de navegar en el mismo sentido: por un lado, el colaboracionismo y la confianza entre las personas (de igual nivel o distinto) y, por otro, la adecuación y el control estratégicos, que han de discurrir por los cauces que se provean para que todas las gestiones vayan en la misma dirección y se asegure la eficiencia. En ese aspecto, las vinculaciones entre las personas han de ser “fuertes”, en contraposición a las “débiles”, que generan más desconfianza; esto implica ciertos “sacrificios” –de poder, que no de autoridad– por parte de quienes la detentan oficialmente.



Al respecto, insistimos en que la “apertura” de las infraestructuras y el campo libre a las redes no han de provocar la pérdida de la “excelencia” en el trabajo, ni de la exigencia, pero esa duda tampoco puede servir como excusa para no confiar en las personas: si no se confía en las personas, es mejor y más ético prescindir de forma clara de su colaboración o marcar sus límites y objetivos, y solo pedirles el cumplimiento: eso aclararía las posiciones y cada cual sabría qué hacer sin esperar más que lo que se comunica y programa.

Consideramos no tan solo el capital social generado en el interior de la propia empresa, sino también aquel que, a partir de ella, crece y se nutre de ella como fruto de su acción de inmersión en el mundo que le rodea, en donde esta perfecciona su labor como gestora de proyectos y/o empresas.

Las infraestructuras básicas que se pueden considerar son siete:

- Las relaciones contractuales
- Los principios, las normas de conductas y las actitudes en el seno de la empresa y con el exterior
- Los sistemas de trabajo de índole colaborativa que están establecidos *de facto* u oficialmente en el desarrollo de las operaciones
- Los grupos formados por personas dentro de la empresa: 1) con contenido técnico asociado a la empresa y 2) con contenido lúdico o social externo a la empresa

El posicionamiento social de la empresa y las personas que la forman en la sociedad a la cual se dirige (asociaciones, reuniones y contactos de personas de la empresa...)

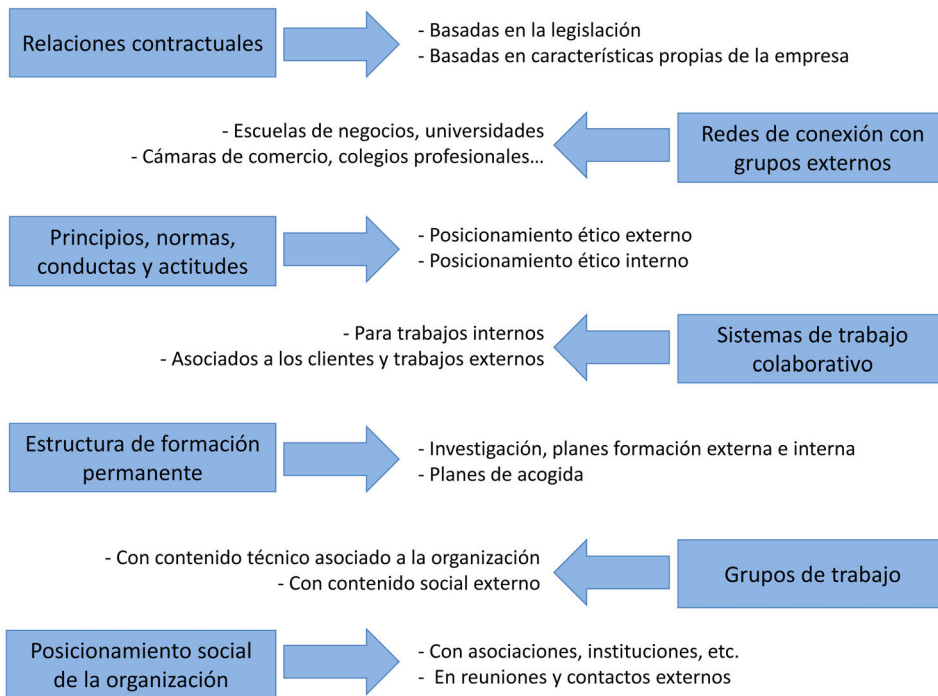
- La estructura de formación permanente
- Las redes de conexión de la empresa con grupos profesionales y sociales externos (escuela de negocios, universidad, cámara de comercio...)

Las anteriores son infraestructuras intangibles que sobrepasan en “valor” a las físicas y a las cuales los directivos han de prestar la máxima atención, porque son las que van hacer posible la eficiencia de las organizaciones. Y las primeras son los proyectos y las operaciones que se desarrollan, en general, en las empresas. Al respecto, recuerdo lo que me decía Ignacio Fernández de Castro, *project manager* de un importante proyecto de una acería en Castellbisbal (Barcelona), cuando, al preguntarle acerca de las oficinas que debíamos proyectar y qué pensaba al respecto el presidente de la compañía, Francisco Rubiralta, me dijo que el día en que el presidente se preocupara por hacer unas nuevas oficinas sería el principio del fin de la empresa. Por lo que vimos, lo que más importaba y preocupaba a Rubiralta era la selección de los mejores profesionales, su motivación, el trabajo en equipo, su compromiso, empeño y determinación en hacer la acería más rentable del mundo. Y, todo hay que decirlo, eso iba acompañado de unas retribuciones superiores a las de las personas que trabajaban en otras empresas del entorno.

Para todo ello, lo más necesario son las infraestructuras intangibles, de las cuales seguiremos hablando, y luego, evidentemente, las físicas.



Fig. 3.1
Infraestructuras de
capital social en una
organización



Las relaciones contractuales

Los contratos empresa-trabajador son, naturalmente, acuerdos imprescindibles en las relaciones laborales, pero pueden tratarse de contratos firmados con unas definiciones específicas y concretas de acuerdo con las funciones que se prevé que puedan desarrollar las personas. O pueden ser “contratos” definidos escuetamente por un compromiso de retribución sobre la base de una dedicación profesional por un tiempo definido o indefinido. Incluso puede no haber contrato, puesto que el pago de la primera nómina puede considerarse un principio de un contrato *de facto*. En todos los casos, las cuestiones a las cuales aquí nos referimos (trabajo colaborativo y confianza biunívoca) no están explícitas. Normalmente, es en el espíritu del acuerdo donde cada parte permite que se visibilice en sí dicho compromiso, ofreciendo su participación en la empresa; esto al final se podrá traducir en un principio de red social basada en la confiabilidad. Lo mismo podríamos decir cuando se trata de un proyecto en que el *project manager* ha de conformar el equipo de gestión y diseño, y debe seleccionarlo o proponerlo: necesita saber el punto de compromiso en que cada actor está dispuesto a incorporar al proceso.

Este grado de confiabilidad, a partir de un contrato tradicional, complementado por acuerdos específicos que parten de la dirección de la empresa, proporciona, para muchos empresarios, un evidente beneficio mutuo empresa-trabajador, en opinión de los directivos de Mercadona, empresa española nacida en Valencia.



Mercadona es una compañía de distribución del sector de la alimentación que en 2014, con 74.000 empleados, todos en España, marcaba un fuerte impulso en el sector con un crecimiento continuo que estaba llegando a todos los puntos del país. Hacía la competencia directa a los grandes del sector basándose, en gran parte, en la venta de productos con cuatro características básicas:

- Marca propia o ajena
- Buena calidad constatable
- Precios bajos
- Excelencia en el servicio

Al menos dos de estas características estaban claramente diferenciadas de las de su competencia, que apostaba, sobre todo, por marcas llamadas “líderes”, con precios usualmente más altos. Pero esa no era, a su entender, su principal significación.

En 1981, Juan Roig, su esposa –Hortensia Herrero– y sus hermanos –Fernando, Trinidad y Amparo– adquirieron Mercadona de sus padres Francisco Roig y Trinidad Alfonso. Juan asumió la dirección del grupo e impulsó el proyecto. En 1993, comenzó a implantar un modelo de gestión basado en el denominado Modelo de Calidad Total, con el objetivo de construir una visión y unos valores compartidos por los cinco componentes de la empresa. Los cinco componentes eran “el jefe”, “el trabajador”, “el proveedor”, “la sociedad” y “el capital”, en que “el jefe” era el cliente. El modelo, que promueve la mejora continua, se basa en nueve principios (Ton, 2014):

- Todos sus empleados son confiables y pueden realizar las labores que se les encomiendan. Si tienen problemas, se estudiará cómo resolverlos.
- Todo lo que no añade valor a sus clientes no hay que hacerlo.
- Todas las empresas colaboradoras forman parte de una línea de trabajo, desde la materia prima hasta la venta, y han de trabajar colaborativamente funcionando correctamente. Mercadona hará lo que haga falta para que no falle la cadena.
- Hay que tener una mentalidad científica en todos los procesos, desde el análisis hasta la adopción de medidas para la mejora permanente.
- Los trabajos se hacen bien a la primera: hay que conseguir el “cero defectos”.
- Todo puede mejorarse.
- La compañía ha de ser prescriptora de sus productos, recomendando siempre lo mejor en cada momento para sus clientes.
- Hay que cumplir la ley siempre.
- Hay que convencer, no vencer.

El modelo de Mercadona consiste en generar una organización que piensa que la única forma de perdurar en el tiempo es tener un modelo de gestión basado en verdades universales, y en este sentido entiende que la “calidad total” introduce en la gestión de la empresa la premisa de que, “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”, con una misión definida en estos términos: “Ser prescriptores totales de



las soluciones necesarias para que ‘el jefe’ –el cliente– se fabrique su compra total (frescos y secos) dentro de una cadena agroalimentaria sostenible.”

Como parte de su estrategia, en 1996, Mercadona empieza a desarrollar su modelo de marcas propias, con el nacimiento de Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, y se convierte, además, en la primera empresa que identifica claramente en el etiquetado el nombre del fabricante interproveedor que desarrolla los productos, que comparte el Modelo de Calidad Total. La premisa de partida es ofrecer unos productos que satisfagan una necesidad real del “jefe”, con una gran calidad y al mejor precio posible.

Pero analicemos brevemente algunas de las características de sus formas de comportarse con sus clientes, empleados y otros actores que intervienen en sus procesos de gestión y su presencia en la sociedad, para analizar las claves del resultado de su estrategia, así como las causas últimas que creemos que podemos extraer y ofrecer para el objetivo de nuestro análisis: la confianza –el capital social– es la génesis del incremento de la eficiencia y de la mejora del nivel de calidad en la vida de las personas con las cuales se relaciona.

La red colaborativa con los empleados: dando confianza

– El empleo y los beneficios de la empresa: el fomento de la equidad

Como indica en su propia página web, la búsqueda de la satisfacción total de los trabajadores, a los cuales Mercadona considera su activo más valioso, es constante. Por ello, y con el objetivo de convertirse en la empresa que mejor trate a su plantilla, el modelo de capital humano de Mercadona está basado en el liderazgo y el esfuerzo, y apuesta por la satisfacción personal, el empleo indefinido, la formación continua y la conciliación de la vida familiar con la profesional de todas las personas de la empresa, lo que hace posible que quien ha de satisfacer al “jefe” esté, a su vez, satisfecho.

Lo cierto es que este especial cuidado por las personas, que hace que exista un alto capital social en el grupo, hace que, por ejemplo, al incorporarse a la empresa, las personas obtengan un contrato indefinido y que, entre otros acuerdos, en 2001 el Comité de Dirección aprobase que el 25 % del beneficio total de la empresa sea compartido con todos los trabajadores. El reparto se hace en función del cumplimiento de los objetivos particulares de cada trabajador, relacionados con los proyectos en que están involucrados, y del cumplimiento de los objetivos estratégicos en que la organización se halla inmersa.

Durante los trece años en que ha aplicado esta medida (Brines, 13/11/2014), se ha ido incrementando el importe destinado a esta retribución variable, el cual, complementado con la retribución específica de cada persona, en 2014 alcanzó la cifra de 1.973 M€, uno de cada cuatro euros de beneficios, que ese año fueron de 200 M€. En 2013, se llegaron a repartir 257 M€. En 2014, último año antes de la edición de este libro, el reparto de beneficios fue de 263 M€ en concepto de primas por objetivos y se distribuyó entre el 98 % de la plantilla. Esto representa una o dos mensualidades más, dependiendo de la antigüedad.

Significativamente, la rotación de la plantilla fue de un 3,2 % en 2014, una de las más bajas del sector.



– **La responsabilidad en el trabajo**

Mercadona confía en que todas las personas son capaces de realizar su trabajo al máximo nivel y confía en que también son capaces de aconsejar a los clientes sobre la mejor opción de compra; por eso suelen proponer en cada circunstancia aquellos productos que se ofrecen en las mejores condiciones de precio con la máxima calidad. Cada empleado es un prescriptor de los mejores productos.

– **El buen criterio de los empleados**

Mercadona acepta y confía en las sugerencias de mejora de sus empleados: las prueba y si, funcionan, las aplica a toda la organización: Zeynep Ton cuenta en The Good Job Strategies que, en cierta ocasión, se decidió realizar una nueva exposición de productos vegetales para guisar en el lugar de siempre, es decir, en el área de los productos vegetales, que es donde, a primera vista, uno pensaría que pudieran estar. Pero un empleado sugirió situar paquetes de esos vegetales junto a la carne, porque así los consumidores verían rápidamente todos los ingredientes para un guiso. La idea se implementó en una de las tiendas y, al comprobar que efectivamente se incrementaban las ventas, la idea se extendió a todos los supermercados de Mercadona.

– **La formación**

Una de las políticas que ayudan a generar más confianza en las organizaciones o los proyectos es proporcionar formación a las personas, tanto a nivel interno como externo. Además, estas acciones se vinculan a procesos de promoción interna, de manera que los empleados puedan percibir y comprobar que los cargos directivos, por ejemplo, no se nutren de personas externas, sino, en buena parte, de personas que la empresa ha promocionado por su mayor experiencia, capacidad, actitud y formación adquirida. Al respecto, en 2014, Mercadona tenía nueve planes de formación, que acogieron a 11.200 personas y supusieron una inversión de 37 M€. Y cabe señalar, por ejemplo, que todos los directores generales provienen de la promoción interna.

– **Compatibilizar el trabajo con la vida social**

Hay algunas empresas que, para fidelizar a sus empleados al máximo, les proporcionan un entorno propio que prácticamente los aísla del suyo personal. El objetivo es que viertan todas sus potencialidades a la empresa y no las “consuman en exceso” en otros menesteres. No es el caso de Mercadona, que confía en que sus empleados tienen la capacidad de discernir entre ambas situaciones: les reconoce que forman parte de la sociedad y que tienen sus propias vidas, creencias, amigos, etc. Y que ello no será en menoscabo de un compromiso pleno con la empresa para dar siempre lo mejor de sí mismos en el trabajo.

– **Conciliación familiar: los beneficios sociales a los empleados**

Desde el punto de vista social, en 2005 se alargó la baja maternal en 30 días más de los oficialmente reglados y, en esa fecha, ya había guarderías gratuitas en algunos de sus centros. En 2014, el 40 % de los trabajadores eran mujeres y se podía solicitar una excedencia en el trabajo para cuidar a los hijos hasta los 8 años de edad. De hecho, aquel año, 3.063 trabajadoras optaron por alargar 30 días más su baja maternal y 13.019 trabajadores optaron por jornadas reducidas. En 2014, el Instituto Internacional de Ciencias Políticas distinguió a Mercadona como la mejor empresa del sector de la distribución en políticas de conciliación y la cuarta en España en todos los sectores.



La red colaborativa con los suministradores

Uno de los principales objetivos del modelo de interproveedores de Mercadona es la estabilidad, pues unos estando ligados con los otros de forma duradera. Dicha estabilidad, basada en una relación de confianza mutua, genera, a su vez, satisfacción y tranquilidad y, por supuesto, es una ayuda fundamental para garantizar la máxima calidad posible que Mercadona pregona, lo cual se ve reflejado en el aumento del número de empleados de los interproveedores y en el de las inversiones, tanto en formación como en I+D+i.

La inversión de los interproveedores desde 2002 hasta 2014 se ha mantenido en torno a los 500 M€ anuales y la formación bruta de capital desde 2004 hasta 2011, entre los 241,9 M€ y los 243,4 M€, medida a precios corrientes y en PPA

Desde 2002, los interproveedores han invertido 6.119 M€, y han creado más de 10.000 nuevos empleos desde 2006. Y si el período medio de pago en el sector privado español es de 93 días, en Mercadona es de 51.

Siguiendo los comentarios y los datos de un estudio elaborado por KPMG sobre la prosperidad compartida, en 2009 Mercadona implementó en sus líneas la estrategia de volver a la sencillez en su surtido, con lo cual logró una reducción de precios del 17 %. Esta estrategia se basó en el cumplimiento de unos criterios eficientes de costes de los procesos internos, en la gran aceptación por parte del cliente, en la satisfacción de las necesidades reales, en la rotación y en el hecho de aportar valor añadido. Fruto de esta estrategia es la colaboración que, año tras año, Mercadona y sus proveedores realizan a través de la prescripción, para intentar ofrecer al cliente un surtido de productos eficaz con la mejor relación calidad-precio del mercado.

Las redes colaborativas con los proveedores del sector primario llevaron a la empresa a generar, desde 2010, el denominado "Proyecto CASPOPDONA" (cadena agroalimentaria sostenible de Mercadona) que en 2014 le permitía mantener vínculos estrechos con 6.000 agricultores, 4.000 ganaderos y más de 12.000 pescadores.

Esta relación con los proveedores y el nivel de exigencia de Mercadona han dado sus frutos también en la calidad, como ya se ha dicho. A continuación, transcribimos las conclusiones de la Key Audience Research de IPSOS, que mide la reputación por sectores de las empresas españolas. En su 11ª edición para el sector de la distribución, los resultados muestran que Mercadona ha sido considerada la que ofrece productos de mayor calidad, muy por encima de sus principales competidores, con un 75 % de votos que valoraban la calidad de los productos como "buena o muy buena". Lo mismo sucede en el apartado de atención al cliente, en que Mercadona es también líder con un 78 % de votos positivos.

Desde 1999, Mercadona mantiene una reunión anual con los interproveedores, en el marco de su compromiso con la transparencia. En estas reuniones, se analiza el trabajo realizado el año pasado, se intercambian experiencias y se fortalecen los lazos entre todos ellos, lo cual mantiene e incrementa, en su caso, el nivel de confianza.

La red colaborativa con el entorno

Mercadona ha tejido su red colaborativa sobre la base de una gestión proactiva con los vecinos del lugar donde se ubica cada centro comercial, identificando potenciales focos



de molestias. Para ello, en 2014, por ejemplo, se hicieron 2.000 pruebas en los procesos de carga y descarga, y 2.800 en los procesos internos de las instalaciones y los supermercados. Intentó granjearse la confianza aceptando y resolviendo 70 sugerencias de mejora y quejas, el 37 % de las cuales se solucionaron en menos de 15 días. El potencial rechazo de los comerciantes de los mercados establecidos en las áreas afectadas por las aperturas de nuevos centros intentó minimizarse con la apertura de 28 tiendas en dichos mercados municipales. Todas estas informaciones constan en la Memoria Anual de 2014.

Por otro lado, en el ámbito social despliega diferentes iniciativas de ayuda con el fin de suscitar sentimientos de confianza entre los receptores y, en buena parte, también entre los consumidores, que perciben que parte de los beneficios que genera la confianza que le depositan como clientes se “recicla” en obras sociales, de las cuales se pueden considerar también partícipes. Así, por ejemplo, en 2004 colaboró en 73 comedores sociales, suscribió 53 convenios con bancos de alimentos y otras entidades y donó 4.100 toneladas de alimentos. Y la Fundación Alfonso Roig colaboró en dar trabajo a más de 200 personas con discapacidad intelectual.

La red colaborativa con los clientes

La red se circunscribe en el sistema de comunicación con “el jefe”, tal como Mercadona denomina al cliente. Como complemento al punto de venta en la tienda, el sistema también se desarrolla a través de las redes sociales, desde donde intenta extraer, directa o indirectamente, sugerencias, quejas o consultas con el fin de mejorar la confianza. En 2014, según su propia memoria, recibió 360.000 consultas, sobre todo a través de Facebook –con 375.000 seguidores–, Twitter –con 60.000– y YouTube –con 1.500 suscriptores.

Relación entre el incremento del capital social y el incremento de la productividad

Mercadona está convencida de que todo lo comentado anteriormente, que conforma las acciones propias de una estrategia cuyo pilar básico es compartir –los accionistas– con los empleados, los proveedores y la sociedad los beneficios de su gestión, contribuye a mejorar enormemente la confianza en la organización y redundará claramente en un incremento de la productividad, la cual, según manifiesta, ha aumentado un 25 % desde 2008 hasta 2014.

En todo caso, tras constatar los datos estadísticos, podemos afirmar que la productividad por empleado de Mercadona se incrementó significativamente desde los 140.700 € por empleado y año en 1997 hasta alcanzar la cifra de 257.800 € por empleado y año en 2012. Este aumento es especialmente destacable si se considera el fuerte incremento registrado en el número de empleados en el mismo período, especialmente considerando que la productividad laboral en España apenas aumentó un 10 % en el mismo período. En cambio, la productividad de Mercadona creció un 51 %. Y, en el último año del cual se tienen datos, según la Memoria Anual de 2014, la productividad se incrementó en un 4 % con respecto a 2013: en efecto, las ventas por empleado y mes fueron en 2014 de 25.400 €, frente a los 24.500 € de 2013.

Y, si nos atenemos a las ventas por metro cuadrado, cabe señalar que ordinariamente superan en un 100 % la media de los supermercados y en un 50 % las de su competidor inmediato, Carrefour (Ton, 2014).



Y, puesto que la confianza es uno de los valores estrella del comportamiento ético en las organizaciones, constatamos que, hasta la fecha de redacción de este libro, Mercadona ha llevado a cabo una iniciativa singular: en 2003 fue la primera en ser auditada, desde el punto de vista ético, por una entidad independiente, la Fundación ÉTNOR. La auditoría dio un resultado positivo y Mercadona ha ido implementando muchas sugerencias de mejora en los últimos años.



Una de las conclusiones de alcance que se pueden extraer de la exposición del caso anterior es que el sistema se implantó no solo por unas determinadas e impetuosas características personales de su impulsor, sino que transcurrieron trece años desde que Juan Roig asumió la dirección general hasta que se implantó la nueva estrategia. Y todo parece indicar que fue fruto de un deseo constante de hallar vías de progreso en un escenario que entendía que había de ser compartido por la propiedad, los empleados, los clientes, los proveedores y la sociedad. Un escenario que en el *prime time* de la estrategia debería intentar ofrecer “la máxima calidad y el precio más bajo posible” (según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en 2014 Mercadona tenía, por término medio, unos precios un 2 % más bajos que los su competidor, Carrefour, que es la mayor compañía de ventas al detalle). Y todos saldrían ganando, pero, ¿cómo hacerlo? Pues, de entrada, su consecución no fue casual. Antes de hallar la mejor solución, transcurrieron unos cuantos años; no fue por “generación espontánea”, sino fruto de un estudio detallado de otros modelos existentes, del análisis, de la definición de los objetivos que se querían alcanzar y de la persistencia de todos en la realización de las acciones necesarias.

Recordemos aquí un concepto que intentamos transmitir en nuestra propuesta de “calidad convergente” (Serer, 2010), en que el *project manager* concebía la “calidad” como la consecución de los objetivos al máximo nivel, y la “calidad convergente” (CLC) se refería específicamente a que había que considerar los objetivos no solo del cliente (en el caso que nos ocupa, la propiedad), sino también los del resto de actores (en nuestro caso, los proveedores, los consumidores, la Administración Pública...), y se mencionaba que se trataba de tomar en consideración sus “objetivos razonables”, no porque debiéramos preocuparnos de su consecución, pues no era este nuestro trabajo – el nuestro era fundamentalmente intentar conseguir los objetivos del cliente –, sino para que no fuéramos en contra de ellos y no interfiriéramos en su legítima y razonable consecución, que al final incluso beneficiaría los propios del *project manager* y los de su cliente.

Pues aquí ocurre lo mismo: la propuesta de Mercadona tiene en cuenta los objetivos de todos e intenta formar un grupo heterogéneo que trabaja con unos horizontes y unos objetivos razonablemente compartidos o compatibles. Sigue la línea de nuestro concepto de “calidad convergente”. La base de todo es que la operación-proyecto (operación-empresa) se despliegue en toda su dimensión: para todos los actores y para todos los objetivos. No habrá un proyecto con un resultado eficiente si alguno de los actores se hunde o fracasa de forma estrepitosa sin una justificación razonable (por ejemplo, que uno de los actores chantajee a los demás o les engañe o perjudique a sabiendas). Al final, a medio o a largo plazo, en nuestra opinión, todos salen perdiendo.

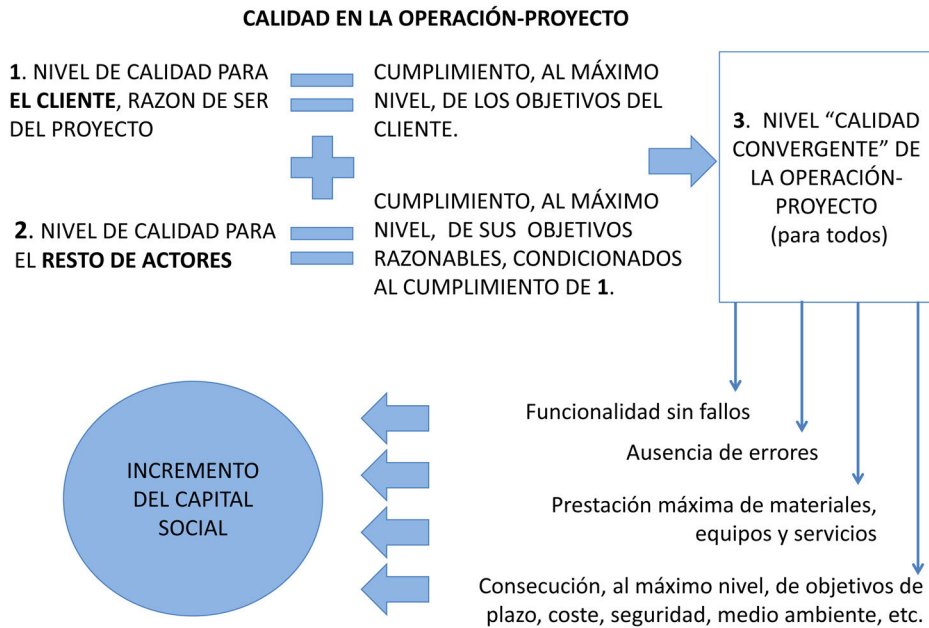


Fig. 3.2
 La calidad en los proyectos y el capital social: la calidad convergente

En cualquier caso, analizando el caso de Mercadona y las diferentes redes colaborativas establecidas, creemos que la correspondiente a los clientes, a la luz de las establecidas con otros colectivos, es susceptible de experimentar progresos que pueden asegurar esta “colaboración” biunívoca. Por ejemplo, ¿sería posible establecer lazos “más permanentes” –estratégicos– entre “el jefe”, “el capital”, “los proveedores”, “el entorno” y “los empleados”?

Asegurar que los incrementos de productividad se deben exclusivamente al capital social generado, que hace que todos los actores actúen muy motivados y en el límite superior de sus posibilidades, sería tan arriesgado como falso, ya que la estrategia completa incluye otras vías: así, por ejemplo, a la decisión de optar por ofrecer los “precios más bajos posibles” se le suma el ofrecimiento de una calidad constatable, con acuerdos estables con los proveedores, junto con otras decisiones, como disponer en la oferta de un número determinado de productos para los cuales el vendedor se transmuta en prescriptor y aconseja al cliente cuál es el producto que más le puede convenir, en ese día, conforme a la relación calidad-precio, de modo que el comprador tenga menos dudas. Esta oferta ayuda al empleado a conocer todos los productos y su emplazamiento en la tienda, y en su labor combina la iniciativa propia –se confía en él– con la estandarización del servicio.

Otra acción que resulta provechosa a Mercadona es la “formación transversal” que todos los empleados reciben para que sean capaces de hacer todo tipo de labores. Así pues, además de utilizar el tiempo provechosamente en los momentos en que baja la carga de trabajo de ventas, todos pueden ayudar en los momentos en que se necesita su colaboración para hacer de todo: en las cajas, en el inventario, en la asesoría a los



clientes, en la composición de los estantes, etc. Es notorio que difícilmente se forman colas de más de dos clientes ante una caja, porque siempre aparece un empleado que abre una caja nueva. Y no hay que llamar al especialista en algo concreto: todos son capaces de resolver cualquier duda o situación. Y, por supuesto, la estabilidad en el empleo contribuye a que no haya empleados que desconozcan o tengan dudas sobre las conductas y las actitudes que hay que practicar, así como las características de la tienda y de los productos.



Con respecto a este último comentario, reproducimos una conversación mantenida pocas semanas antes de la edición de este libro en una tienda de ropa de una cadena española de primer nivel mundial en una gran ciudad, capital de provincia, a orillas del Mediterráneo: mi esposa había ido a una tienda de la misma cadena en una pequeña ciudad junto al mar y a pocos kilómetros de la anterior. Le gustó una blusa, pero no la tenían de su talla. La dependienta le dio la referencia de la blusa y le aseguró que en la ciudad principal más próxima la tendrían en la tienda principal. Y allí fuimos:

–Por favor –preguntó a la primera dependienta que encontramos. ¿Tienen ustedes la talla M de la blusa con esta referencia? –le dijo, mostrándole el papel con la referencia escrita.

–Pues es que yo no sé identificar la blusa por la referencia –respondió la dependienta.

–Ya –se sorprendió mi esposa.

–¿Cómo es esta blusa? –matizó la dependienta. Y mi esposa le explicó los detalles.

–Pues, no sé –titubeó la dependienta. Mire –insistió–, tendrá que ir a la caja a preguntar allí, que ellos lo sabrán. O bien, mejor: si usted la encuentra por la tienda y me lo dice, yo la atenderé.

–Oiga, si tengo que encontrar yo la blusa, ¿para qué la necesito a usted? –contestó muy sorprendida mi esposa.

Y nos dimos la vuelta. Nos dirigimos hacia la caja y, antes de llegar, encontramos a otra dependienta a quien mi esposa le hizo la misma pregunta que a la anterior. La dependienta cogió el papel, le preguntó cómo era la blusa y se puso a buscarla por la tienda. Y la encontró.



Ya se ve que en esta tienda no todos los empleados pueden hacer de todo ni se les ha preparado –al menos no a todos– para que sean capaces de resolver los problemas sin traspasarlos a otros, o que la prioridad ha de ser siempre la atención al cliente. Recordamos también al respecto la conversación con otra dependienta de una tienda muy reconocida por su atención al cliente en que, al preguntar a una dependienta por un producto –huevos de granja– que no aparecía en los estantes, ella contestó que a lo mejor ya había llegado, pero posiblemente estaba en el almacén y aún no lo habían sacado a la tienda. Y no hizo ni dijo nada más, de modo que el cliente se quedó sin los huevos de granja. Sin embargo, en esa misma tienda, al preguntar a otra dependienta, en otra ocasión, por un helado de unas características especiales, que tampoco estaba



expuesto, esta dejó lo que estaba haciendo, buscó en el almacén y sacó uno para dárselo al cliente. Estos ejemplos confirman dos cosas: la dificultad por universalizar el mensaje a toda la organización y la volatilidad de la confianza, lo cual nos lleva a la necesidad de mantener, de forma constante y progresiva, todas las estrategias y acciones consecuentes para no “desfallecer” en el intento de disponer del mayor capital social posible.

Qué duda cabe de que todo lo que hemos comentado en los párrafos anteriores alimenta o disminuye la confianza, y que ello repercute en la productividad, como pone de manifiesto Mercadona, que atribuye su éxito al incremento de la confianza.

Si el caso anterior ilustra un sistema de relaciones contractuales que pretende ir más allá de las normas “oficiales” de relación trabajador-empresa, pues dispone de acuerdos parciales que fomentan su espíritu emprendedor, hay otros, como el que exponemos a continuación, que permiten aventurar que se puede crear, formalmente, una red cooperativa basada en la confianza, para dar un fuerte impulso al crecimiento del capital social. Son contratos de sociedad en que, además de conseguir un incremento de la eficiencia gracias al aumento del capital social, se consigue también una mejora del estado de bienestar anímico que la confianza proporciona a los entornos colaborativos, unos entornos que se consideran estables, formalmente hablando. En definitiva, se trabaja mejor. Sin embargo, hay que reconocer que el compromiso adquirido también es mayor, al quedar explícito en la contratación de las personas.

Estos últimos son contratos en que la parte económica no es lo más trascendente. De hecho, se trata de organizaciones en que las retribuciones suelen estar por debajo de las de otras empresas, y la permanencia en ellas es consecuencia de otras características ajenas al interés estrictamente económico. Es más: a la empresas que establecen contratos de sociedad no les es recomendable embarcarse en la contratación de personas, cuyo progreso va ligado, fundamentalmente, al progreso en su bienestar económico, el cual, aunque es muy loable y a menudo necesario, no responde a las demandas que requiere una organización que pretende basar su crecimiento y su progreso en el establecimiento de lazos perdurables y de confianza entre las personas. Sin embargo, no debemos pensar que la generación de beneficios es secundaria; en absoluto: esta es necesaria para la continuidad de la organización y para su progreso, pero entendemos que ambas cosas se pueden compaginar perfectamente. Las experiencias de numerosas propuestas así lo confirman.

El nacimiento de Idom: el establecimiento de la confianza



Idom es una empresa de ingeniería, consultoría y arquitectura fundada en Bilbao en 1957 por Rafael Escolá, ingeniero catalán de la Escuela de Ingeniería de Barcelona que, a los pocos años de iniciar su andadura, primero en Madrid y posteriormente en Bilbao, decidió formar, junto con su colaborador vasco Luis Olaortúa, a un equipo de técnicos para desarrollar y gestionar proyectos. Su primer encargo fue la gestión del proyecto de un tren de laminación de acero en Etxebarri, en la provincia de Vizcaya.



Escolá quería formar a un equipo que se integrase en un solo núcleo y compartiese lo bueno y lo malo, ofreciendo siempre lo mejor de sí mismo, como si la empresa fuese propia y de cada uno de sus integrantes. La persona, el equipo y la empresa se debían entrelazar para lograr una unidad de acción, y había que encontrar la forma de hacerlo.

Lo primero que se le ocurrió fue conformar el equipo como “un grupo de profesionales” que comparten experiencias, conocimientos, tiempo, trabajo y beneficios. Su estructura sería muy plana, con pocos “jefes” y mucho compromiso. En realidad, había directores o gestores de proyectos y otros técnicos (delineantes, sobre todo) que colaboraban con los anteriores. Además, a veces, algunos directores de proyectos hacían de colaboradores de otros técnicos, que en esa ocasión actuaban como directores de sus proyectos. Cada director de proyecto (al principio, solo ingenieros) actuaba como un “profesional” (lo que años más tarde se popularizaría con el término “autónomo”) que tenía a su cargo a unos cuantos colaboradores.

Paralelamente, Rafael Escolá y Luis Olaortúa constituyeron una sociedad, Idom, que contratava los servicios de ingeniería a clientes externos y luego subcontractaba a los directores de proyectos y sus equipos. Establecieron, además, como elemento básico para la cooperación, la transparencia en la gestión y la iniciativa personal de cada uno: explicaban las cuentas de la empresa y promovían la doctrina de “cajones abiertos y accesibles”. Ellos estaban siempre disponibles para hablar con quien lo deseara: no había nada oculto. Por otra parte, invitaban a todos los miembros, y a todos los niveles, a tener iniciativas propias con objeto de conseguir clientes y proponer nuevos temas de actuación y mejoras en el trabajo: si se quería ganar en confianza, había que dar libertad de acción. Era eso en lo que creían Rafael y Luis.

La propiedad

Al poco tiempo, Escolá dio el paso decisivo: quería establecer la confianza como base para la relación entre las personas. Quería que todas se implicasen y pensó que lo conseguiría dando la propiedad a todas las personas que trabajaban en Idom (personas de todos los niveles profesionales). Así que, tras hacer una valoración de la empresa (Idom), y de acuerdo con los datos contables, la “repartió” en forma de “participaciones en el valor” (nombre que se dio al tipo de propiedad que se obtenía), en función de la retribución que cada uno tenía en aquel momento: todos eran ya propietarios. De hecho, en los inicios de Idom, cualquier profesional de cualquier nivel técnico o administrativo que llevara un año trabajando en ella ya podía acceder a la propiedad.

El fundador no quería que, al dar la propiedad a los “empleados”, la empresa (Idom) se gestionara como una sociedad mercantil o como una cooperativa: todos habían de tener derecho a los beneficios, como consecuencia más importante del derecho de propiedad, pero la gestión deberían llevarla los mejores, y no verse condicionada por el coeficiente de propiedad (por ejemplo, el número de acciones, en el caso de una sociedad anónima convencional) ni por la mayoría. Por eso, se decidió recurrir al término “participación en el valor” (internamente, se las llamaba “peúves” –PV). La solución adoptada no tenía cobertura legal: era una cesión voluntaria de la propiedad y un compromiso personal de Rafael Escolá por llevarla a cabo. Y lo cumplió. De hecho, el cumplimiento reiterado del compromiso, a la luz de la realidad, se transformó en un acuerdo legal y de obligado cumplimiento, pero el deseo de no vincular la propiedad con la gestión impidió, por falta de instrumentos legales conocidos, que pudiera adscribirse al sistema jurídico existente, hasta que se halló una solución, como se explica en los párrafos siguientes.



Al finalizar cada ejercicio, los beneficios que se habían conseguido se fraccionaban en dos partes: una se quedaba como reserva y la otra se repartía como beneficio entre todas las personas que tenían, en aquel momento, participación en el valor de la sociedad (PV), en función de dicho valor. A su vez, las reservas se “asignaban” como PV a cada uno de los propietarios existentes y a los que se incorporaban de nuevo. De este modo, año tras año las personas iban aumentando su coeficiente de propiedad. En caso de no haber beneficios, naturalmente no se aumentarían las PV, y, si hubiera pérdidas, incluso podrían disminuir. Pero, de hecho, desde su fundación y hasta la fecha de edición de este libro, Idom nunca ha perdido dinero.

La expansión y la descentralización

A los 8 años de fundarse Idom en Bilbao, y tras el acuerdo con otro ingeniero catalán, Josep Augé, amigo de los fundadores, se generó otro grupo en Barcelona con las mismas características. Se constituyó así otra sociedad, que en este caso se denominó Idom-Barcelona; posteriormente otra en Zaragoza, y así sucesivamente en varias ciudades españolas y sudamericanas. Cada una de ellas era una sociedad independiente, aunque todas eran propiedad de la primera, fundada en Bilbao. Sin embargo, debido a los cambios que iba experimentando el país y a las repercusiones fiscales, las personas dejaron de constar en su contribución impositiva como “profesionales” y todos pasaron a formar parte como “empleados” de las diferentes sociedades.

El sistema de propiedad seguía siendo el mismo, y todas las personas que accedían a la propiedad –en los términos mencionados anteriormente de participación en los beneficios, pero no en el gobierno– en todas ciudades y sociedades eran propietarios de la sociedad “madre”, que a su vez era propietaria de todas las que iban fundándose. Cada sociedad de cada ciudad estaba gestionada por un director, propuesto y nombrado por el fundador, e Idom, en su conjunto, estaba dirigida por su fundador –presidente–, en colaboración con un gerente, que inicialmente fue Luis Olaortúa. La coordinación entre todas las sociedades estaba en manos de una Junta de Directores, integrada precisamente por todos los directores de todas las oficinas y presidida por el presidente y el gerente. La Junta marcaba la estrategia global, que se encargaban de dirigir el presidente y el gerente a escala global, y cada director a escala local.

La filosofía y las redes colaborativas

En 1975, la Junta de Directores quiso clarificar su perfil empresarial y encargó a dos profesores del IESE, Leopoldo Abadía y Miguel Ángel Gallo, que redactaran la “filosofía” de Idom, según su opinión. Para ello, establecieron un procedimiento de trabajo que consistía en reuniones con las personas de más antigüedad y peso dentro de la empresa y en el análisis de todos los documentos que oficialmente existían: actas de las juntas de directores y diversos escritos de relaciones entre las personas.

A partir de ello, elaboraron un documento, que se ha ido perfeccionando en el transcurso de los años, a medida que Idom ha ido adaptándose al nuevo entorno económico y tecnológico. Posteriormente, la propia Junta redactó también un documento, titulado “Compromiso asociativo”. Ambos documentos eran aceptados, como condición sine qua non, por todas las personas que iban accediendo a la propiedad. Tanto la aceptación como la condición real de propietarios con unas características especiales carecían de cobertura legal, pero funcionaban sin problemas reseñables, basándose en la confianza. Cuando un propietario (“peuvista”) dejaba Idom, por razón del número de años que llevaba en la empresa o bien porque se jubilaba o fallecía, “rescataba” el valor de



su participación (PV), que era comprada por la propia Idom. Y así se estuvo funcionando durante muchos años, con las características que se detallan a continuación:

- Para acceder a la propiedad, las personas habían de haber estado trabajando en la empresa entre 10 y 14 años y haber demostrado su fidelidad y claro interés en pertenecer y trabajar por y para Idom. Cada nuevo peuvista era propuesto por el director de la oficina a la cual correspondía.
- La retribución a las personas respondía a cuatro factores según la función que desarrollaban, su rendimiento y los resultados del grupo: cada final de año, a la vista de los beneficios obtenidos, la Junta definía las cifras y aprobaba la siguiente distribución de resultados, una vez deducida la parte correspondiente a los impuestos:
 - Una parte se quedaba para reservas, que se “asignaban” a los peuvistas existentes en función de su retribución anual; por tanto, quedaban en propiedad de cada uno.
 - Otra, a la retribución de las PV de cada uno de los “peuvistas”, la cual se les ingresaba en cuenta.
 - Otra, a la retribución variable, que correspondía a todas las personas en función del grado de cumplimiento de los objetivos particulares de cada persona y de los estratégicos de Idom.
 - Otra, a una retribución general a todas las personas, fueran o no peuvistas.

Por tanto, todos los peuvistas percibían una retribución anual dividida en estas cuatro partes: la retribución en función de su nivel y actividad, que se dividía en 14 pagas; otra anual por una paga adicional extra; otra como retribución variable en función del cumplimiento de objetivos propios en que estaban trabajando y de los de Idom, y otra, por el rendimiento de sus PV. Esta paga no se efectuaba a los que no eran peuvistas.

Además de lo anterior, para favorecer aún más la confianza y, en consecuencia, aumentar la motivación, se llevaban a cabo las acciones siguientes:

- Al principio de cada año, el presidente y el director general convocaban una reunión conjunta de todos los peuvistas de todas las oficinas en un mismo sitio y les explicaban los resultados globales de todo el grupo y la estrategia que proponían. Los peuvistas debían aprobar, o no, las cuentas y la estrategia.
- Al principio de cada año y después de la reunión anterior, cada director de oficina explicaba a todas las personas que trabajan en su oficina, fueran o no propietarios, el resultado del ejercicio anterior y la previsión para el actual.
- El presidente y el director general explicaban también cada año en cada oficina, a todas las personas, propietarios o no, la estrategia de la empresa, además de los resultados, así como las previsiones para el futuro.



- Se realizaban reuniones entre especialistas de las áreas técnicas (una al año por cada especialidad), así como reuniones del llamado Comité de Dirección (una al año, con unos 60 directivos de todas las oficinas), del Comité Ejecutivo (once al año, con la asistencia del presidente, del director general y de los directores de las áreas geográficas y técnicas más importantes) y, finalmente, de la Junta (once al año).

Pero, en cualquier caso, las redes colaborativas más claras y participativas, que incluían no solo las reuniones enumeradas más arriba, sino también numerosos contactos e intercambios de experiencias de acciones específicas entre todas las personas, eran básicamente las de los proyectos. Muchos de ellos eran internacionales y requerían la colaboración de personas de diferentes oficinas. Y no queremos dejar de mencionar un encuentro que, desde los inicios de Idom, se ha venido realizando anualmente, primero, de todas las personas de todas las oficinas y, últimamente, debido al gran número de oficinas repartidas por todo el mundo, oficina por oficina: esa reunión se denomina “San Idom”. Es un día de carácter festivo (suele ser el último viernes del mes de setiembre) en que todas las personas se reúnen y estrechan sus lazos o inician nuevos contactos, fuera de los límites puramente profesionales, pero que contribuyen a incrementar la confianza entre unos y otros. A esta reunión asisten también las personas que se han jubilado y están ya fuera de Idom, pero que se sienten vinculados afectivamente a la empresa.

Tomando en consideración los aspectos jurídicos, cabe señalar que, años atrás, el interés estaba en proporcionar más seguridad (lo cual implicaba establecer más confianza) a los propietarios, como tales, y, a consecuencia de ello, se llegó a estudiar y a poner en marcha una configuración societaria que permitiera cumplir los principios básicos de la organización, al tiempo que tuviera una cobertura legal más clara. Al final, tras varios intentos y gracias al apoyo de una consultora, se llegó a la solución actual:

- Se fundó una sociedad civil particular (SCP) en la cual estaban todos los peuvistas; cada uno con su coeficiente de participación. Esta sociedad tiene entre sus fines fundacionales: 1) recibir los beneficios de Idom; 2) ratificar el nombramiento del presidente propuesto por el Consejo; 3) ratificar la estrategia propuesta por el Consejo, y 4) aprobar una posible venta de Idom.
- Desapareció la Junta de Directores y en su lugar se estableció el Consejo, integrado por el presidente, el director general y entre 4 y 6 consejeros, que podían ser peuvistas o externos a Idom. Todos ellos eran propuestos por el presidente y aprobados por el Consejo.

Por otro lado, continuaba la política de “cuentas abiertas y transparentes” para todos los peuvistas, que tenían acceso a todos los archivos y documentos. (Hablar con el presidente solía ser tan sencillo como entrar en su despacho, que tiene y ha tenido siempre, de forma permanente y literal, la puerta abierta.)

La tecnificación

En 2005, viendo la necesidad de incrementar el nivel tecnológico y ante el impulso creciente del mercado internacional, tanto por las circunstancias como fruto de una estrategia deseada por la dirección general, se modificó la estructura organizativa, que pasó a estar integrada por responsables específicos de las distintas áreas técnicas, que tenían que compatibilizar su gestión con las áreas geográficas existentes y eran transversales a estas: así, se establecieron las áreas de Ingeniería Industrial, Arquitectura,



Ingeniería Civil, Project Management, Consultoría, Medio Ambiente, etc. Las áreas técnicas serían las que tendrían que competir más en el mercado internacional.

Comercialmente, y con la voluntad de poner la confianza en la base de las relaciones profesionales y humanas, la consecución de los trabajos se hacía al unísono desde las áreas geográficas y desde las áreas técnicas, tanto en el mercado nacional como en el internacional. El director de Internacional trataba de coordinar todas las acciones, que se extendían como una “mancha de aceite” en todas direcciones.

La internacionalización

Con el paso del tiempo, la facturación internacional fue incrementándose paulatinamente y, mientras en 2005 era del 20 %, hoy en día es superior al 80 %. Las áreas técnicas habían adquirido un mayor protagonismo y, dado que sus directores no estaban físicamente tan próximos a los especialistas de cada una de ellas (pues estaban repartidos entre 34 oficinas), la falta de cercanía física, que ayuda a la generación de confianza, se compensaba con una mayor integración en el equipo de proyecto.

En los proyectos importantes o en los internacionales, los directores geográficos habían de contar con los técnicos, pues este tipo de encargos eran liderados por el Área Técnica. Lo mismo ocurría con la asignación del capital humano y tecnológico. El director técnico de cada área tenía siempre la última palabra. Sin embargo, la asignación económica de los resultados de cada encargo siempre ha estado en manos de la Dirección General. Por contraposición, se esperaba que la eficiencia aumentara con la centralización de la acción y los recursos consiguientes.

Las áreas técnicas se fueron transformando en contenido y alcance en función de los tiempos, de las necesidades de los clientes y de las tecnologías; se agruparon unas con otras, o se introdujeron otras nuevas, con lo cual se crearon redes colaborativas que acogían a los especialistas incluidos en las áreas técnicas y se realizaron encuentros entre ellos (uno al año de cada especialidad).

Estas circunstancias han planteado un reto importante al grupo: incrementar la cuota de mercado internacional y, al mismo tiempo, no perder sino aumentar el capital social, que tan buenos rendimientos ha proporcionado en el pasado y que forma parte de la filosofía de la empresa.

En todo caso, las redes colaborativas más claras y participativas incluyen no solo los encuentros formalmente establecidos, sino también otros muchos contactos a demanda e intercambios de experiencias de acciones específicas entre todas las personas, todos ellos en torno a los proyectos, muchos de los cuales son internacionales y, por tanto, requieren la colaboración de personas de diferentes oficinas.

La unificación

En 2013, dado que la mayoría del negocio de Idom estaba fuera de España y que el tipo de cliente requería inversiones mucho más elevadas, el Consejo decidió que, para competir en el mercado internacional, lo deseable era disponer de una única sociedad, lo que hizo que desaparecieran las diferentes sociedades, que fueron absorbidas por una sola, radicada en Bilbao. (Ya anteriormente se habían centralizado las compras principales y la gestión de tesorería, lo cual reportó sustanciales ahorros.)



Nuevos cambios estructurales: el futuro...

A finales de 2014, se decidió clarificar más el servicio de Idom segmentándolo en dos grandes componentes: el “mercado local”, referido al servicio prestado en España, y el “mercado internacional”, que era todo el exterior y representaba más del 80 % de la facturación. Desde entonces, el mercado internacional es gestionado directamente desde las áreas técnicas, y el mercado local, desde las áreas geográficas. Y, en todo caso, pueden participar en la gestión del mercado internacional también algunas oficinas con gran potencial internacional, como las de Barcelona, Bilbao y Madrid, siempre bajo la dirección de las áreas técnicas.

Como conclusión momentánea, podemos señalar que en 2014 Idom tenía 34 oficinas (muchas de ellas habían sido antes sociedades anónimas), repartidas en cuatro continentes, incluida una sociedad, Seridom, que diseñaba, construía y gestionaba obras civiles, edificación e instalaciones siguiendo el sistema de “llave en mano”. En esa fecha, el grupo contrataba unos 250 M€ anuales. Y conviene precisar, para su análisis, que el grupo Idom, desde su fundación en 1957, jamás ha registrado pérdidas en su cuenta de resultados, ni siquiera en los años de la última crisis española. Sin embargo, durante esas fechas, debido al cambio de los clientes nacionales por otros internacionales (que suponen una facturación de más del 80 %), ha soportado el aumento de costes derivado de conseguir y gestionar proyectos en el exterior, desde sus infraestructuras principales en España.

Es especialmente llamativo que durante la crisis no redujo el número de personas, que se mantuvo en torno a las 2.500, aunque sí se produjeron cambios en beneficio de los técnicos con un perfil más internacional, circunstancia que sin duda había que tener en cuenta para mantener, al menos, el capital social.

Con perspectivas de futuro, los principios básicos y las consiguientes acciones que intentan reflejar cómo se define Idom a sí misma y cómo son o deben ser las personas que se comprometen a ello, así como sus comportamientos, vienen reflejados en los documentos siguientes:

- Filosofía de Idom
- Compromiso asociativo
- Código de conducta
- Código de prevención del acoso y actos de violencia en el trabajo
- Código de prevención de la corrupción
- Manual de política de sistemas y medios tecnológicos
- Metodología aplicable a las subcontratas
- Manual del Comité de Ética
- Procedimiento de gestión, investigación y respuesta frente a posibles incidencias en relación con el Código de conducta

En lo que ahora nos interesa, el reto que tenía en esos momentos Idom era ser capaz de mantener, tras los cambios introducidos, los mismos principios sobre los cuales se basaba desde sus inicios, así como la relación “persona-empresa-equipo de proyecto”, con el fin de seguir manteniendo la calidad de vida de las personas, la buena relación



entre ellas, la excelencia y la eficiencia, que se basaban, en gran parte, en el grado de confianza establecido en el interior del grupo y desde el grupo hacia los demás stakeholders: clientes, proveedores, administraciones públicas, etc.



Hemos expuesto un ejemplo resumido con los hitos fundamentales de una empresa que ha creído encontrar su camino para avanzar en el mantenimiento y el incremento de su CS, un camino que avanza en paralelo por cuatro vías: 1) el reparto de la propiedad y los beneficios económicos que comporta; 2) la transparencia; 3) el comportamiento ético, y 4) la “iniciativa”, muy activa en tiempos anteriores al *boom* de la internacionalización y más mediatizada a partir de esos momentos. Esta última vía, sin menospreciar las otras, es un reto a que se enfrenta la compañía para recuperar el CS en su valor más alto, manteniendo la estrategia de la internacionalización.

Naturalmente, hay otros aspectos en que se podría profundizar y otras vías que otras organizaciones pueden escrutar, como apoyar más la formación, incrementar las redes colaborativas, realizar mejoras sociales, procurar la conciliación familiar, promover la igualdad de género en las labores directivas, etc. En todo caso, las relaciones contractuales son maleables y pueden derivar en compromisos como el anterior, que se instrumentan en auténticos “contratos de sociedad” que dan una relevancia especial a la relación persona a persona, con una repercusión importante en la motivación y la calidad de vida de los actores. Y, por qué no, en el resultado de las operaciones, que después de más cincuenta años sigue siendo positivo y se quiere compatibilizar con el mantenimiento de las señas de identidad, basadas desde sus inicios en un fuerte capital social.

Al respecto, se tiene el convencimiento de que los resultados obtenidos están relacionados con el nivel de CS de que se ha dispuesto, lo cual en muchos casos ha sido corroborado por opiniones de clientes que han confiado en la empresa precisamente porque han detectado, en su comportamiento, conductas y acciones derivadas de la confianza que la red colaborativa, producto del CS mencionado, ha instalado en los proyectos que se han ido gestionando. El reto está en la capacidad de mantener en el futuro este CS en un entorno más global y dispar, y con unos sistemas de gestión diferentes a los de etapas anteriores, que pueden generar situaciones de desconfianza.

Los principios, las normas de conducta y las actitudes dentro de la empresa y con el exterior

Las conductas en muchas organizaciones están relacionadas con la toma de decisiones, que en la mayoría de los casos –también en los proyectos estrictamente, aunque en menor medida– se sustancian sin dar demasiadas justificaciones a los interesados. Es una norma bastante habitual: explicaciones, las justas. Lo justifican diciendo que se trata de ahorrar tiempo y de ser expeditivos y eficientes, de manera que las conductas se tornan en actitudes que son percibidas como “querer ignorar a los que no tienen nada interesante que aportar y así no perder el tiempo”, lo cual provoca un distanciamiento entre los que dirigen y los que llevan a cabo las labores más directas.



El distanciamiento entre las personas, como consecuencia de las causas advertidas y percibidas por una parte de sus actores y que hemos mencionado en el párrafo anterior, comporta una reducción importante del nivel de confianza. Esta disminución repercute en la eficiencia en las operaciones, pues la desconfianza implica una mayor dedicación a analizar y comprobar los órdenes y las propuestas que formulan quienes no justifican sus decisiones. También disminuyen el espíritu y el rigor con que se acometen, y la colaboración entre las partes.

En la misma línea de “no explicación” están los casos en que la dirección general de la empresa asigna el trabajo, la responsabilidad o el beneficio de alguna tarea o proyecto a algún miembro o grupo, en detrimento de otros, ya sea por proximidad física o intelectual, o incluso por confianza. Cuando la asignación se hace sin explicación alguna o sin ninguna explicación razonable a los actores involucrados, se genera una pérdida de confianza que gravita pesadamente sobre todos, incluyendo a quienes no están directamente afectados, pero que perciben o conocen lo que está ocurriendo y sospechan que probablemente a ellos les puede suceder lo mismo si la circunstancia se presenta.

Nuestra propuesta es radicalmente la contraria: hay que explicar todas las decisiones que se toman en el ejercicio del mando y en la gestión de las operaciones. Solo quedan al margen aquellas cuestiones que claramente no deben explicarse por seguridad y por riesgo de producir un daño no justificado y perjudicar a la organización o a las personas. Y estos casos son los mínimos. Naturalmente, la tarea no es fácil, pero nadie dice que gestionar o dirigir sea fácil: una vez asumida la función, se transforma en una actividad que ha de ser vocacional y se convierte en un servicio que llega a transformarse en un deber hacia los demás.

Para evitar este daño y, por supuesto, mejorar la eficiencia, recomendamos que las organizaciones se doten de normas que hagan más fáciles y entendibles las decisiones que se tomen. Estas normas también han de incluir el procedimiento para dirimir contenciosos e, incluso, qué es lo que no se puede o no se debe evitar explicar por las razones de seguridad comentadas.

Las normas provienen de la asunción de unos principios básicos de actuación que se sustentan en “valores”, los cuales, como ya hemos dicho, son cualidades de que pueden disponer las personas y que son objetivamente y universalmente aceptadas como “buenas”. Estos principios se hallan contenidos, en muchos casos, en la propuesta de “filosofía” de muchas organizaciones, que la tienen conceptualizada y escrita como instrumento de partida para todas sus actuaciones.

Los grupos formados por personas dentro de las empresas: con contenido técnico asociado a la empresa y con contenido lúdico o social externo la empresa

Los grupos formados dentro de la empresa en que se hallan las personas que han de liderar o cooperar en la gestión de proyectos, de manera directa o indirecta, se confeccionan normalmente, sobre todo, con un contenido técnico que condiciona el modo de operar en función de los objetivos que va marcando la dirección o ellos mismos. El contacto permanente en el tiempo genera vínculos técnicos y, en muchos casos, afecti-



vos, que propician la aparición de signos de confianza entre unos y otros en aquellos temas en que cada uno es considerado experto o con conocimientos o capacidades para el análisis. Las personas que forman estos grupos, cuando se reúnen para gestionar proyectos, se llegan a conocer suficientemente y se conceden la confianza mutua necesaria para trabajar en equipo y sin suspicacias en los resultados que cada uno vaya aportando al conjunto.

Cuando hablamos de la gestión de proyectos, nos referimos a evidentemente aquellos que se realizan para clientes que generan ingresos directos a la empresa, pero también a aquellos internos que llevan el sello de la innovación y que son de futuro y que, con frecuencia, se generan a partir de los que se ejecutan para los clientes, pero que no han de quedar en el olvido y se deben mantener para disponer en el futuro de propuestas innovadoras y más competitivas. Naturalmente, cabe mencionar que hay organizaciones cuyo negocio está centrado en la investigación y la innovación.

Esta es la razón por la cual, con frecuencia, si los proyectos han salido bien, el cliente ha quedado contento y el resultado conseguido en la operación ha sido positivo, se suelen repetir los equipos con los mismos miembros en otros proyectos. Estos equipos llegan a convertirse en focos de generación e impulso de la confianza en la organización, y la organización suele utilizarlos como cooperadores en la puesta en marcha de su estrategia: ellos generan confianza en las demás operaciones.

Pero no solo el intercambio técnico para competir mejor en el mercado ayuda a crear o a mejorar el CS y, con ello, la eficiencia. Según un estudio realizado en 1998 por el Center for Workforce Development (Slater, 2000:149), las empresas que definen el CS como una competencia de la organización sacan mayor provecho del intercambio no reglado, pero que incluye el aprendizaje compartido, el *coaching* y la tutoría, y obtienen una mejora en CS que incluso es mayor que compitiendo y, en nuestro caso, gestionando proyectos para un cliente.

Este intercambio cooperativo interno se consolida cuando se llevan a cabo reuniones y acciones fuera del entorno de la empresa, con un contenido lúdico o simplemente social, donde las personas se manifiestan individualmente con unos componentes más personales y privados que ayudan a saber entenderse mejor. Este conocimiento luego se utiliza en la relación puramente profesional para mejorar la cooperación. Y es también en esta situación que se produce con mayor profusión el intercambio técnico y social no reglado: abierto y con menos cortapisas, pero que da más consistencia al capital social que se está creando.

La infraestructura de formación permanente

Hemos dicho y reiteramos que la mayor responsabilidad en la formación de las personas dentro de una organización recae fundamentalmente en las propias personas. Pero no cabe duda de que las organizaciones están más interesadas que nadie en que las personas que las conforman estén formadas de acuerdo con los requisitos que les sean más útiles. Además, la actitud y determinación de las organizaciones para formar a sus personas les proporciona un halo de generación de confianza importante, ya que perci-



ben que la organización cuenta con ellas y ello hace que estas se esfuercen y se mejore el resultado.

Ahora no vamos a detallar cómo se ha de generar una estructura de formación permanente en las empresas. Cada empresa puede tener una estructura diferente, en función del servicio o de la producción que lleve a cabo y de su propia estrategia y filosofía de actuación. Sí, en cambio, haremos algunos comentarios al respecto, tanto de su importancia como de aspectos que hay que tener en cuenta.



La encuesta Merco Personas de 2014 (El País, 2015) define que la primera exigencia de todo empleado es el desarrollo profesional, y ello conduce incuestionablemente a una estructura de formación permanente que haga posible este desarrollo. Pero hemos de poner alguna condición a dicha afirmación: existe una diferencia notable entre las demandas de un empleado en función de la edad y de las condiciones familiares y sociales en que se encuentra. Una persona joven estará más dispuesta a decidirse por una empresa que le prometa un desarrollo profesional y un horizonte de progreso dentro de la empresa y que tenga una imagen de marca importante. Estas características proporcionan al nuevo actor un plus de confianza, que repercute en su adhesión a la empresa y en la productividad de su trabajo. En cambio, pasados los años, las prioridades cambian: se está más cerca de valorar más la retribución e, incluso, las condiciones sociales (puesto de trabajo, ventajas familiares, etc.).

Hemos conocido muchos casos de personas de mediana edad que cambian de empresa aduciendo una mejor situación técnica, la clarificación del puesto de trabajo, un cambio de aires, etc. Lo que se deduce al final, después de conocer más detalles, es que ha habido una oferta económica muy importante que ha hecho decantar la balanza. Y hay otras personas, de edad más avanzada, que valoran más la estabilidad económica y física del puesto de trabajo.



Normalmente, la infraestructura de formación está asentada en el propio trabajo y el progreso se basa en él, en la convicción de que se puede mejorar, complementar o ampliar con respecto a lo que tradicionalmente se está haciendo. Ello llevará a varias líneas de trabajo:

- El establecimiento de medidas de control que “averigüen” cómo se están llevando a cabo sus trabajos los diferentes grupos y las personas dentro de la organización.
- El establecimiento de programas y procedimientos que deberán revisarse periódicamente.
- El análisis de las mejoras y/o las ampliaciones sobre la forma y el contenido de los trabajos, por comparación con lo que hacen los diferentes grupos y lo que se hace fuera de la compañía empresa (la competencia): el progreso ha de ser el horizonte hacia al cual han de dirigirse los esfuerzos de todas las personas. Si no hay progreso (léase innovación, investigación, calidad, etc.), se produce un estancamiento y una disminución de la competitividad y de la confianza, tanto en las personas de la organización como en los clientes y otros actores externos a ella.



- El intercambio de personas para que desarrollen su labor con otros equipos diferentes al suyo y en otras oficinas o países, en su caso.
- La promoción de la formación externa en temas de interés para la organización y que ayuden a su progreso.
- El reconocimiento de la excelencia de las personas que actúan de modo ejemplar.

La formación permanente tiene una importancia mayor en el caso de las personas jóvenes que se integran en los equipos de proyectos y, en general, en las organizaciones. Es necesario que estén tutorizadas de una u otra forma y que alguien se preocupe de su inserción en el conjunto, sobre todo en cuanto a la socialización: filosofía de la organización, organigrama, responsabilidades, conductas habituales, etc.



→ 4



La gestión de las infraestructuras

El posicionamiento de la empresa en la sociedad: la identidad y la responsabilidad social corporativa (RSC)

Más allá del cumplimiento de las leyes, muchas empresas han decidido llevar a cabo un conjunto de acciones y actitudes dentro de la organización y de puertas afuera, con el fin de fomentar, por la vía de la acción proactiva y de forma global, comportamientos éticos que mejoren las condiciones económicas, sociales y medioambientales de las organizaciones y de las personas. Se trata, como es sabido, de la responsabilidad social corporativa (RSC).

Muchos autores han matizado el contenido de este término, como Keth Dans, que lo asocia a decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos formalmente, van más allá de los intereses económicos; o Eells y Walton, o el propio Committee for Economic Development (1971), entre otros muchos. A nosotros, nos resulta muy significativa la apreciación de Archie Carrol, que proponía que la RSC había de comportar:

- Responsabilidad económica y, tras ella, beneficios para poder seguir ejerciendo su responsabilidad. (Evidentemente, esta es la base sobre la cual descansan todas las organizaciones: ser capaces de seguir ejerciendo su labor.)
- Responsabilidad legal, es decir, cumplir las leyes conforme a las cuales se desarrolla su actividad.



- Responsabilidad ética, que obliga a hacer lo más justo, correcto y adecuado, procurando no hacer daño alguno a terceros.
- Responsabilidad filantrópica, eso es, ser un buen ciudadano y contribuir con recursos a mejorar la calidad de vida de las personas de su entorno.

Archie incluso hace referencia a Mohr y Webb (2005) cuando propone la creación de un mecanismo de supervisión formado por directivos y trabajadores de la empresa que vele por el cumplimiento de la RSC, lo cual se traduciría en un aumento de la confianza mutua que, a su vez, incrementaría el capital social.

Al margen del contenido del párrafo anterior, creemos que estas organizaciones se hallan en unas condiciones inmejorables para poder desarrollar, paralelamente, unas estrategias encaminadas a conseguir un buen capital social, aunque hemos de añadir que una cosa no conduce automáticamente a la otra.

La RSC, como complemento a lo que se ha descrito en los párrafos anteriores como responsabilidades genéricas, también tiene como objetivo mejorar la situación competitiva de la empresa y su valor añadido, intangible o no, pues entre de sus responsabilidades se incluyen habitualmente las siguientes:

- El seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos, el uso correcto del agua, la evaluación de los riesgos ambientales y sociales, y la revisión constante de la eficiencia energética de la empresa.
- El respeto a los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y la salud laboral, y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores, incluyendo la conciliación familiar.
- El *marketing* y la construcción de la reputación corporativa.
- Procurar la ausencia absoluta de corrupción en la gestión empresarial.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable de la misma.

Todo ello con el fin de servir a la sociedad ofreciéndole productos útiles y favoreciendo unos principios éticos de comportamiento. Para ello, se establecen unos programas específicos, que también persiguen la satisfacción del cliente, la creación de valor para los accionistas, la relación con los proveedores y los colaboradores, etc., unos objetivos que se pueden conseguir sin necesidad de establecer vínculos de confianza entre todos los implicados. De hecho, con frecuencia, la RSC se enuncia como un elemento más de marketing, para posicionarse mejor ante la sociedad en que está inmersa y lograr así estar en una mejor situación a la hora de obtener mayores réditos en las ventas, conseguir más proyectos, etc. Son deseos legítimos que, si logran favorecer, al mismo tiempo, a la sociedad en su conjunto, no deben menospreciarse.



A lo dicho con respecto a que la RSC se puede implementar sin que aumente el capital social, hemos de añadir que en muchos casos, no solo está establecida por criterios fundamentalmente de marketing, sino que además se lleva a cabo siguiendo unos planteamientos que obedecen a unas normas gubernamentales poco rígidas e inoperantes. Además, la legislación que impone a las empresas cumplir determinadas condiciones al respecto es muy laxa y escasa: en Europa, por ejemplo, el Parlamento aprobó, el 22 de octubre de 2014, una directiva sobre divulgación de información no financiera a la cual deberán someterse las empresas de más de 500 trabajadores facilitando datos relativos a cuestiones medioambientales y sociales, derechos humanos y corrupción. Al respecto, España tiene plazo hasta 2016 para trasponer esta directiva a su legislación nacional. Y ello afectará solo a 130 empresas, que en 2015 no estaban sometidas aún a la exigencia de las empresas cotizadas. Además, se trata solo de que las empresas informen de determinados temas que definan una cierta posición en cuanto a la RSC. Ni siquiera es obligatorio realizar ningún tipo de auditoría para ver si los datos que proporcionan son auténticos.

Hasta el momento de la edición de este libro, la RSC resulta sobre todo un ejercicio que algunas empresas utilizan como mero operación de marketing, aunque también conocemos otras que, sin necesidad de hacerlo público, la consideran un paso más para generar confianza y contribuir a mejorar la calidad de vida en el entorno que les rodea y entre su propio equipo de colaboradores y actores directos.

En la línea de una mayor atención hacia la RSC destacan algunos países, como Noruega, que destinó los 636.270 M€ que consiguió con su petróleo a empresas éticamente responsables y dejó fuera de su compromiso de inversión aquellas empresas relacionadas con el armamento y el tabaco, o que habían sido denunciadas por violar los derechos humanos. En consecuencia, el 83 % de las grandes empresas apuestan por la RSC, mientras que en España son el 54 %; en la Gran Bretaña, el 68 %, y en los Países Bajos, el 63 % (según datos de la edición de 2015 de Novethic).

En 2015, The World's Most Ethical Companies publicó un ranking de las 132 empresas de los países de la OCDE que mostraban más impulso social en función de los cuatro criterios siguientes: las que tenían el mejor programa ético (35 %), las que presentaban una cultura más ética (20 %), las de más RSC (20 %), las que tenían un mejor gobierno corporativo (15 %) y las más liderazgo, reputación e innovación (10 %). Pues bien, 97 eran de los Estados Unidos y solo 17 de Europa. Y existe una relación entre tener más empresas con RSC y que haya más CS en la sociedad: no disponemos de datos actualizados en la fecha de edición de este libro pero, ya en la década pasada, los Estados Unidos aventajaban a Europa en capital social. De acuerdo con un estudio realizado por la Fundación del BBVA, sobre una base 100 de nivel de confianza en España, los países europeos pertenecientes a la OCDE registraban una valoración media de 307 y los Estados Unidos, de 325.





Fig. 4.1
La responsabilidad social corporativa: significado y justificación por incremento del capital social



Y, por lo último que hemos comentado, consideramos que, en cualquier caso, decidir comprometerse con las obligaciones que suponen haber apostado por que una organización se responsabilice corporativamente ante de la sociedad, como defensora proactiva de políticas sociales, es un punto de partida excelente que proporciona unas condiciones inmejorables para desarrollar un plan de generación permanente de capital social. Pero ya se ve que ambos conceptos parten de principios diferentes, en tanto que el CS se basa fundamentalmente en el establecimiento de la confianza biunívoca y entre todos los actores, de forma participativa, mientras que la RSC se puede llevar a cabo mediante una acción unitaria, dirigida única y exclusivamente por la dirección de la organización.

En cualquier caso, ya sea por una acción efectiva pública y reconocida que responda a esa RSC, o bien porque la empresa tiene una imagen positiva ante la sociedad por su buen nivel tecnológico o por su incidencia positiva en diferentes ámbitos productivos, culturales o sociales, dicha percepción es reconocida y “consumida” por los trabajadores de la empresa y se traduce en un incremento de la confianza hacia ella y hacia todo lo que representa. Las personas suelen trabajar más satisfechas, más orgullosas y más dispuestas a colaborar para seguir manteniendo esta “distinción” que se percibe desde el exterior: la imagen de marca positiva es, sin duda, un indicador claro de un incremento positivo del capital social.

Otro aspecto es el identitario. Nos referimos a las empresas que se identifican, a través de sus máximos representantes, como promotoras y valedoras de determinados aspectos vinculados a la cultura identitaria de la sociedad en que están inmersas, cuya RSC



se encamina fundamentalmente hacia esta dirección. Prestan atención, comparten y con frecuencia subvencionan algunos componentes de dicha sociedad, como la cultura, la religión, la lengua, la historia en que creen, las costumbres e, incluso, la acción política. Con frecuencia, incluso los productos o los servicios que ofrecen y venden llevan ese sello en la producción, la distribución y el *marketing*. Pues bien, estas empresas son capaces de generar un fuerte CS entre los propios consumidores del sistema identitario, que se convierte así en ideológico, por lo cual también se generan colaboradores a grandes rasgos que, en lo posible, pertenecen a ese segmento. El valor de su CS se encuentra, sin embargo, encorsetado por la propia limitación de la identidad, que normalmente tiene unas fronteras geográficas como es el caso de los estados o de las regiones que se consideran a sí mismas naciones sin estado, aunque no necesariamente unidas físicamente a aquel y, en algún caso, de una dimensión nada desdeñable, como sucede con algunas sociedades con fuertes connotaciones de tipo religioso, en que esa frontera se amplía de forma desigual y descontrolada.

Otro caso relativo a las identidades se refiere a aquellas empresas cuya identidad se manifiesta a través de unos “valores” que, por definición, son universales y han de ser objetivos para adquirir esta consideración. Algunos son muy sencillos, como la “excelencia”, la “verdad”, el “respeto” o la “equidad”. Es el caso de empresas como Apple o IBM a escala mundial (entre otras muchas), o El Corte Inglés y Mercadona en España. Las personas que trabajan en dichas empresas tienen un gran sentimiento de pertenencia y comparten sus valores, vivan donde vivan, practiquen la religión que practiquen, hablen la lengua que hablen o tengan las costumbres que tengan, pues estos elementos no llegan a modelar su identidad, sino que acompañan a sus “raíces culturales”: su identidad la conforman, sobre todo, los valores antedichos. El CS es fuerte, tanto interior como exteriormente. Muchas personas de diferentes tendencias expresan su confianza en la empresa y esta última hace, en muchos casos, que sean líderes en sus segmentos, incluso fuera de sus entornos naturales.

Creemos que no es posible la convivencia por igual de ambos tipos de identidades en una misma organización: o se va por un camino o por el otro o, lo que es lo mismo, que uno prevalezca sobre el otro. O quizás no se va por ninguno, e incluso se prescinde de tener en cuenta el CS. Y, tanto en un caso como en otro, hay una fuerte influencia del lugar donde nacen y se desarrollan, así como de la estrategia que llevan a cabo, sobre todo la que se refiere a su posición en el mercado, tanto a escala local como internacional. Y los proyectos que desarrollan están influenciados y “contaminados” por esta forma de desarrollarse.

Claves en la orientación del desarrollo de las infraestructuras para asegurar que se orientan a incrementar el CS

Generar muchas infraestructuras en las empresas para mejorar el efecto colaborativo, o que el *project manager* u otros colaboradores se asocien en diferentes redes por este motivo, no garantiza automáticamente una mejora eficiente en la productividad de la organización. Al respecto, proponemos un conjunto de ideas que pueden ayudar a asegurar que el esfuerzo no sea baldío y no quede todo en un aumento de burocracia y en unas relaciones anodinas.



La excelencia en la acción

Se trata de expresar claramente que la pertenencia a una red, en la medida de lo posible, ha de ser a través de una colaboración en que se ofrezca y se exija el máximo nivel de calidad técnica y humana. Se puede estar en muchas redes, pero si los miembros colaboradores proporcionan unos frutos mediocres por falta de “nivel tecnológico, económico o social”, la confianza que pueda establecerse solo servirá para hacer “amigos”, que serán útiles cuando se esté con ellos, pero que serán incapaces de aportar nada interesante que pueda mejorar la eficiencia en las operaciones generadas por todos o por cada uno de ellos. En general, no ayuda a progresar ni técnica ni humanamente.

La excelencia se perfecciona cuando se orienta al progreso, eso es, a la búsqueda de lo mejor: todo se puede poner en un brete y mejorarse. Las redes deben encaminarse hacia ese cambio constante para progresar.

La rotación de las personas

Nos referimos aquí a la rotación en dos supuestos: la que es consecuencia de una movilidad fruto del cese de personas que trabajaban y que han finalizado su contratos o han sido despedidas, las cuales son sustituidas por otras cuando las circunstancias lo aconsejan, y la que se produce con el fin de desempeñar labores distintas o en lugares distintos.

Pues bien, en determinadas circunstancias, creemos que efectivamente existe una correlación entre la dimensión del capital social y las políticas de rotación.

Partiendo de que las personas efectúan sus labores dentro del ámbito de unos proyectos, sea la compañía que sea (incluso en organizaciones que no los designan como tales), la utilización de las mismas personas para trabajar juntas en dichos proyectos, aparte de que en muchos casos es obligada porque no cabe otra alternativas, es también oportuna en muchas ocasiones, aunque siempre depende del tipo de proyectos y de su circunstancia. Por el contrario, para el intercambio de experiencias diferenciales, para el progreso en general y para la generación de confianza a través del contacto directo, es más útil la rotación y, por lo general, esta es bienvenida.

Otro tanto se produce en la rotación de personas para que desarrollen labores distintas. Con todo, en este caso, aconsejamos que sean labores que tengan relación con la experiencia y con los conocimientos de la persona. Lo que no debemos perder, bajo ningún concepto, son las habilidades y los conocimientos personales, pues contribuiríamos a la ineficiencia del grupo.

Si la empresa tiene una red amplia de centros de trabajo, la rotación y la movilidad resultan siempre útiles para incrementar el CS del grupo, fruto del aumento del conocimiento personal de cada persona por sinergia con las demás personas que integran los diferentes centros. El conocimiento detallado de las aptitudes y las habilidades de personas que, en otro caso, no tendrían la posibilidad de conocerse hasta este extremo favorece posteriores conexiones (*link social capital*).

La globalización de la economía beneficia sin duda las rotaciones. Y lo que deben hacer los responsables de las áreas de personas de las empresas es arbitrar sistemas (informes, reuniones, propuestas, lecciones aprendidas en la rotación...) que direc-



nen las rotaciones a conseguir incrementos colaborativos y mejoras para el presente y para el futuro.

Es evidente que, en un primer momento, la rotación como consecuencia del cese de una persona con la incorporación de otra nueva produce un desgaste en la dimensión del CS, que resulta relativamente fácil de recuperar si la nueva persona responde a los parámetros de alguien con espíritu colaborativo. En este caso, lo que se puede detectar, si se ha rescindido un contrato, es que el sistema de selección de dicha persona probablemente no fue el adecuado. Por ello abogamos por establecer unos procedimientos de selección más estrictos, para minimizar los errores.

La incorporación de personas nuevas a los proyectos: la rotación con el exterior

Este es un dilema importante, porque el hecho de que las personas cambien poco de trabajo no siempre es positivo. Es más, incluso podemos afirmar, sin ambages, que influyen bastante la cultura de la sociedad en que está inmersa la organización y el devenir de los tiempos, que van cambiando, con lo cual también varía el grado de apego por mantenerse en un solo grupo durante mucho tiempo.

Los cambios de trabajo y de proyecto suele darse, evidentemente, en países con economías muy abiertas y de tendencia liberal, y ello repercute en los proyectos, que suelen cambiar de personas con frecuencia. Dichos cambios propician, de forma proactiva y casi por imposición, mejoras en el conocimiento de la organización por intercambio directo de información, disciplinas o “saber hacer” y pericias.

Pero también constatamos que la permanencia de algunas personas de reconocido prestigio interno y externo ayuda a mantener y a incrementar el CS, porque su actitud genera confianza entre las propias personas de la organización, que ven que aquellas en quienes confían por su valía confían a su vez en la empresa-proyecto, por lo cual, siguiendo su ejemplo, también depositan en ella libremente su confianza.

No menos importante es el hecho de que esa permanencia genera vínculos con los clientes que, en muchas ocasiones, cuando se dirigen a la empresa, lo hacen directamente hacia determinadas personas. Si estas personas siguen en la empresa, se genera en los clientes una actitud de confianza, porque perciben que la empresa “cuida” suficientemente a las personas “de valía” y que, en consecuencia, ellos seguirán siendo bien atendidos. No es de extrañar que esta circunstancia genere fácilmente relaciones más allá de los proyectos que pueden derivar en relaciones de amistad, lo cual llega a mejorar notablemente todos los aspectos técnicos y económicos en el resultado del proyecto, en beneficio de ambas partes: la consolidación del CS será innegable.

La estabilidad de una organización también se mide por la estabilidad de las personas en sus puestos de responsabilidad, o, si se mueven hacia otros puestos de trabajo, en que su rendimiento sea el adecuado en cada momento y que actúen de manera razonable y eficiente. Y ello favorece la posibilidad de nuevas incorporaciones, ya que da garantías a las nuevas personas de que podrán ir incorporándose y que su futuro estará garantizado en un clima de confianza. Ven que, siendo la organización un ente vivo, da posibilidades de progreso a todos los que se van incorporando a ella y que se puede



confiar en sus métodos de selección y asignación de responsabilidades a medida que pasa el tiempo.

Y es que introducir a nuevas personas es muy costoso. Cuesta dinero, esfuerzos y, sobre todo, tiempo de los máximos directivos, que son los encargados de la selección. Además, es difícil predeterminar hasta qué punto los nuevos incorporados serán capaces de asimilar las condiciones de trabajo de la organización o, simplemente, si sus características humanas (las técnicas probablemente se pueden conocer en el proceso de selección) serán compatibles con la filosofía de la organización, que es el hilo conductor del CS, pues esta circunstancia solo se aprecia después de cierto tiempo y un error en este aspecto producirá un quebranto a todo el capital invertido en la selección. Al respecto, constatamos que la larga permanencia de las personas en la organización ayuda a que quienes entiendan que la confianza es un valor importante en un proyecto-empresa sean proclives a “entrar” en ellas si ven este grado de continuidad de las personas.

Pero queremos alertar de que la permanencia de las personas en una organización va indisolublemente unida a la calidad técnica y humana de estas y, con ello, a la asunción sin reservas del valor de la “excelencia”. Ello significa apostar continuamente por el progreso en su formación y por su actualización constante, que no es un deber exclusivo de la organización, sino que depende fundamentalmente de las propias personas: la formación ha de partir de ellas personas y no han de dejar esta misión exclusivamente a la organización. Lo contrario sería una señal de falta de iniciativa, incompatible con la excelencia de que hablamos.

La contratación de nuevas personas o su incorporación a los equipos de proyecto

La selección de personas es probablemente la actividad más importante que ha de acometer un gestor/gerente en una organización. El éxito de un proyecto dependerá, sobre todo, del nivel profesional que tengan las personas involucradas en él. Por ello, las empresas someten a sus directivos de mayor nivel y a aquellos en camino de serlo a un proceso de selección riguroso en el cual participan, muchas veces, los máximos representantes de la empresa. Recordemos, al respecto, lo comentado de una gran compañía del sector siderúrgico cuyo presidente dedicaba sus horas más importantes a las decisiones que implicaban las mayores inversiones económicas y, específicamente, a la selección de las personas que se pensaba que iban a tener grandes responsabilidades, incluyendo a aquellos consultores y técnicos externos cuyo trabajo fuera relevante para la empresa. Y no es de extrañar, puesto que, una vez seleccionados, el futuro de la empresa podría, en algunos momentos, estar en sus manos.

La selección de las personas resulta fácil si solo se “examina” desde el punto de vista técnico, conociendo su currículum tecnológico, su formación y la validación de sus calificaciones por otros. Pero lo que es más difícil es la selección de personas que tengan una actitud colaborativa de acuerdo con la filosofía de la empresa o del proyecto, que puedan trabajar en equipo, sin ceder un ápice en su capacidad individual de afrontar situaciones difíciles desde todos los puntos de vista, técnicos o sociales. En cualquier caso, este es un aspecto que se debe explicitar claramente a las nuevas incorporaciones: que el factor colaborativo será fundamental en la valoración de su trabajo.



Al respecto, uno de los sistemas que se utilizan para asegurar al máximo los valores asociados al espíritu colaborativo y a la confianza son los “programas de referidos” o “referencias internas”, a través de los cuales los empleados de la organización proponen a personas que conocen para optar a determinados puestos. De hecho, se invita a los empleados a que lo hagan y, si la contratación resulta un hecho, son recompensados económicamente. Empresas como Accenture, Microsoft o Google tienen programas de este tipo (Olivier, 27/9/2015). Es una realidad, en España, que solo una de cada cinco personas (según la empresa Lee Hecht Harrison, consultada al efecto) es captada por medios públicos; las demás las captan directamente las propias empresas. Y, para evitar la endogamia, hay que dar un peso relativamente bajo a las “recomendaciones”: más bien vendrían a confirmar lo que el sistema tradicional puede proporcionar.

Una vez incorporada una nueva persona, para lograr su integración efectiva en el sistema colaborativo, se abren dos períodos de tiempo importantes. Las primeras semanas, que se deberían dedicar a informar a la persona sobre el lugar donde se encuentra, las personas que trabajan en su proyecto o departamento y los responsables generales de la empresa o del proyecto que, sin tener relación directa con este, pueden repercutir en él, así como los máximos representantes de la organización. El segundo período importante son los seis meses siguientes, en que la persona ya llega a conocer los sistemas de trabajo, las conductas habituales, las técnicas de desarrollo, las características básicas de las personas próximas a ella y la filosofía de actuación de la empresa o del proyecto. Es lo que algunos denominan el *time for talent*. A partir de ahí, la persona ya empezará a rendir plenamente en los niveles en que deba desenvolverse, a la vez que podrá conocerse el grado de confiabilidad que genera y percibe.

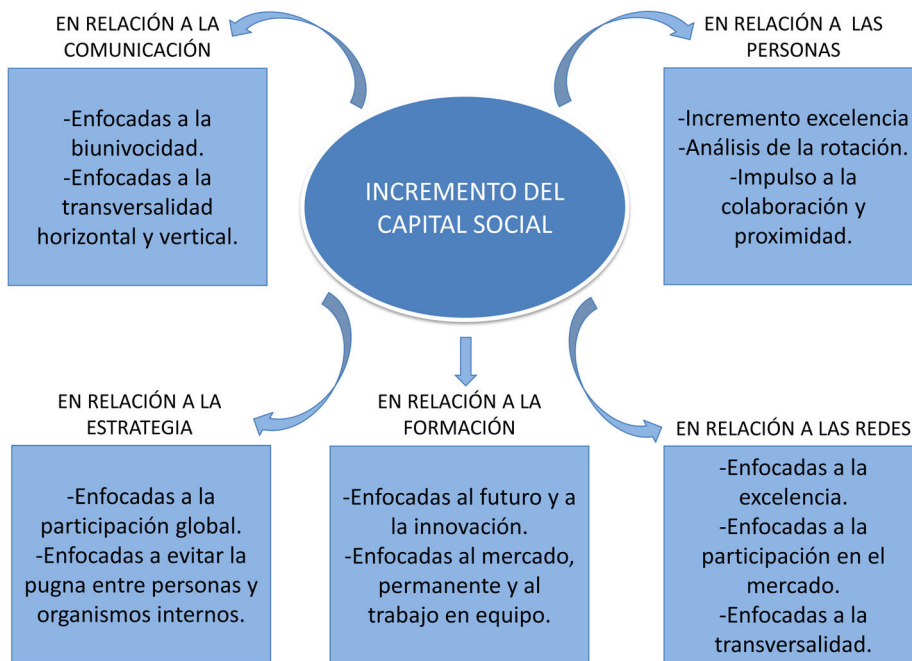
Si se desea conseguir un buen capital social, lo que hemos mencionado en los párrafos anteriores debería aplicarse a todos los niveles técnicos e intelectuales de la empresa o del proyecto, y no solo a los cargos directivos o de primer nivel tecnológico. Probablemente, este es un aspecto discutible en muchas organizaciones, pero nosotros entendemos el CS en su conjunto, de modo que tan importantes son los *project managers* y los altos directivos, como los de segundo, tercer o cuarto nivel, en su caso. Naturalmente, esta recomendación no tiene efecto en aquellas personas a las cuales se contrata por períodos cortos o se les requiere una dedicación a temas concretos o que no pertenecen a la empresa.

La definición de objetivos para las personas

La asignación de objetivos personales a las personas no es demasiado común en las organizaciones, ni siquiera en los proyectos. Se lleva a cabo, especialmente, en muchas empresas que se gestionan por proyectos. El mayor o menor grado de cumplimiento de esos objetivos contribuye a definir las retribuciones de las personas año a año. Con todo, nos parece que es una buena práctica, que ayuda a establecer vínculos de confianza: se confía en la capacidad de las personas para conseguir objetivos individuales y ese es un buen principio en la relación, aun a expensas de que pueda darse un cierto grado de disconformidad entre el evaluador y el evaluado, que podría perjudicar precisamente uno de los resultados que se persigue, es decir, la confianza. Sin embargo, es un riesgo que, a nuestro parecer, merece la pena asumir y que siempre se puede gestionar.



Fig. 4.2
Desarrollo de
infraestructuras
para incrementar
el capital social



Por tanto, creemos que sus ventajas (mejora de la eficiencia y de la productividad) superan los posibles inconvenientes (agravios comparativos, disminución de la confianza). En todo caso, sugerimos tres prácticas:

- Hay que tratar de establecer baremos para medir el grado de consecución de los objetivos por parte de las personas asignadas a diferentes proyectos o divisiones, de modo que sean equiparables, para no generar discriminación.
- Hay que establecer unos objetivos comunes para los proyectos comunes (tanto a escala global de la organización como para cada división o proyecto). El mayor o menor grado de cumplimiento podrá generar bonificaciones y recompensas que contribuyan a motivar a las personas a trabajar colaborativamente.
- Tanto la propuesta de objetivos como el resultado de la evaluación deben comentarse de forma personal a través de encuentros en que el evaluador los explique detalladamente al evaluado.

Los objetivos que se marquen a las personas no deben identificarse como diferenciales entre equipos distintos. Un trato diferente provoca una pérdida de capital social no solo entre los equipos de proyectos o de diferentes departamentos, sino en el seno de los mismos equipos, que piensan, en el caso de que sentirse beneficiados, que en algún momento les puede suceder lo contrario. Asimismo, conviene fomentar, a través de las



recompensas y las bonificaciones, unos objetivos comunes que motiven a las personas a trabajar colaborativamente.

Los nexos de unión entre redes

Para evitar que las redes que se puedan formar en una empresa no se reduzcan a guetos en que al final estas redes se destinen a fines diferentes de los deseados por la organización, hay que procurar idear fórmulas para cruzar las propuestas y las personas exponiendo los trabajos que estén realizando unas y otras. El caso más evidente es cuando los grupos pueden llegar a “competir” e incluso llevar a cabo acciones unitarias que tengan unos objetivos parecidos a los de otro grupo; nos referimos a grupos situados en diferentes ciudades, oficinas o cuyos objetivos se dirijan a diferentes mercados o a mercados complementarios: así, puede ocurrir que se encuentren con que se están llevando a cabo trabajos de investigación similares, empleando medios que podrían ser compartidos y dirigiéndose a los mismos clientes desde diferentes ámbitos y/o a diferentes departamentos. Y todo eso sin comunicación entre ellos.

Una forma usual es la que utilizan algunas empresas, como General Electric o el Royal Bank of Canadá en que grupos de ejecutivos de diferentes áreas de la empresa se reúnen regularmente para intercambiar ideas, conductas, acciones, etc., que se producen en las diferentes áreas de su atención.



Don Cohen y Laurence Prusak cuentan en *In Good Company* que a un consultor colega suyo, Joe Howarth, le encomendaron el análisis y la propuesta de mejora del sistema de investigación de la multinacional alemana Aventis Pharma, que basa una importante parte de su éxito en la investigación y el desarrollo de medicamentos para enfermedades comunes. En este sentido, estaban convencidos de que cualquier mejora en su capacidad de investigación podría generar beneficios sustanciosos, así que estaban enfrascados en la dinámica de encontrar las mejores soluciones.

Aventis, a la sazón, tenía dos filiales, una en Nueva Jersey y la otra en Alemania, de gran potencial en el desarrollo de nuevos productos, orientados específicamente al sector inmunológico. Cada grupo de investigadores, en sus respectivas sedes, mantenía una cohesión y una colaboración estrechas, que les permitían desarrollar excelentes trabajos. Pero los dos grupos apenas se habían intercambiado información entre ellos. Los directivos de Aventis llegaron a la conclusión de que, si trabajaban conjuntamente, uniendo sus capacidades, podrían obtener mayores frutos, pero era evidente que no era una tarea sencilla, porque cada grupo estaba acostumbrado a trabajar separadamente. Así que encargaron a Howarth que se pusiera manos a la obra y propusiera un nexo de unión.

Howarth se estuvo entrevistando con muchos científicos de ambos grupos y llegó a la conclusión de que la mejor manera de encontrar una red de colaboración conjunta pasaba por adoptar vías e infraestructuras realistas, basadas en el contacto directo con lo que él denominaba la ground truth y el trabajo en las “trincheras”: había que ver qué mecanismos utilizaban los científicos en cada grupo para encontrar la vía de investigación necesaria qué red creaban para avanzar en ella. Asimismo, había que descubrir qué vías eran para el simple intercambio de ideas y cuáles eran de cooperación y trabajo conjunto. Las entrevistas también sirvieron para valorar qué personas podrían ser las



más idóneas para liderar la nueva red. Es decir, trató de encontrar como solución una nueva red, realista y consensuada por los científicos para que la hicieran suya, y no una imposición externa basada en modelos teóricos.

A la nueva red se la dotó de suficiente infraestructura, recursos e incentivos para que los científicos pudieran comprobar que la nueva propuesta, además de respetar las formas y los métodos que se habían demostrado efectivos y eficientes, era seria y contaba con el apoyo total de la dirección general.



La generación de nuevas redes en las organizaciones, al igual que nuevas infraestructuras, básicamente se organiza bajo dos modelos.

- Por un lado, el nuevo modelo puede venir impuesto directamente por la dirección general después de un análisis realizado por esta a partir de una visión directa y unilateral, basado en las experiencias de otras empresas y/o en el análisis compartido por unas cuantas personas próximas a la dirección, con el asesoramiento de algún especialista externo o sin él.
- O ser el resultado de la participación real de todos los implicados en la que será la nueva red, a través de reuniones y entrevistas, de modo que la nueva red/infraestructura que se genere esté basada en las opiniones y en los sistemas exitosos que se hayan podido detectar.

El primer modelo es bastante frecuente en organizaciones que necesitan aplicar cambios de forma urgente o con poca práctica en la participación generalizada de las personas en la estrategia. También se utiliza cuando el producto o el servicio que generan estos grupos son una *commodity* de fácil comprensión y sin excesivas complicaciones en su determinación.

La segunda forma de acometer el cambio y la nueva red tiende más a producirse en el caso contrario al anterior: cuando el producto o servicio es complejo o no evidente, y la participación de los realizadores es relevante, y también cuando la organización está predispuesta a que las personas colaboren en la definición e implementación de la estrategia.

Es obvio que la segunda opción es la que suele generar más capital social en el grupo, y la decisión final de la forma de actuar dependerá más de una decisión política y de las formas de gestión de una organización que las anteriores consideraciones. Hay muchas organizaciones que priorizan la preservación de la unidad de mando y el control sobre las opciones que llevan a la participación de las personas en las labores de gestión. Piensan que es mucho más efectivo y reconocible ese procedimiento que la dispersión que genera la participación del colectivo. Nosotros pensamos que, aun siendo este argumento aceptable en muchas ocasiones, no es una práctica que se haya manifestado siempre como la más efectiva ni como la más adecuada si, además de la eficiencia económica en el resultado final, se busca la eficiencia que tiene en cuenta la calidad en su conjunto: minimizando los daños a terceros o procurando la satisfacción de todos los actores con las mejores condiciones laborales, mejorando la salud física y psíquica de los implicados, fomentando la participación en los resultados del trabajo realizado, etc.



También consideramos como nexo entre redes las conexiones realizadas mediante actos lúdicos que mezclan a las personas, los cuales en muchos casos son la única forma de lograr que personas de diferentes departamentos lleguen a hablar entre ellas. Ello no tendría más importancia, desde el punto de vista económico, si no fuera porque, como ocurre muchas veces, las decisiones y las acciones llevadas a cabo en unos proyectos y/o departamentos inciden y repercuten directa o indirectamente en otros. Las reuniones entre todas ellas mejoran el clima de confianza y favorecen que, cuando soliciten apoyo y ayuda entre ellas, se consiga más agilidad y seguridad en la colaboración, por incremento de la empatía entre las personas.

La proximidad

La mayor o menor proximidad entre los actores es una circunstancia importante que puede propiciar una mayor o menor seguridad en la consideración de que una red colaborativa será más o menos persistente en el tiempo. Al respecto, podemos considerar dos tipos de proximidades: la física y la intelectual.

La proximidad física es la que se produce cuando los actores de una red colaborativa tienen la posibilidad de actuar con frecuencia en contacto físicamente próximo, de modo que el conocimiento tecnológico o específico mutuo del objeto de la red se mantiene o aumenta cuando intervienen otros aspectos, como la empatía y el grado de conectividad que produce la proximidad física, que suele visibilizar con más claridad el grado de responsabilidad en la acción y la empatía. El contacto físico ayuda a que las personas se conozcan mejor entre ellas y provoca una respuesta más rápida a las peticiones de colaboración: en otro capítulo de este libro, hablamos de la decisión del trabajar “en carpa” cuando la dispersión entre los diferentes actores de un mismo proyecto dificulta la eficiencia. En estos casos, en ocasiones algunas empresas toman la decisión de trasladar a todos los actores a un solo local donde se conjuran para trabajar de forma solidaria y cercana en el proyecto de que se trate y no se separan hasta que se cumplen los objetivos que han decidido imponerse.

En las redes colaborativas en que la proximidad física ya existe *per se*, se ha de procurar que la comunicación sea física y no a través de la “red”. El uso y abuso de esta en circunstancias innecesarias provoca un cierto alejamiento entre las personas con las que hay que establecer CS: se emiten mensajes sin la reflexión suficiente, se obvian los matices por dificultades de la propia escritura y se invisibilizan los gestos propios de un encuentro físico. Y la adicción que su uso produce no ayuda a medir las consecuencias negativas para la gestión de la confianza.

También es útil, para conseguir un CS global en la organización, que los diferentes actores que han de trabajar conjuntamente desde situaciones físicas distintas tengan contacto directo, de vez en cuando, por la situación de las diferentes áreas comunes (servicios, cafetería, zona de descanso...) y zonas de paso, pensando especialmente en aquellas áreas que necesiten más coordinación o en aquellas en que sea difícil llegar a conectar. Estas últimas, indirectamente, favorecen el capital social.



José Esteva, Doctor Ingeniero Industrial y buen amigo, fue directivo responsable de la red de alta tensión de una compañía eléctrica que operaba en una comunidad autónoma de España. La sede social de esta compañía eléctrica estaba en la capital del Estado,



pero su filosofía de trabajo permitía que todas las filiales que operaban en las diferentes comunidades tuvieran suficiente autonomía para resolver los problemas cotidianos de los usuarios de la red, en alta, media o baja tensión. Cuando un cliente tenía un problema, para solucionarlo llamaba por teléfono o iba directamente a la delegación de la compañía situada en su propia comunidad, y el interlocutor que encontraba reconocía con rapidez el problema en cuestión, y el lugar, la ciudad, la calle o el paraje donde se había producido, y daba al usuario un trato “doméstico” que generaba una cierta confianza. Otra cosa era el tiempo de resolución, aunque, si tardaba mucho en resolverse, siempre había la opción de ir directamente a protestar a la persona que le había atendido.

Hace unos años, dicha compañía fue adquirida por otra mayor, también con sede en Madrid pero cuya estrategia pasaba por centralizar la mayoría de los servicios, con el fin de lograr un mayor ahorro económico y, probablemente, una uniformidad en la forma de resolver los problemas. Uno de los servicios era el de atención al cliente. Así pues, cuando un usuario tiene un problema, llama a un teléfono común para toda España – un call center (por tanto, no puede tener un contacto personal, pues no hay opción)– y la llamada puede recibirla una persona radicada en Portugal, en Marruecos o en algún punto de España que probablemente no será Madrid. La persona que recibe la llamada suele confundir el nombre de la ciudad, la calle o el paraje del que el usuario le habla (sobre todo si es en un idioma distinto al castellano), y normalmente la remite a otro departamento u otra persona, y esta a otra más. Pasa normalmente por tres filtros.

José explica que la atención ahora es totalmente despersonalizada: el nivel de confianza que proporciona la persona que contesta es muy bajo y la resolución del problema lleva muchísimo más tiempo que antes.



La proximidad intelectual es la más común en las redes cooperativas que operan por internet e incluso en las grandes empresas en que las personas tienen dificultades para encontrarse físicamente. Esta proximidad se sustenta en la afinidad de conocimientos, el interés por los mismos temas, unos principios similares, unas conductas también similares, las mismas creencias, la misma ideología política, etc. Como es bien sabido, esta “proximidad intangible” puede gestionarse de forma ética o no, e incluso se puede mentir de forma sencilla y sin coste a corto plazo. Por tanto, hay que prevenir a las personas de esa posibilidad y tratar de alertarlas para que no incurran en situaciones irremediables, ya sea por malentendidos o por provocaciones que son consecuencia, en algunos casos, de situaciones de crisis.

Lo ideal para una infraestructura colaborativa que haga aumentar el CS es que tenga un mínimo de ambos tipos de proximidad.

La formación interna en los temas de interés para la empresa y/o para el proyecto, orientada al trabajo en equipo y a la colaboración

La formación es una actividad importantísima para obtener resultados eficientes en las empresas y en los proyectos, siempre que previamente se haya generado la confianza precisa para que ello se produzca de forma fluida y sostenida. En términos genéricos, la educación es probablemente la actividad menos prescindible en tiempos de crisis entre



todas las que se desarrollan en una organización, pues representa el futuro. Y aunque es perentorio afrontar primero el presente, precisamente para tener futuro, no es menos cierto que abandonar la formación durante un tiempo “excesivo” puede producir dos efectos negativos: primero, que al reanudar la atención hacia ella la competencia haya sobrepasado a la empresa en cuestión en nivel tecnológico, y, segundo, que en el ínterin hayan abandonado la empresa personas que no se deseaba que se marcharan, pero que han encontrado otras empresas que han colmado sus expectativas de mejora.

Pues bien, la formación que nosotros proponemos ha de ser cooperativa, y hacerlo no es sencillo. Es necesario que los formadores estén bien preparados, así como contar con el apoyo decisivo de la dirección general de la empresa y del *project manager*, en el caso de los proyectos, que ha de completar las sesiones de formación con encuentros con las personas para incidir sobre lo mismo y, sobre todo, llevar a la práctica las conductas predicadas, apoyadas por reconocimientos claros, como explicaremos a continuación. Todas las tecnologías, conductas y estrategias pueden enseñarse mostrando que “no estamos solos” y que, para llevarlas a cabo, es necesario el trabajo desinteresado, compartido y excelente de todos y cada uno. Al respecto, hemos de apuntar que una de las reivindicaciones más acuciantes de todo empleado (Carrizosa, 1/3/2015) es la mejora tecnológica en el puesto de trabajo, pues se da el caso curioso de que en sus vidas privadas manejan aplicaciones, tabletas, móviles u otros artefactos de mayor nivel técnico que los que utilizan en sus empresas. Citamos la aportación de Francisco Puertas en este artículo:

En 2020, más del 40 % de los trabajadores serán nativos digitales, por los que las empresas han de variar sus políticas de conectividad o el talento irá allá donde se lo ofrezcan.

El desafío formativo en el entorno en que nos movemos en el momento de la edición de este libro es importante, ya que conviven tres generaciones de actores: la llamada “generación del *baby boom*” (1963-1964), las denominadas “generación X” y “generación Y”. Ello significa que hay que apostar por modelos de formación imaginativos, que satisfagan las expectativas de estas generaciones proactivas que buscan constantemente nuevas metas, pero también modelos que favorezcan el entorno colaborativo, que se ve reforzado por la confianza, con el objetivo de evitar que las tres generaciones se dispersen. Así, por ejemplo, plataformas como Slack, Yammer o Cotap, en lugar del correo electrónico, pueden ayudar a alcanzar este objetivo.

La participación de las personas en la estrategia de la empresa: el poder de decisión y de ejecución

Existe una relación directa entre quien decide y dirige, y quien ejecuta lo que se ha decidido, basada en que lo realizado las vincula en el resultado. Pero ello depende, en buena parte, de la bondad de la ejecución, que descansa en el buen hacer del segundo y en la calidad de lo decidido por el primero.

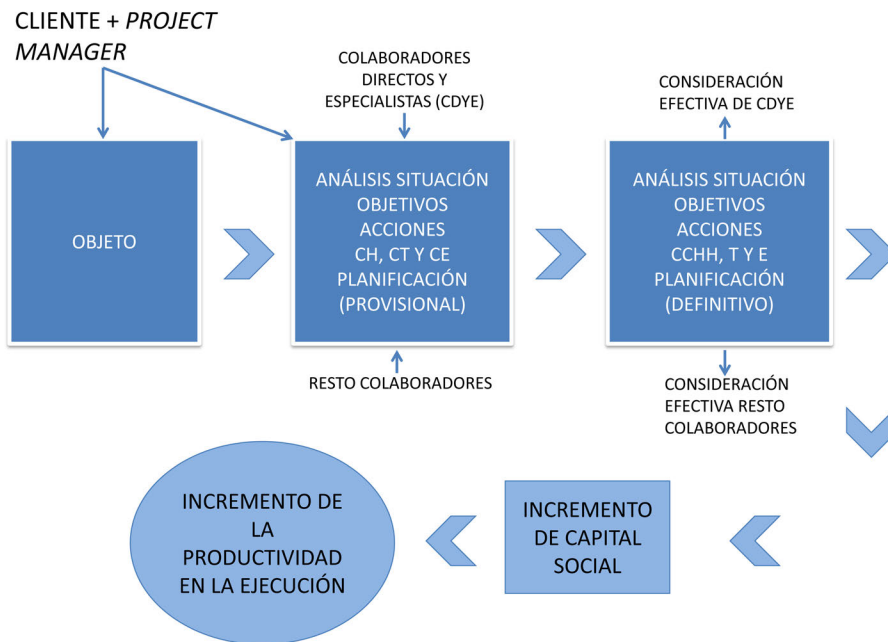
Siendo así las cosas, para que esta relación sea excelente y no perjudique el resultado final por incomprensión de una de las partes del buen hacer de la otra, está comprobado que resulta eficaz que ambas partes participen, de alguna manera, en el planteamiento que cada una de ellas prevé para hacer su trabajo.



En los proyectos, la fase del ciclo de vida del proyecto en que un *project manager* aporta más valor es, sin duda, la de la concepción, que es cuando se define “qué” se va hacer y “cómo”. Es el momento en que se perfila la estrategia a partir del análisis de la situación, los objetivos, las acciones, etc. Es el momento crucial en que el *project manager* debe expresar al máximo todas sus capacidades y recabar, en su caso, toda la ayuda que estime conveniente para asegurar el tiro de “cómo” hay que hacer las cosas y “qué” cosas hay que hacer. Y es aquí donde creemos que no solo hay que recabar el apoyo de las personas del máximo nivel dentro y fuera de la organización, sino también de un buen número de colaboradores, algunos de los cuales serán ejecutores de las acciones que se prevean.

Sabemos que esta petición de apoyo a la hora de elaborar la estrategia es un arma de doble filo, porque la propia demanda genera un halo de confianza en el seno del equipo de la organización que conlleva un incremento del CS pero, a la hora de hacer públicas las acciones, se comprueba que ninguna de las medidas sugeridas por los colaboradores se lleva a cabo, con lo cual el grado de confianza disminuye, y más aún si no se dan las explicaciones oportunas.

Fig. 4.3
Participación de las
personas en la
estrategia



Creemos, al respecto, que uno de los factores más importantes para generar confianza es la participación de todas las personas de la organización, con diferentes niveles de compromiso, en la estrategia global o en la específica. Entendemos que no cuesta tanto, ni tampoco condiciona en exceso la dirección que hay que tomar, pero sí que incorpora matices que escapan a los directivos que lideran las operaciones. En cambio, aporta una gran parte del capital social. Eso sí, el compromiso ahora es que las opiniones de las personas no se pueden obviar ni sortear.



Así pues, proponemos que los *project managers* y, en general, los altos ejecutivos de las organizaciones cedan parte de sus poderes a mandos intermedios que hagan posible que el talento “surja”, si existe, en lugar de estrangularlo, proporcionando capacidad de decisión y ejecución, con el natural riesgo que ello conlleva, que siempre se puede gestionar y controlar hasta límites precisos, porque estamos convencidos que con ello aumentará no solo el CS, sino también la productividad de las acciones.



Juan Carrión (Sánchez-Silva, 24/3/2013) explica el caso de la empresa brasileña SEMCO, que aplica una política de autogestión con mucha libertad y responsabilidad: el empleado se fija el sueldo, el horario y las vacaciones, y contrata a los jefes de forma democrática. En su opinión, ello ha contribuido a que sus beneficios se multipliquen por nueve.



Obtención y participación de las personas en el reconocimiento y en los beneficios del proyecto o empresa

Esta es una de las propuestas menos habituales en las organizaciones, aunque es, sin duda, una de las más efectivas para generar confianza. Y, si en el conjunto de la organización –como es el caso de Idom y Mercadona–, resulta importante, lo es mucho más en el detalle de los proyectos en que el resultado es más cercano a la actividad de cada partícipe. Naturalmente, el reconocimiento de la participación a través de los beneficios ha de ser ágil y efectivo, pues lo contrario provoca desengaño y desconfianza.

Según el informe *Merco Personas 2014*, los trabajadores valoran la promoción interna, como es habitual, pero también consideran importantes los valores éticos y profesionales de la empresa y el “reconocimiento y motivación” que reciben y perciben, incluso por encima del liderazgo de sus jefes o de la relación con ellos.



En nuestra vida profesional, hemos oído algunas veces el comentario de profesionales que trabajaban bajo nuestra dependencia o bajo la de otros directivos, y que esgrimían que el problema de la falta de motivación y la desconfianza en la organización nace de la falta de reconocimiento: “Llevo 3 años trabajando en la empresa y aún no se me ha dirigido a mí ningún jefe para manifestar su satisfacción por mi trabajo ni por todo lo contrario”, decía alguno de ellos.

Al parecer, se entiende que muchos *project managers* o gerentes están convencidos de que ese reconocimiento o rechazo viene implícito en la retribución, sea o no dependiente de los beneficios: si al empleado se le incrementa la retribución de forma sustancial, ello significa que se reconoce su trabajo. Y, si no, y más aún si pasa un cierto tiempo, el empleado puede pensar que a lo mejor debe empezar a buscarse un nuevo empleo. Y, de hecho, a pesar de que la conversación personal del *project manager* con la persona sobre la cual ha de manifestar su opinión y confirmarle su satisfacción por la labor realizada es importante para levantar la moral y afianzar la confianza, no es menos cierto que ello, si no tiene una repercusión en su retribución de forma positiva y percep-



tible, la persona lo considera como “meramente palabras” y abona la falta de confianza y credibilidad en su superior.



Comunicación

Una de las causas de la falta de confianza dentro de un equipo de proyectos, y con más asiduidad, dentro de una organización es la falta de información y, en consecuencia, la falta de comunicación entre los *project managers* y los directivos con las demás personas. La ignorancia de lo que está sucediendo en el desarrollo del proyecto o en la organización es una fuente clara de desconfianza de las personas con la dirección del proyecto o la propia organización. Y lo cierto es que no resulta difícil encontrar una solución para evitarlo.

Los sistemas informáticos actuales permiten incluso comunicar *online* lo que debe ser informado. Al respecto, y para evitar efectos contrarios al fin para el cual se genera la actividad, es recomendable disponer de una normativa que permita a los informantes distinguir los aspectos relevantes sobre los cuales hay que informar. A partir de la información generada, que llega a toda la organización, deben existir cruces para que esta se transmute en “comunicación”. Es decir, escenarios donde la información pueda ser comentada y, en su caso, que el informante pueda conocer directamente las reacciones que ha generado la información en las personas y, en consecuencia, el debate que ha suscitado, en su caso, la información recibida. En ese momento, la información se habrá transformado en “comunicación”, útil y generadora de confianza.

La información y el retorno que produce, si se hace a través de redes colaborativas *online*, puede favorecer que aquellas personas a quienes habitualmente les resulta difícil expresarse personalmente en grupo lo hagan individualmente con más diligencia a través de la red. Al respecto, para no producir en esas personas la percepción de inutilidad por lo expresado, conviene, más que nunca, que exista una pronta retroalimentación por parte del informante: al final, todos han de tener la sensación de que su opinión ha sido valorada, de una u otra forma. Y los sistemas informáticos lo hacen posible. Así también evitaremos que se evidencie la segunda parte de una frase de Platón: “Los sabios hablan porque tienen algo que decir; los tontos, porque tienen que decir algo.” La rápida retroalimentación irá eliminando lo innecesario y vacuo.

Las infraestructuras de control

Para generar confianza en una organización, se necesitan no solo conductas e instrumentos que provoquen la confianza, sino también infraestructuras creadas con el fin de que esos instrumentos y conductas respondan a lo que se espera de ellas. Por ello, no es contradictorio que existan infraestructuras creadas para asegurar el buen funcionamiento de las instituciones que gestionan las organizaciones o los proyectos, porque ello da la confianza necesaria para que los actores actúen “confiados” y pongan a disposición de los proyectos lo mejor de sí mismos.



Por tanto, no es de extrañar que, en aquellos países en que la confianza es un valor razonablemente establecido, esta se vea como algo absolutamente normal y que exista un control gubernamental estricto en los criterios de adjudicación de los proyectos o las concesiones, de selección de determinados cargos públicos, etc. No se ve como una falta de libertad, sino como una certeza de que existe equidad y excelencia en las decisiones que afectan el bien público.

Creemos que hay mimetismo entre la forma de gobierno de un país en cuanto a su impulso por generar confianza entre sus ciudadanos, por la forma de gestionar las instituciones públicas, y la confianza que son capaces de proporcionar las organizaciones y los procesos que los ciudadanos gestionan desde el ámbito privado. Así pues, sostenemos que unas y otras han de ir indefectiblemente de la mano: si el gobierno de un país es poco fiable por corrupto, falso y prevaricador, por ejemplo, buena parte de las empresas y de los proyectos que se desarrollen en él tendrán los mismos “pecados” (“si quienes nos gobiernan lo hacen, ¿cómo no lo vamos a hacer nosotros?” –suelen decir los gobernados).



La Unión Europea, flagelada por la aparición de graves problemas en el sistema financiero europeo, propició que, entre 2008 y 2012, se encontraran en la cuerda floja numerosas entidades financieras, que un día amanecieron en quiebra real por un uso irresponsable de su autonomía para la concesión de créditos hipotecarios con escasas garantías, por las emisiones engañosas de deuda para sus inversores –muchos de ellos modestos– y por otras prácticas poco profesionales, con objeto de conseguir rápidos beneficios. La situación hizo que el BCE decidiera crear el Consejo Supervisor del Mecanismo Único de Supervisión, que era transversal para los 19 países que componían la zona euro (Danièle Nouy, 12/10/2014).

Se crearon los equipos conjuntos de supervisión (JST), que diariamente supervisarían los bancos, cada uno encabezado por un coordinador del BCE que normalmente es de un país diferente del de procedencia del banco. Los componentes de los equipos rotarían entre sí para conseguir que las entidades financieras fueran tratadas todas de forma equitativa. Además, auditores independientes apoyarían el trabajo de los JST, reuniendo información en profundidad de las oficinas y sucursales de cada banco.

Concretamente, desde el 4 de noviembre 2014, el Banco de España controla, con un nutrido equipo de inspectores, 81 entidades de forma exclusiva (cajas rurales, cooperativas de crédito y dos cajas de ahorro –Pollensa y Ontinyent– que aún perviven de la remodelación que se produjo en el país), y, de manera compartida con el BCE, 14 bancos en los términos mencionados en el párrafo anterior. Y, en toda Europa, 120 grupos bancarios, que engloban unas 1.200 entidades, son supervisados de forma ordinaria. Todos sus activos superan los 30.000 M€. También serán supervisadas aquellas entidades cuyos activos superen el 20 % del PIB del país de referencia, así como las que deseen ser supervisadas por el BCE y aquellos bancos en que más del 20 % del balance proceda de otro estado miembro.

El sistema previsto pretende generar confianza en el buen funcionamiento de las entidades financieras europeas, lo que redundará en un incremento de la confianza de los depositarios e inversores, que se transmitirá indudablemente a las empresas y sus proyectos.





De la misma forma que ha hecho la UE, las organizaciones han de establecer unos instrumentos claros que “ayuden” a generar ese clima de confianza mediante un control aséptico y positivo. Entre los instrumentos a que nos referimos, los más usuales son:

- Comités de ética, constituidos en su mayor parte por personas que no desempeñen cargos directivos de primera línea y, más concretamente, que no se responsabilicen de las asignaciones de retribuciones y de cargos directivos. (La idea es que quienes “dicten” las normas no sean los mismos que controlen su cumplimiento.)
- Comités de cumplimiento de la filosofía de la organización, también formados por personas que cumplan las mismas características que las anteriores.
- Estatutos y normas sobre los trabajos de colaboración entre departamentos, divisiones, áreas, etc., que aborden el reparto de competencias, los gastos o los ingresos, entre otros aspectos.
- Normas de definición del sistema retributivo que favorezcan un sistema de recompensas para los trabajos en equipo.

Todos estos instrumentos los deben proponer las personas más competentes en los diferentes temas y deben darse por finalizados tras un proceso de discusión y búsqueda del mayor consenso posible entre todos los afectados. Los documentos que se generen sin la participación de todos los implicados son documentos que pueden nacer “muertos”.

En todo caso, todos los instrumentos que “controlan” la salud del CS han de reconocerse como instrumentos que cuenten con una “autoridad” concreta que dirima las controversias y evite que en los grupos se introduzcan personas que solo traten de sacar ventaja de las redes creadas sin aportar nada específico ni importante.



→ 5



Las conductas y las cualidades del *project manager*, y la generación de confianza

Las conductas en la generación de confianza

En capítulos anteriores, hemos incidido en aspectos que hacen referencia a la generación de confianza en el entorno de todas las personas que conforman la organización. Ahora especificaremos los aspectos concretos que hacen referencia al *project manager*, el gestor que lidera el proyecto o la empresa: las conductas que muestra el *project manager* y las cualidades que tiene y/u obtiene son la principal fuente de generación de confianza o desconfianza en el equipo con el cual colabora. Entendemos que la confianza se inspira y que ello es mejor que solicitarla. Partiendo de esta hipótesis, entendemos que las conductas se pueden concretar en función de los parámetros que veremos a lo largo de este capítulo.

La manifestación permanente de vivir en la verdad

Se requiere un testimonio personal de conducta que no muestre resquicios en la verdad. El *project manager* debe abstenerse de mentir. La verdad se produce si:

- No se dice algo que es manifiestamente falso y que cualquier involucrado en el proyecto puede comprobar que no es cierto.
- No se exagera sobre el contenido de lo expresado, ya que la exageración puede hacer que quien escucha lo entienda de un modo inexacto.
- No se oculta parte de la verdad que, en caso de decirla, invalidaría parte de lo que se está diciendo (medias verdades).



- Se calla frente a algún comentario vertido y dicho silencio puede hacer creer al interlocutor algo que no es cierto, y el *project manager* es consciente de ello.

A partir del testimonio positivo, se pueden construir vínculos amigables y profesionales, basados en la confianza.

La manifestación de un estado permanente de motivación

Se trata de que el *project manager* intente vivir permanentemente motivado y que sea capaz de motivar a las personas con quien colabora, ya sea bajo su dirección o compartiendo el trabajo. Consiste en transmitir, con serenidad y realismo, que no hay nada ineluctable: siempre hay una salida digna y aceptable.

Recogemos aquí las apreciaciones del eminente cardiólogo Valentín Fuster (2013), que asegura lo siguiente: “que nadie piense que después del esfuerzo realizado se llega definitivamente a meta alguna: no se llega a ningún lugar definitivo, sino que todo continua; no hay necesidad de rapidez, porque todo es temporal”. Y en consecuencia, nosotros añadimos que este estado de esfuerzo e inducción propios deben ser permanentes. Y el impulso a la hora de motivar no debe decaer, y siempre hay que empezar con uno mismo.

La automotivación ayuda a los demás a generar el impulso de la motivación en el cumplimiento de sus deberes y de sus acciones en general, al tiempo que proporciona las “feromonas” de la confianza que es necesario transmitir: por tanto, se trata de un proceso en cadena y transmisible. Para ello, Fuster enumera ocho claves que invita a utilizar adecuadamente. Por un lado, tres actitudes básicas: positividad, autenticidad y altruismo. Y, por otro, cuatro tareas: tiempo para la reflexión, talento para descubrir, transmisión y tutoría. Estas actitudes y tareas despiertan un conjunto de emociones en las personas que, de una u otra forma, dependen del *project manager*, que hace que la confianza sea el hilo conductor de las acciones y, de hecho, de las emociones típicas, según Paul Ekman (Miralles, 31/5/2015): ira, alegría, sorpresa, asco, tristeza y miedo. Es evidente que la emoción que se despierta en el acto de motivar es la de la “alegría”, que entendemos que fundamentalmente es fruto de la transmisión de sentimientos positivos procedentes de la motivación: uno está más “alegre” cuando se siente motivado por lo que está haciendo. En caso contrario, lo normal es que aparezcan alguna o algunas de las otras emociones que proporcionan sentimientos negativos y que, al final, nutren de desconfianza la relación en el proyecto y/o la organización.

El estado anímico del *project manager*

Es posible transmitir confianza basada en la expresión de la verdad desde un estado anímico dominado por la actitud ecléctica de quien, sin ver “que el vaso está medio lleno o medio vacío”, no quiere dar la sensación de falsedad. Pero no es menos cierto que, viendo ambas posibilidades, y sin un riesgo cierto de que el futuro pueda decantarse hacia una de ellas, es mejor transmitir la imagen del “medio lleno” antes que la del “medio vacío”. Ello es así porque, a partir de la actitud de la alegría, que proviene de la de quedarse siempre con lo mejor, se es más capaz de generar más ideas y acometer labores con más ímpetu. En este sentido, creemos más oportuno que el *project manager* gestione su trabajo manifestando un estado de ánimo “alegre” que lo contrario. La alacridad es claramente contagiosa.



Resulta paradigmático que, en plena crisis económica y social, interna y externa de la Iglesia Católica, su líder, el Papa Francisco, intente en abril de 2014 entusiasmar a los fieles, según diversos medios de comunicación, en el sentido de que los cristianos han de estar permanentemente alegres en su vida. Se puede pensar que es inconsciente estar “alegre” cuando las cosas van mal: un proyecto con retrasos en los plazos, con un sobrecoste imprevisto, con una huida de técnicos de primer nivel, etc. Sin embargo, la “alegría” a la cual nos referimos tiene mucho que ver con el estado de ánimo con que uno debe afrontar lo que le acaece. Y no necesariamente ha de estar ligada a una expresión física –la cual, ¿por qué no?, si es positiva tampoco sobra en la mayoría de los casos. Tampoco se debe confundir con el desiderátum habitual en muchas personas, acaso provenientes de determinadas culturas, que, ante las dificultades actuales o previsibles, esperan los acontecimientos negativos con estoicismo y conformismo. La “alegría” aludida considera el futuro como el paso siguiente tras una puerta que se abre de forma franca y sin trampas insalvables. Establece, así, un estado de ánimo que marca la pauta sobre cómo iniciar una acción que, solo por eso, puede ayudar a generar capital social.

La confianza que alguien deposita en otras personas, germen e inicio de una recepción biunívoca de confianza, se sustenta, en gran parte, no solo en la convicción, por comprobación, de que se está actuando con la verdad, sino muchas veces en el depósito de la fe que se tiene en los demás o en que se producirán acontecimientos positivos, muchas veces por signos paralelos que invitan a esta confianza. A partir de estas premisas, creemos que el gestor debe evitar un estado anímico de desconfianza permanente hacia todo lo que se le “ponga por delante”. Al respecto, recogemos las propuestas del psicólogo Matthew Tull (Miralles, 30/11/2014) ante una situación de negatividad de las personas ocasionada por los acontecimientos y que le ayudarían a no dejarse llevar por la inercia de lo negativo, que suele ser lo más fácil:

- Reconocer esta clase de pensamiento en nuestro espacio mental. Su detección y la de la afectación correspondiente hacen perder fuerza a este influjo de negatividad que puede llevar a paralizar un proceso.
- Trazar una simple estrategia que lleve a evitar llegar a situaciones extremas que puedan perjudicar, en nuestro caso, el espíritu colaborativo. Para ello, conviene hacerse las reflexiones siguientes:
 - a) ¿Qué pruebas se tienen a favor de estas reflexiones negativas?
 - b) ¿Qué pruebas se tienen en contra?
 - c) ¿Se tendrían ese tipo de prejuicios cuando si uno se sintiera bien, triste, enojado o ansioso?
 - d) ¿Qué le diría uno a otro en las mismas circunstancias?

Este análisis permitiría desenmascarar el oráculo pesimista y así mitigar la ansiedad y dejar espacio para opciones más positivas.

En todo caso, más que manifestar “carta blanca” a la relación, se trata de hacer un análisis más convincente y razonado para iniciar una colaboración positiva entre los distintos implicados en el proceso.



El compromiso

Sugerimos analizar el compromiso bajo dos aspectos:

El compromiso del *project manager* con el proyecto y con la organización que lo sustenta

Este compromiso pasa porque el *project manager* crea, hasta las últimas consecuencias, que el proyecto que dirige y la empresa que lo sustenta son merecedores de su confianza: que crea en ellos y vea que, a través suyo, existe un horizonte de mejora, tanto para él como para la organización, incluidos sus colaboradores y los demás interesados en el proyecto. El proyecto es cierto, realista, confiable, interesante y, en general, merece la pena que le destine las horas que sean necesarias para su gestión. Esta predisposición del gestor se nota en el ambiente y tiene consecuencias positivas en el resultado del proyecto y –lo que nos interesa ahora a nosotros– en la inducción de un clima de confianza a su alrededor.

El compromiso de los colaboradores con el gestor y del gestor hacia ellos

El compromiso significa la determinación de los actores de responder positivamente a las expectativas que se esperan de ellos, poniendo lo mejor de su parte para cumplir aquellos acuerdos o deseos que se les han manifestado. En este sentido, y dado el carácter colaborativo y biunívoco que se da a las operaciones o proyectos, el compromiso se entiende que ha de ser mutuo, de unos actores con los otros. Resulta difícil mantener un compromiso si una de las partes no cumple su parte del compromiso con la primera. Quien no ve que la otra parte cumpla su compromiso se siente engañado o estafado porque ve que su buena voluntad ha sido utilizada por aquella en beneficio propio.

En consecuencia, para generar, mantener y, en su caso, aumentar la “confianza”, los comportamientos siguientes deben exhibirlos de forma ambivalente el *project manager* y cada una de las personas al unísono:

- Recuperar el “sentido” de *la palabra dada*, al margen de lo escrito y firmado, incluso si ha sido fuera de contexto y en una ocasión *ad hoc*: la palabra dada se ha de cumplir. Como se ve, se trata de “regresar” a los orígenes de las relaciones entre las personas, cuando lo escrito no era la moneda común entre los acuerdos, sino la conversación y el contenido verbal, incluso sin testigos, de lo hablado entre las partes. Mantener el compromiso es ineludible para mantener y/o generar confianza.
- Adquirir el compromiso de que la exposición de los asuntos se realizará siempre desde “*la verdad*” de los hechos o las pretensiones de lo que se quiere: las personas han de estar convencidas de que nunca se les ocultará toda la verdad. Y ello significa que no se expondrá la verdad “a medias”, que es el procedimiento más habitual para mentir.



- Ser conscientes de que la intangibilidad y la volatilidad del capital social se manifiestan cuando las actuaciones de todas las partes no guardan consistencia. Al respecto, hay que proceder según los cánones establecidos y los compromisos manifestados. Un cambio radical y sin justificación clara y evidente puede dar al traste con la confianza establecida. Así pues, hay que ser *consistentes* y dejar las veleidades fuera del debate.
- Tener *coherencia* entre lo que se dice y lo que se practica. Su ausencia suscita sentimientos contradictorios, provocados por dos realidades que se confrontan y que conducen a la desconfianza entre las partes.
- *Mostrar ejemplaridad* en un proyecto que se sabe que no tiene que ser patrimonio de una sola parte y que se sustancia en el ejercicio fiel y excelente de las responsabilidades que a cada uno le atañen, sobre la base de unos principios aceptados universalmente como “buenos”.
- *Evitar la descalificación* y la crítica negativa mordaz –sobre todo cuando no se hace personalmente, sino ante terceros–, pues su uso y forma pueden provocar reacciones contrarias a las deseadas, que suelen ser el interés de que el criticado ante la descalificación reaccione modificando positivamente su comportamiento o conducta y mejore su aportación al proyecto. Sin embargo, con frecuencia, aunque se produzca lo anterior, el criticado queda con la sensación de que se confía poco en él, porque no se le da margen a error, y duda de que sus aportaciones de mejora sean aceptadas, por si se equivoca, lo cual provoca una desconfianza en sentido inverso y el capital social disminuye.
- Y, para terminar, admitir que el compromiso entre el gestor y los colaboradores se mantiene y agranda cuando sus actuaciones evidencian que cada uno ha tomado en consideración lo que los otros son, piensan, esperan, conocen y deben hacer. La *empatía* es una suerte de identificación mental que brota del interior de cada uno y llega a provocar manifestaciones tangibles, que se reflejan en la relación entre las personas: se confía en alguien que es capaz de ponerse en el lugar del otro, de modo que el compromiso mutuo no solo se mantiene, sino que incluso suele aumentar.

La autoconfianza

Confiar en uno mismo es una bandera que exhibe un *project manager* para promover la confianza del resto del equipo en él y, paralelamente, la confianza de las demás personas en sí mismas, lo cual incrementará sin duda el CS dentro de la organización. ¿Cómo se puede confiar en alguien que no confía en sí mismo? Esta autoconfianza está justificada en dos principios sencillos y elementales, que ya hemos comentado en otro apartado y que queremos repetir: El primero: ¿Quién, sino uno mismo, va a estimarse y confiar más en sí mismo y, a la vez, ser su más atrevido defensor? Y el segundo: Esta pregunta-afirmación carecería de sentido y sería pueril y nada fiable si no fuera acompañada de un fuerte impulso a su progreso personal y permanente, deseando ser cada día mejor.



Fig.5.1
Cualidades y
conductas del *project
manager* por las cuales
obtiene confiabilidad



Es evidente que la autoconfianza descansa en la idea de la autoestima. Esta, si es escasa, nos hace más vulnerables, pero su exceso nos hace perder la perspectiva de nuestras propias habilidades sociales y fundamentales para desempeñar nuestra profesión. La solución pasa por controlar el ego, que nos lleva a producir una imagen ficticia de nosotros mismos, y sustituirla por el amor propio, que tiene que ver más con saber cómo es uno y disponerlo, a partir de lo mejor que se tiene, para verterlo en el desempeño de nuestro trabajo.

Las reuniones de trabajo y la confiabilidad

Recomendamos al *project manager* unas cuantas conductas que le ayudarán a que sus reuniones sean fuente de incremento de la confianza en la organización:

Tener muy claro de qué se va hablar y su utilidad para los fines que se pretenden conseguir y, en el mejor de los casos, con objetivos concretos.

Fijar las horas de inicio y finalización, y cumplir los tiempos previstos, lo cual hará que las personas confíen en el convocante y evitará que algunas de ellas no asistan porque desconfían de que se termine a la hora prevista y ello les haga incumplir sus propios compromisos.

Conseguir que *la mayoría* de las personas que asisten a una reunión *intervengan* en ella, utilizando diversas vías –incluyendo las escritas, que pueden dejar sobre la mesa para su análisis posterior y para favorecer que los más retraídos aporten sus propuestas.



Aportar en cada reunión algún *tema de interés diferencial* que suscite debate o sorpresa, pero que no sea considerado algo que las personas debían haber sabido con anterioridad.

Solicitar ayuda a los asistentes en temas que pudieran ser considerados propios pero en que el convocante cree necesario recibir ayuda de los demás, porque confía en ellos.

No tener predefinido, y menos que sea reconocible a priori, el final de la reunión, pero sí alternativas a los posibles finales que los asistentes libremente puedan sugerir.

Controlar los egos dentro del equipo, de modo que el *project manager* pueda gestionarlos orientándolos de manera que todos se sientan importantes, pero nadie imprescindible, y sí, en cambio, artífices importantes para conseguir una colaboración que consiga el éxito de la reunión y de las operaciones. Todos son importantes y se tienen en cuenta para lograr ese “todo”. No es un ejercicio fácil, pero es posible y necesario.

Al respecto, y con relación a las reuniones, frente a la opción de realizar muy pocas, sobre todo con personas de segundo o de tercer nivel, con lo cual se restringe el potencial social, hay directores generales de empresas o *project managers* que las llegan a realizar en horarios tradicionalmente no laborables (como los sábados, los domingos o antes o después de la jornada laboral). Ello no tiene que ser, *per se*, algo negativo o positivo, sino que dependerá de lo que se proponga y de cómo va a gestionar la organización su propuesta para gestionar adecuadamente la conciliación familiar, así como el descanso y el tiempo autónomo que necesitan las personas implicadas. Forzar a las personas a utilizar intempestivamente su tiempo de atención familiar, sin consideración alguna, creemos que es poco ético y, aunque pueda resultar eficiente en términos económicos para la organización a corto plazo, será ineficiente en términos globales para el conjunto organización-personas-sociedad: siempre hemos de considerar que la eficiencia de la operación o el proyecto no se limita a la eficiencia en la consecución de unos objetivos en torno a una unidad de actuación (UA), que se hace visible por las acciones de los actores, sino también a la consecución de todos los objetivos “razonables” que tienen todos sus actores, incluso los sociales, económicos, medioambientales, formativos, de penetración en el mercado, de progreso tecnológico, etc.

Recomendamos, igualmente, dos líneas de preparación a las personas que han de asistir a una reunión: por un lado, el convocante de la reunión ha de conocer los temas que se han de tratar, por razones obvias. Para ello, le recomendamos que destine un tiempo mínimo a “meditar y reflexionar” sobre cada uno de ellos, analizando los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y los riesgos de todos los asuntos –como si de un proyecto se tratara. Ello le dará confianza en sí mismo y transcendencia sobre lo que quiere poner sobre la mesa (aumentará la conciencia de sí mismo, reducirá sus posibles miedos y ansiedades, y ampliará su visión a niveles técnicos y no técnicos impensados). Este aumento de confianza en sí mismo –por el hecho de conocer los asuntos y sus consecuencias al detalle– generará confianza en los demás. Pero, por otro lado, recomendamos a los asistentes a la reunión, en la medida que se conozcan o crean conocer los temas que se tratarán en ella, que dediquen igualmente unos minutos a “reflexionar y meditar” en la misma línea que el convocante, para que una posible intervención suya sea fruto de dicha reflexión. De lo contrario, se corren dos riesgos: no participar en la reflexión y/o discusión común por no tener claro qué aportar y temer significarse cayendo en el ridículo por el error que pueda cometer o por la insignifican-



cia de su propuesta, o dar realmente una opinión inocua y poco útil, con lo cual la confianza en él caerá en picado.



Google comenzó a implantar la práctica de la meditación como base para gestionar bien sus reuniones y procesos de toma de decisión. En España, Telefónica y el BBVA (Carrizosa, 10/05/2015) fueron pioneros y, siguiendo el método de John Kabaci, decidieron implantar talleres de meditación, al igual que harían Enagás y Mutua Madrileña.

Las organizaciones que se apuntaron a estas prácticas han observado un aumento de la colaboración –CS– y, por ende, de la productividad, así como una reducción del absentismo laboral y un buen ambiente interno, según Albert Rivera. Al respecto, Jaume Gurt añade que las organizaciones que se han apuntado a dichas prácticas, como Softonic, Sant Joan de Déu, Chiesi, Ciberclick, AppZoom, Habitissimo, el Consorci Sanitari, Integral, La Fageda, Numintec o Alquimia, están inmersas en el proceso de hacer más humana la empresa mediante una gestión económica que mira más a las personas y cree en el crecimiento humano y la felicidad como factores claves para un desarrollo sostenido.

Por su parte, en este intercambio de opiniones vertidas en El País, Marta Romo, experta en neuroliderazgo, asegura que el peso del poder y el nivel de responsabilidad de un directivo exigen ese proceso de reflexión y meditación, pues la ausencia de tales condicionantes hace aumentar la testosterona y disminuye los niveles empáticos –que han de contrarrestarse con la preparación de que hablamos–, y puede perjudicar la colaboración y, en consecuencia, disminuir los niveles de confiabilidad en el grupo.



Contestar a todos

Es una conducta que transmite cercanía, consideración y empatía con los demás y que recomendamos, aun sabiendo la incomodidad y las dificultades logísticas que ello supone. Por ello, aconsejamos responder todos los correos electrónicos (exceptuando naturalmente aquellos que son considerados *spam*, o los que llegan indiscriminadamente, son presentaciones comerciales no deseadas ni solicitadas o son enviados por desconocidos), así como todas las llamadas telefónicas, incluidas las de posibles oferentes de temas relacionados con nuestro trabajo: todos merecen nuestra atención y hay que ponerse en su lugar y pensar en cuando nosotros tenemos que hacer lo mismo con nuestros posibles clientes. Y, por supuesto, con más razón, entendemos que hay que contestar cualquier demanda de comunicación que provenga de personas de nuestra propia organización o proyecto.

Naturalmente, hemos de evitar la conducta habitual en muchos gerentes o *project managers* que, al recibir la solicitud de contestar al teléfono, le dice al secretario que comunique al solicitante que no “está en la oficina”, lo que en ese momento es falso. Esta actitud no solo es nociva porque es una falsedad y se falta a la verdad, sino también porque trasmite al secretario una conducta que muestra capacidad de mentir y, por tanto, que no se puede confiar en el gerente porque miente de forma visible y descar-



da. Así pues, ¿qué no hará cuando no se puedan comprobar tan claramente sus propuestas? El capital social disminuye notablemente por este tipo de conductas.

La información puntual

Sabida es la importancia de informar a las personas para generar confianza, pero también se comprueba que, si esta, pese a ser fiable, no es puntual, pierde gran parte de su capacidad de generar confianza.

En ocasiones, se plantea la disyuntiva de retrasar la información porque no es completa o porque no se está preparado para dar las respuestas adecuadas, etc. Y el gerente o *project manager* no nos proporciona respuestas definitivas a estas dudas. Hay que valorar la situación, pero, ante la duda razonable, normalmente es mejor la información puntual, dejando claros los condicionantes que existen para su total esclarecimiento. Con la verdad siempre se acierta, aunque se tenga que adelantar su exposición.

Lo de “no hacer o no decir nada”, que también es “una forma de hacer o de decir” no es una solución extrapolable a muchas situaciones, salvo las relaciones diplomáticas, siempre complicadas. En el mundo de la gestión, normalmente es mejor informar puntualmente.

La relación con antiguos colaboradores

No es despreciable el capital social que se puede atribuir a la transmisión de cultura por parte de personas que fueron colaboradores en el pasado, tanto en el seno de la propia organización como externos con los cuales se trabajaba habitualmente. Su presencia en el entorno en que se mueve el equipo de gestión permite admitir su contribución a generar un clima que, en muchos momentos, llega a personas y organizaciones con las cuales sí se está en contacto activo. La afección y la buena opinión de quienes estuvieron colaborando generan un ambiente confiable que ayuda al CS global.

En este sentido, recomendamos que el gerente o *project manager* cultive los contactos y las relaciones con dichas personas, con las cuales se puede comunicar mediante reuniones *ad hoc* o mediante asociaciones, grupos de trabajo, etc.

La colaboración con otros *project managers*

Los *project managers* que gestionan proyectos dentro de las empresas se encuentran, muchas veces, con dificultades evidentes para llevar a cabo sus objetivos por falta de medios, tiempo o insuficiencias en la capacidad técnica de algunos de sus miembros. Lo más usual, en estos casos, es acudir a la dirección general, directamente o a través de un patrocinador designado al efecto, para requerir su ayuda, pero también es habitual solicitar ayudas puntuales de otros *project managers* o, en el peor de los casos, dejar que la situación se deteriore, pensando “que ya se arreglará” con el paso del tiempo, aunque se puede llegar a un punto de no retorno y de fracaso de la gestión.

Si se solicita ayuda a otros *project managers* de la organización, el éxito redundará en el hecho que anteriormente se hayan producido conductas y actitudes generadoras de



confianza mutua que inviten a que se preste un apoyo íntegro y sin fisuras. Ello se ha dado, por ejemplo, cuando se han producido unas acciones “*tit for tat*” (“tal para cual”), en que cada uno actúa pensando cómo le gustaría que el otro actuase. Eso produce entre ambos una situación en que los dos se comportan como auténticos socios y compañeros, y se genera un entorno de confianza que invita al beneficio mutuo.

Generar las condiciones idóneas en todas las acciones compartidas con otros

El *project manager*, de acuerdo con la estrategia del proyecto o la empresa, debe ajustar su conducta a favorecer la acción colaborativa, creando y apoyando acciones que faciliten la interacción, como por ejemplo: intervenir, pero no interferir; dejar que fluyan las intervenciones, sin limitarlas a medio exponer o desarrollar, excepto en condiciones extremas; someter las conclusiones de las reuniones a la aprobación de los asistentes, y no concluir unilateralmente las que el gestor piensa que son las que tienen que ser; procurar la proximidad física de los actores, pues ello suele favorecer el contacto y ayuda a generar confianza al incrementar el conocimiento mutuo, etc.

Al lector del caso presentado en el capítulo 10 sobre la decisión de los equipos de proyecto del arquitecto Toyo Ito y de Idom de cambiar el sistema de trabajo entre ellos, le advertimos que ello se produjo fundamentalmente a través de la red entre Tokio y Barcelona por el trabajo “en carpa”: es decir, todos juntos y en el mismo lugar físico, adaptando la “estructura” del grupo colaborativo a la “red social” que podía llevar a una mejora sustancial de la eficiencia del trabajo colaborativo a través del contacto físico. El método “carpa” (nombre utilizado en Idom) tenía su origen en el significado que tiene la construcción típica de un circo, donde todos se refugian para acometer un trabajo que requiere la colaboración de todos, y que una de las mejores formas de hacerlo es que todos estén físicamente en contacto y sean visibles entre ellos. Las interacciones se producen “al momento”. No hay ninguna pérdida de tiempo y se favorece, además de los intercambios técnicos, las relaciones amigables de proximidad que pueden incrementar el nivel de CS.

El *project manager* es quien debe ver la necesidad de proponer, o no, medidas como la anterior, sin esperar a que su dirección general sospeche de la necesidad de su implantación.

La competencia del *project manager*, gestor o gerente



Regularmente, en muchos países, diversas empresas realizan sondeos, que son barómetros que miden el grado de confianza que transmiten las instituciones y los grupos sociales más significativos. Recogemos aquí una de ellas, realizada en 2011 por Metroscopia, referida a España y comentada por Francesc de Carreras en La Vanguardia el 20/8/2011 (escogemos 2011 por ser un año marcado por la crisis económica en España), en la cual se puntúan cuarenta y uno de esos grupos e instituciones del 0 al 10.



En primer lugar, destacan los científicos y los médicos, a quienes se les califica con un 7,4. Les siguen la universidad y la sanidad públicas, con un 6,8 y, por detrás, los intelectuales, con un 6,5.

En segundo lugar, también destaca la confianza en la Iglesia Católica a través de Cáritas (organización propia de ayuda a los necesitados), con un 6,8, seguida por las instituciones de seguridad pública y protección social: así, por ejemplo, la Policía recibe un 6,7; la Seguridad Social, un 6,6; la Guardia Civil y las Fuerzas Armadas, un 6,5, y las ONG, un 6,2.

El Rey obtiene un 5,6 y los órganos jurisdiccionales y de protección de derechos, como el Tribunal Constitucional, rayan el aprobado con un 5,3. A partir de ahí, todos suspenden: desde el Defensor del Pueblo, pasando por los jueces, los fiscales, los funcionarios, los ayuntamientos, e incluso las Cortes, los periódicos, etc.

Las notas más bajas las reciben las cajas de ahorros (3,7), los obispos (3,1), los bancos (2,9), los partidos políticos (2,8) y los propios políticos (2,6).

Sería interesante saber, en las empresas y en los grupos de proyectos que llevan a cabo, cuál es el grado de confiabilidad en sus relaciones. Quizás esto permitiría descubrir algunas de las causas de un determinado resultado en la eficiencia de las operaciones.

Lo que está claro es que, en ese año y en los siguientes, en España se produjo un descenso general del PIB: había mucho de “pez que se muerde la cola”, y de desconfianza en la competencia de las instituciones de gestión y de gobierno del país –como son los gobiernos autonómicos, los ayuntamientos, las Cortes, los partidos políticos o los bancos y cajas de ahorros–. Todo ello ayudaba a provocar un clima de desconfianza que repercutió negativamente en la generación de valor en la sociedad.



En algunos casos, la motivación por el mensaje atractivo del *project manager* es lo que lleva al equipo y a los *stakeholders* a confiar en él, aunque suele ser una adhesión con un final predeterminado por el tiempo, hasta que se resuelve la ecuación propuesta en el mensaje: o se llega a un resultado desastroso, como consecuencia de una propuesta carente de rigor, aunque atractiva, pero que nadie se ha molestado en analizar con detalle, o bien, siendo el mensaje igualmente atractivo, viene acompañado por una competencia contrastada del *project manager*, que conduce a un resultado satisfactorio.

Esta competencia se demuestra a través del conocimiento exhibido por el gestor, que aporta soluciones que todos admiten como sólidas, imaginativas y, sobre todo, creíbles e ilusionantes, y también a través del aval de su propuesta, que se prueba utilizando sistemas para comparar sus ideas con otras que han funcionado, por el apoyo de técnicos y especialistas que validen sus iniciativas o por la experiencia de otras ocasiones en que sus propuestas fueron acertadas. El trabajo en equipo es, en este último caso, la garantía de la confirmación de un espacio de capital social necesario para asegurar, al menos al principio de la cooperación, que se puede lograr el éxito de forma más eficiente.



Resultó paradigmático el planteamiento de un joven holandés de 19 años, Boyan Slat, que en junio de 2014 ya había conseguido una financiación de un millón de dólares en 25 días a través de un crowdfunding con muchos stakeholders desconocidos para llevar a cabo un proyecto que consistía en unas barreras flotantes ancladas en el fondo marino y situadas cruzando las corrientes marinas oceánicas, en el Pacífico Norte y Sur, en el Atlántico Norte y Sur y en el Índico, que retendrían en diez años la mitad de la basura lanzada a los mares.

Según un artículo de Eva Dallo (6/7/2014), expertos de las universidades de Delft y Hawaii han calculado que en 2020 habrá 7,25 millones de toneladas de plásticos y otros restos flotando en los océanos, atrapados en enormes “sopas de plástico” en las corrientes marinas citadas.

Conviene preguntarse cómo consiguió Slat transmitir la confianza suficiente para que un proyecto que muchos consideran fantástico y exótico lograra cautivar a tanta gente.

Pues bien, percibiendo que el asunto podría tener una credibilidad tecnológica aceptable, Slat dedicó 800 horas a mejorar su trabajo escolar inicial y terminó presentándolo en la conferencia TED el 2 de junio de 2012. A partir de ahí, según el artículo citado, envió una lista de 50 preguntas a ingenieros y profesores para saber si el proyecto era viable, pero solo recibió una respuesta. Sin embargo, un año más tarde, el 26 de marzo de 2013, empezó a recibir correos electrónicos: 1.500 diarios. Y entonces Slat vio que no estaba solo.

Boyan Slat creó la fundación The Ocean CleanUp, que da trabajo a unas cien personas. Con su ayuda y la de otros colaboradores, entre ellos varias ingenieras holandesas, amplió su trabajo, que vio la luz el 2 de junio de 2014. Y en esa fecha inició una campaña de crowdfunding para recaudar 2 millones de dólares en 100 días para poder construir una barrera flotante a escala real.



Por tanto, la capacidad de transmitir confianza por parte del gestor va ligada al hecho de disponer del valor de la excelencia, que lleva a la existencia de la competencia técnica necesaria para resolver el problema. Y resaltamos que sea una competencia técnica al más alto nivel posible, en función de los condicionantes, las restricciones y las limitaciones que puedan existir. Mencionamos otras cualidades en los demás espacios de este capítulo.

El liderazgo

El liderazgo unipersonal

Es el liderazgo usual que ejerce un *project manager* en un proyecto y, en general, en sus operaciones: de él se derivan, en buena parte, un conjunto de comportamientos como resultado de unos sentimientos generados en los actores por influencia del líder.



Uno de los comportamientos podría ser, precisamente, generar un espíritu cooperativo entre todos, que conformaría el CS, pero con frecuencia la existencia de este liderazgo unipersonal impide generar la red cooperativa, pues, si se llegara a formar, el *project manager* podría pensar que menoscaba su autoridad y, por tanto, la eficiencia de su gestión. La conclusión es que un liderazgo unipersonal “fuerte” puede impedir la existencia de un CS “fuerte”.

Además, la generación de un líder no viene determinada únicamente por el hecho de disponer ciertos valores que provocan este apoyo por parte de los demás actores. Hay otros muchos factores, algunos de ellos positivos, pero otros negativos, oportunistas o que tienen que ver con las necesidades o las carencias de los actores a los cuales hay que “liderar”, o con odios y fobias contra terceros. Por supuesto, también podrían tener que ver con la ambición del propio líder o con sus visiones personales sobre cómo deberían ser el futuro y la UA que ha de gestionar. En todas estas circunstancias, el líder es capaz de generar un CS efectivo durante un cierto tiempo, que puede ayudar a obtener resultados espectaculares, pero el paso del tiempo y la aparición de algunas circunstancias, como consecuencia de un exceso de confianza o de grietas en su entorno, terminan por ocasionar enormes desastres y desafecciones de difícil y larga cura.



Fue sorprendente la confesión que hizo el 25 de julio del 2014 quien durante 23 años había “gestionado” los destinos de la comunidad autónoma de Cataluña en España. El gestor en cuestión fue el ex presidente de la comunidad autónoma, que había marcado el guion de la comunidad, considerada habitualmente el “motor” económico de España. Durante esos años, había representado lo que entendía que eran los valores más profundos de Cataluña (el sentido común, el esfuerzo, la capacidad de entendimiento, la seriedad, la trascendencia histórica...). Incluso había fundado un partido político (en las dependencias de un monasterio benedictino). Había gobernado Cataluña, liderando una coalición de dos partidos nacionalistas, con estos valores como santo y seña, proclamados con la palabra y la acción perfectamente programadas, y apoyados por los medios de comunicación públicos: fue capaz de crear un cuerpo de capital social muy importante. Una gran mayoría creía en su palabra y veía la “identidad” de Cataluña en su figura.

Pero aquel dramático día del mes de julio de 2014, siendo ya ex presidente, reconoció públicamente que durante 34 años había tenido una importante cantidad de dinero oculta en paraísos fiscales fuera de España, por lo cual había estado enriqueciéndose e incumpliendo las leyes reiteradamente. Y, por cierto, hacía unos cuantos años, mientras él era presidente, que la prensa había estado haciendo comentarios sobre posibles manejos monetarios que permitían sospechar de la existencia de corrupción en su entorno más inmediato, que incluía a su propia familia. También se generaban comentarios acerca de corrupción en la adjudicación de contratos públicos en toda la etapa en que fue presidente: según se comentaba en todos los círculos profesionales y de empresas, para conseguir contratos públicos había que pagar un 3 % a un “recaudador” del partido que él presidía. Pero un “velo” de silencio público inundaba el país y nadie osaba hurgar en el fondo de las sospechas y de los comentarios cotidianos.

Hemos de indicar que, previamente, en la etapa en que él ya no estaba en la primera línea política, concretamente en 2012, el rotativo El Mundo, reconocido por su periodismo de investigación, había escrito en sus páginas que su familia tenía importantes



cantidades de dinero en paraísos fiscales: el ex presidente denunció al periódico, pero su denuncia fue sobreseída por el juez por considerar que la información provenía de fuentes policiales contrastadas y, por tanto, que no era inventada.

El 7 de julio de 2014, los acontecimientos se precipitaron y el periódico insistió en sus denuncias y dejó escrito que, en un solo mes, la familia del ex presidente había ingresado 3,4 millones de euros en unos bancos de Andorra, país considerado, durante mucho tiempo, un paraíso fiscal.

A raíz de su confesión (realizada porque, al parecer, supo que la Agencia Tributaria Española estaba a punto de denunciarle por delito fiscal, lo que le hubiera supuesto la posibilidad de ingresar en prisión), algunos periódicos ya aventuraron que el volumen oculto en paraísos fiscales podía ascender a los 1.800 millones de euros (Inda y Urreiztieta, 3/8/2014), cifra acumulada por la familia del presidente a lo largo de 34 años y conseguida de forma ilegal a través de comisiones por adjudicación de contratos, intermediaciones ilícitas, prevaricaciones, etc. Sin embargo, según el propio presidente, la fortuna, que él no cuantificó en su confesión, provenía de una herencia de su padre (documento acreditativo que nunca mostró), que le había dejado en una cuenta de uno de los “paraísos fiscales”, a nombre de sus hijos y de su esposa. Pero las primeras investigaciones policiales no encajaban con dicha afirmación. Más bien parecía que, al margen del sorprendente testamento, se había producido un transvase continuo de fondos de un paraíso a otro, con blanqueo de capitales incluido. Sorprendentemente, el ex presidente afirmó, sin pestañear, que durante los 34 años “no se había visto el momento” (declaración en impersonal...) de regularizar su situación económica. (El Gobierno central había decretado en los últimos tiempos tres regularizaciones para que quienes tenían dinero en el exterior pudieran retornarlo sin que fueran investigados, a menos que la evidencia demostrase que se había conseguido de forma delictiva.)

Pues bien, hasta ese momento, él siempre se había defendido a sí mismo y a su familia en todos los medios de comunicación, diciendo que esos ataques eran totalmente falsos, negándolos tajantemente e, incluso, apelando a la ética, y añadiendo además que eran “contra Cataluña y no contra ellos” (Cataluña era la unidad de actuación del proyecto). Es decir, decía que se atacaba al proyecto y no a él: pretendía con ello buscar el apoyo de los demás actores que amaban el proyecto (Cataluña), haciéndoles creer, “envuelto” en la bandera de la comunidad, que el insulto era contra todos y no contra él, y para ello se apoyaba en el grado de liderazgo que había conseguido gracias a la palabra y al gesto, de modo que involucró a la ciudadanía en el apoyo y la gestión de su proyecto, incluso en la lucha contra las dificultades (las mayores siempre eran las que provenían del enemigo exterior, como así se justificaba), y generando un cierto espíritu cooperativo, sobre todo en lo emocional, mediante el engaño continuado.

Con todo su bagaje anterior, una buena parte de Cataluña había salido siempre en su defensa y siguió compartiendo lo que se mostraba como unos ideales honestos, que defendía y se vanagloriaba en liderar y por los cuales consiguió concitar a su alrededor un importante capital social. Presidía incluso una fundación que recibía cuantiosos fondos públicos, orientada precisamente a la reflexión sobre la ética.

El proyecto de país (“fer país”, decía en catalán con frecuencia) que empezó Jordi Pujol, el presidente al cual aludimos, que consiguió una identificación espectacular “persona-proyecto”, se vio zarandeado cuando muchos de quienes le apoyaban vieron que él exigía y predicaba lo que personalmente no cumplía. ¿Qué valor tendrían los



objetivos, los mensajes y las conductas que proponía, confrontados con el comportamiento que había confesado?

Ni siquiera pasó nada cuando, agotada su última legislatura como presidente, mientras su delfín, Artur Mas, ya le había sucedido, como responsable del partido y en ese momento, como jefe de la oposición, el nuevo presidente, el socialista Pascual Maragall, en una sesión del Parlamento, se atrevió a mencionar la fatídica cifra del 3 %, práctica corrupta de la cual consideraba responsables, en general, todos los gobiernos de la coalición nacionalista gobernante hasta aquel momento. Pero, por haber denunciado sin pruebas que mostrar, Maragall tuvo que rectificar y pedir excusas: nadie todavía se atrevía a hablar.

Pero, como suele decirse, la justicia es lenta pero está ahí. A finales de 2015, cuando terminábamos de escribir este libro, habían sido detenidos varios empresarios y gestores de la coalición, acusados de varios delitos: prevaricación, cohecho, etc. El proceso se adivinaba también lento y con muchas aristas.



La conclusión del caso anterior nos lleva a poner en tela de juicio hasta qué punto un liderazgo fuerte, por su radicalidad y su espectacular puesta en acción y actuando sin control imparcial, ayuda a generar un espíritu cooperativo permanente en el tiempo. Por el contrario, corre el riesgo de hacer que el proyecto vea socavada su cuota de eficiencia y credibilidad, al no disponer de unas bases firmes y éticas, sino cimentarse fundamentalmente en la palabra del líder, en la expresión y la apelación a unos sentimientos o al “enemigo” exterior (en nuestro caso, en cualquier proyecto, sería, por ejemplo, la competencia, las circunstancias, los clientes...).

Este caso tiene tintes muy políticos, aunque el motivo final y real es puramente económico. Y ello no es una excepción. Lo mismo ocurrió, por las fechas en que se estaba escribiendo este libro, en otro caso también sonado: el de la suspensión de pagos que en julio de 2014 protagonizó Gowex, empresa española del sector de las TIC que había suscrito contratos con más de ochenta ayuntamientos de once países para dotar de WiFi gratuito muchas zonas urbanas, cuyo principal accionista y gestor, Jenaro García, se había ganado la confianza de todos sus empleados proveyendo la empresa y cada uno de sus proyectos de un gran capital social, ayudado por el falseamiento constante de su contabilidad. En particular, durante diez años, estuvo mintiendo cuando declaraba que había nuevos inversores con grandes cantidades de dinero, o cuando aumentaba artificialmente los resultados. Todo ello hacía aumentar la cotización de las acciones que se gestionaban en el llamado Mercado Alternativo Bursátil (MaB), un mercado en que cotizan acciones de empresas medianas y que es objeto del control habitual de un mercado normal de valores. Siguiendo la dinámica anterior, el consejo de administración de Gowex fue comprando y vendiendo acciones que había hecho subir la propia empresa artificialmente, y llegó a acumular más de 600 millones de beneficios (Recuero y Viaña, 5/8/2014).

En todos estos casos, la generación de CS realizada desde la posición dominante de un líder que, mediante una mentira continuada, se gana la confianza de las personas que le rodean acaba provocando el desastre en la operación y el desánimo entre muchos de los actores cooperadores y seguidores del líder –es cuestión de tiempo–, con la consiguien-



te pérdida de la confianza, no solo en el líder, sino también en ellos mismos por haber sido incapaces de descubrir a un falsario y seguirle en todos sus mensajes.

El liderazgo colaborativo

No cabe duda de que un *project manager* ha de tener dotes de liderazgo si quiere gestionar con eficiencia un proyecto. Es más, creemos que ese liderazgo ayuda, y mucho, a generar capital social: “siempre hace falta alguien que lidere”. Pero no es menos cierto que el liderazgo se visibiliza de diferentes formas y, además, no todos los líderes son iguales, aun dando por sentado que el líder destila una excelencia en el conocimiento *ad hoc*, reconocible para todos. Existe desde el líder carismático que utiliza la palabra, la empatía, el gesto y su propio físico, hasta el sobrio, casi taciturno, pero, sin embargo, resulta claro, conciso y efectivo porque domina la técnica y el escenario en donde se mueve. Este es un tema muy estudiado y al cual no vamos a referirnos.

Sabemos que, para concluir un proyecto, no es indispensable que exista un CS importante. De hecho, en muchos casos, no existe esta generación de confianza: cada cual cumple lo pactado, porque el líder ha propiciado el escenario documental y relacional que obliga a ello, y el proyecto concluye con éxito. Ahora bien, lo que se consigue cuando se dispone de un buen CS es una mayor eficiencia solo por este hecho (que se puede traducir en unos mayores beneficios económicos) y, además, proporcionar una mejor calidad de vida profesional y personal a las personas que participan en la gestión de dicho proyecto o empresa.

Y, al hilo de lo anterior, defendemos que la existencia de un liderazgo colaborativo es más provechosa para conseguir un buen CS que un liderazgo unipersonal; además, se evitan los problemas que pueden derivarse de un liderazgo unipersonal, que acaba siendo, con frecuencia, incontrolado.

El liderazgo colaborativo se consolida cuando:

- El líder tiene como apoyo a un equipo de trabajo próximo tanto a él como al resto de actores del proyecto o de la organización, con los cuales se reúne con mucha frecuencia.
- El líder toma las decisiones importantes después de haber consultado con su equipo y tiene en cuenta sus apreciaciones: siguiéndolas en parte o totalmente o, en caso contrario, explicándole siempre por qué no lo ha hecho. Admite las críticas y los errores propios “sin pestañear”. Pero también le hace ver los éxitos sin haber seguido sus consejos. Si este último caso sucede con demasiada frecuencia, el líder debe cambiar a su equipo, pero, si es él quien se equivoca en el resultado, quien debe cambiar es él.
- El líder coordina las acciones que han de dirigir todos sus colaboradores, para que naveguen todas en la misma dirección estratégica de la empresa o del proyecto, pero les da toda su confianza para que puedan gestionarlas de forma autónoma. Y sus colaboradores deberán demostrar, también de forma autónoma, que se han aplicado, con la excelencia de su comportamiento, a alcanzar los objetivos a los cuales se han comprometido.



- El líder delega algunas de las acciones que podría asumir él, para lo cual proporciona la información y la confianza necesarias, así como los cauces de obtención del conocimiento y los recursos necesarios.
- El líder promueve la formación y el progreso de todos sus colaboradores.
- Los colaboradores confían en el líder porque él confía en ellos.
- El éxito o el fracaso se lo apuntan todos, en todos los sentidos.



En los años ochenta, se nos adjudicó, tras un concurso público, llevar a cabo el Estudio de Viabilidad de la Televisión Pública Autonómica de las Islas Baleares. El concurso estaba gestionado por el consejero de Presidencia, como delegado del presidente de Gobierno Autónomo, y por el propio Consejo de Gobierno.

En aquellos años, todas las comunidades autónomas españolas querían tener su propia televisión pública, que compitiera con la estatal, gestionada por el Gobierno central (hay que recordar que la Constitución Española incluyó la formación de 17 comunidades autónomas y se aprobó en 1978), y eso es lo que quería implementar el Gobierno de las Islas Baleares, para lo cual solicitó ofertas a diferentes empresas consultoras para llevar a cabo el citado estudio. Además, el presidente de la comunidad autónoma tenía un gran protagonismo, liderazgo y preponderancia en las islas: su red de relaciones, contactos e influencias era importante y consideraba que una televisión pública era necesaria para consolidar la autonomía y la labor de gobierno, y como nexo entre todos los ciudadanos. Se podría decir que había conseguido un cierto capital social con una red básica a su alrededor.

Una vez presentadas las ofertas por varias empresas consultoras, entre ellas la nuestra, al parecer quedaron dos finalistas: nosotros y otra empresa, también española. La adjudicación fue para nosotros.

Cuando ya empezamos a trabajar, el consejero de Presidencia nos comentó que nuestra competencia había intentado “comprarle” con algún regalo de importante valor y eso le había ayudado a decidir decantarse por nosotros, además, naturalmente, de considerar la oferta técnico-económica que habíamos presentado.

Nosotros íbamos en consorcio con una empresa consultora alemana que ya tenía experiencia en el diseño de varios estudios de televisión, fundamentalmente en Alemania. Sin embargo, nosotros solo teníamos experiencia en una sola televisión, la televisión de la Comunidad Autónoma de Euskadi, que fue la primera televisión pública de las comunidades autónomas españolas. Pero ya habíamos trabajado cooperativamente con esta empresa (Estudio Hamburg), puesto que habíamos realizado conjuntamente el proyecto y la dirección de obra de la televisión autónoma vasca.

Durante el desarrollo del estudio, generamos con el cliente, el consejero de Presidencia, y con el conjunto de técnicos alemanes y españoles un buen capital social, cimentado en la confianza, que ya empezó a visibilizarse en la fase de concurso, cuando nosotros no intentamos en ningún momento conseguir un trato diferenciado utilizando métodos corruptos. Y seguramente nos ayudó el hecho que nuestra competencia sí lo intentara y que nuestro cliente no fuera corrupto.



Finalizamos el trabajo en seis meses, durante los cuales tuvimos varias reuniones con el consejero, al cual íbamos informando de las hipótesis de trabajo que íbamos adoptando y de los contenidos y resultados que íbamos obteniendo, sobre los cuales prácticamente no hizo ningún comentario de importancia que pudiera condicionar o modificar el estudio. El consejero confiaba totalmente en nosotros, probablemente porque, además de nuestro comportamiento técnico y personal, en aquel entonces no había demasiadas empresas ni técnicos en España que tuvieran experiencia en televisiones de este tipo.

Por tanto, se trataba de comprobar si una televisión pública autónoma en las Islas Baleares era viable técnica y económicamente y, en tal caso, en qué condiciones. Para ello, se hizo un análisis del mercado en aquellos momentos y una proyección del que se encontraría con las televisiones privadas existentes y las que podrían venir en el futuro, así como con la televisión pública estatal, que llegaba a todo el país. Se analizaron otras televisiones de regiones federadas de Europa y se propusieron sus posibles contenidos de acuerdo con su filosofía de actuación y, por supuesto, teniendo en cuenta los costes, la financiación necesaria, los tiempos, etc. Incluso hicimos una maqueta de cómo podría ser el edificio de la emisora.

El día de la presentación, a la cual acudimos el presidente de mi empresa, el representante de la compañía alemana y yo mismo, acompañados por el consejero de Presidencia, llegamos a la sala de reuniones del Gobierno y allí esperamos al presidente de la comunidad, al cual teníamos que explicar el contenido del estudio de viabilidad.

En el exterior de la sala, nos sorprendió que se hubiera convocado a la prensa. Al parecer, el presidente la había citado para comunicarle que se había realizado el estudio de viabilidad y que se tenía la intención de poner en marcha el proyecto de la televisión autonómica.

Llegó el presidente a la sala del Gobierno y yo mismo me encargué de explicar en qué consistiría la nueva televisión balear: contenidos, organigrama y funcionamiento, distribución en planta de la emisora, dependencias, características más relevantes, etc., para terminar con el presupuesto de ejecución previsto y el plan de viabilidad económica. El plan preveía que la televisión necesitaría anualmente una aportación pública de unos 90 millones de euros, ya que la publicidad no bastaba para equilibrar las cuentas.

Ante la afirmación anterior, el presidente se mostró sorprendido:

– ¿Cómo? ¿Es que la televisión no se mantendrá por sí misma?

– Pues no, Sr. Presidente –le respondí–. Ni esta ni ninguna otra televisión pública son rentables económicamente por sí solas –continué–. Los contenidos de una televisión pública no pueden ser los mismos que los de las privadas, y eso hace imposible conseguir la publicidad necesaria para su auto-sostenimiento. Las privadas, al tener más libertad de contenidos, tienen más posibilidades de contratar a patrocinadores. Además, eso no ha de impedir que la televisión sea de calidad; así que nuestros costes lo han de permitir y no pueden ser tan bajos como quisiéramos. Eso ocurre en todas las televisiones públicas del mundo. Es algo que ya se sabía desde el principio. Una televisión pública ha de ser rentable, eso sí, desde el punto de vista social, formativo e informativo.

Ante tal manifestación, el presidente dijo que él no pediría 90 millones al Parlamento cada año para hacer una televisión propia. Le parecía un dispendio. Y, con poco más,



dió la reunión por acabada. Despidió a la prensa y posteriormente se envió una nota a los medios de comunicación diciendo que se había abandonado el proyecto de una televisión pública para las Islas Baleares.

Al salir de la reunión, le pregunté al consejero de Presidencia si no había informado al presidente del contenido del estudio y de sus repercusiones económicas, no solo poco antes de la reunión, sino a lo largo de los meses en que le íbamos informando del coste de inversión y mantenimiento. Sorprendentemente, el consejero nos dijo que hacía tiempo que no conseguía hablar con el presidente y que la de aquel día era la primera reunión que tenía para hablar con él del tema.



Como se ve, el CS no llegaba al actor más importante: el presidente de la comunidad que tenía que aprobar el estudio. Se había quedado en el consejero de Presidencia, que no había conseguido ni siquiera explicarle qué era lo que estábamos haciendo. En lugar de una red cooperativa, había un liderazgo del presidente, que no transmitía, cuanto menos, la información suficiente que permitiera actuar al resto de los actores con la seguridad y la confianza que da el conocimiento, para que las acciones llevadas a cabo desde diferentes ámbitos para lograr determinados objetivos fuesen acertadas y congruentes con el resto de objetivos.

La reputación

La reputación que es sinónimo de fama no tiene las connotaciones habituales que se dan peyorativamente al término *fama*. Es, sin embargo, la opinión que se tiene de una persona o de grupo con relación a sus actividades conocidas, en nuestro caso, actividades profesionales. Y es sorprendente el efecto que provoca la reputación de una o varias personas en una empresa sobre el nivel de confianza que se transmite, tanto en el interior de la organización como de puertas afuera. Lo mismo podríamos decir de la persona que lidera un proyecto o de un equipo de proyectos.



En los años previos al Fórum de las Culturas Barcelona 2004, desarrollamos el project management del Palacio Internacional de Congresos de Barcelona, cuyo proyecto y dirección de obras fueron contratados al arquitecto Josep Lluís Mateo. Paralelamente, el Ayuntamiento de Barcelona, a través de la sociedad creada para la gestión de la operación, había lanzado un concurso para contratar el project management. Y se nos adjudicó.

El diseño que estaba haciendo el arquitecto era espectacular y con una funcionalidad interna desbordante, a la cual se le unía una propuesta de materiales diversos y complementarios que dibujaban un paisaje interno entre elegante, sobrio y de gran calidad. (Por cierto, me asombró el confort auditivo de las salas de trabajo, donde no existía reverberación alguna y se podía hablar sin levantar la voz y sin que te molestaran quienes estaban en la mesa contigua: las conversaciones no se entrecruzaban. El diseño de las fachadas, del techo y del pavimento absorbía e impedía que se entrecruzarán las ondas sonoras, y proporcionaba una envidiable estabilidad al sistema.)



Durante el proceso, el Ayuntamiento contrató la operación del Palacio, por lo cual el diseño debía prever también las necesidades y las querencias del operador, así que tanto Josep Lluís Mateo y su equipo como nosotros tuvimos que esmerarnos en nuestras funciones: nuestro cliente era, en buena medida, “doble”.

Terminada la construcción y finalizados nuestros servicios, pregunté a los máximos responsables ejecutivos que el Ayuntamiento de Barcelona había nombrado para la dirección del proyecto las causas por las cuales habíamos sido contratados, y su respuesta fue muy clara: nuestra oferta económica era buena, pero, además, la reputación que teníamos como una ingeniería seria y competente resultó determinante. Como complemento, y una vez obtenida la adjudicación, durante la ejecución de los trabajos –añadieron–, fuimos flexibles en sus demandas, incluso llegamos a cambiar rápidamente el project manager porque, en algún momento, manifestaron un cierto malestar. Como colofón, dijeron que, desde la dirección de la empresa, nos habíamos involucrado en la gestión del proyecto porque advertimos que el proyecto era importante para la ciudad y tenía difíciles objetivos que cumplir. Por tanto –me confirmaron–, habían acertado en la elección.

Pues bien, un año más tarde, una empresa promotora inmobiliaria nos pidió una oferta para realizar el mismo tipo de servicio que habíamos realizado en el Palacio Internacional de Congresos, pero esta vez para un complejo residencial en las afueras de Barcelona.

Nos pidieron la oferta para realizar el project management y, tras varias entrevistas en que tuvimos que “afinar” nuestro precio y precisar más el contenido de la propuesta, nos pidieron que el equipo encargado de la gestión fuera el mismo que el que había realizado el trabajo en el Fórum.

Y es cierto que nuestra empresa tenía una buena reputación de seriedad y prestigio técnico, pero la “reputación” conseguida por el equipo gestor del Fórum fue determinante para que el nuevo cliente depositara su confianza en nosotros. Por cierto, nunca llegué a saber de dónde les vino la información favorable de nuestra actuación en el Palacio de Congresos, pero los caminos por los cuales llegan las informaciones y los datos son difíciles de saber, sobre todo en estos tiempos en que los mensajes se entrecruzan y navegan a velocidades de vértigo, para bien y para mal.

Pero el ejemplo más determinante de la reputación aludida y de la importancia de la actuación de las personas para generar espacios de confianza lo habíamos vivido inmediatamente después de finalizar el Fórum y antes del proyecto inmobiliario mencionado: fue la contratación, tras un concurso, del proyecto de detalle y de la dirección de las obras de ampliación de la Feria de Muestras de Barcelona, que entonces fue el mayor proyecto que había conseguido hasta la fecha nuestra compañía a lo largo de la historia. Uno de los factores clave para la adjudicación fue, además de los honorarios propuestos, precisamente la confianza técnica y de servicio que demostramos en nuestra actuación en el proyecto del Fórum de la Culturas y, naturalmente, la experiencia que habíamos demostrado en años anteriores.

Comprendí, también, que no estábamos solos en el mercado. Había y hay muchas empresas que pueden ofrecer servicios similares y, por qué no, incluso mejores, pero la reputación de las personas que integran la empresa es tan importante o más que la de esta. Y ello ayuda a decantar la balanza: eso es lo que nos pasó a nosotros. O quizás ambas cosas.





La reputación en el campo técnico se gana normalmente por la vía de la excelencia profesional, pero también por cómo se aborda la resolución de los problemas. Por ejemplo, una empresa o un *project manager* que sean reacios a la ayuda o al compromiso, generan más desconfianza que quienes no lo son, porque el interlocutor puede pensar que, si no se le ayuda en esa ocasión, no está claro qué necesitará para que se produzca la ayuda y, por tanto, se genera un cierto punto de “desconfianza” en el servicio. Es decir, la confianza no solo se refiere a la competencia técnica, sino también a la predisposición a resolver el problema –el servicio– y de qué forma se lleva a cabo cuando se toma la decisión de acometer lo que se pide o se debe hacer. Por tanto, es un asunto también de actitud y de conductas.

La autoconfianza y cómo ser feliz en el trabajo

Una organización que se distingue por tener un buen capital social es una organización donde las personas pueden sentirse no solo más integradas y colaborativas, sino también más felices en el desarrollo de su trabajo y en su relación social con las demás personas de la organización. Pero conviene precisar que, en nuestra opinión, se requieren, además, unas aportaciones suplementarias de tipo personal a las cuales ya aludimos en un capítulo anterior al hablar de la autoconfianza y que ahora completamos con la mirada puesta en que ello proporcionará un mejor nivel de felicidad –contagiosa– que ayudará a la generación de CS:

- La primera es la necesidad de tener *la convicción personal de que el mayor fan de uno mismo es uno mismo*. Nadie puede confiar y creer más en uno mismo que uno mismo. Sucede que, en muchas ocasiones, por trastornos que afectan el subconsciente, se desconfía de las propias posibilidades, o bien efectivamente se carece de capacidades y conocimientos contrastados para acometer una operación con un mínimo de rigor y seriedad; sin embargo, en circunstancias normales, ello no es así, y la mayoría de los profesionales son capaces de acometer con éxito los trabajos que han de desarrollar. Lo que nosotros recomendamos es que se tenga la convicción de que el mayor defensor y admirador de un profesional es él mismo. Y, en nuestra opinión, así debe ser para lograr la *autoconfianza* necesaria para abordar todos los proyectos con el estado de ánimo en su mayor cota de nivel de capacidad e interés. Las opiniones de los demás sobre uno mismo no son siempre objetivas, ni ciertas (lo de que uno no puede ser juez y parte es cierto, pero ello no impide que confiemos en nosotros mismos); así que consideramos que lo más importante es creamos en nosotros y tengamos nuestra propia opinión sobre nosotros mismos, aunque ello está sujeto a la siguiente condición.
- La consideración anterior carecería de sentido y podría ser tachada de superficial y ridícula si el profesional no tuviera, a la vez, un *espíritu de mejora constante*. Se trata de disponer de un espíritu de progreso que incluya la autocrítica, que le lleve a cuestionarse a sí mismo de forma ordenada y sincera, hasta encontrar la mejor solución y su mejor versión como profesional.
- La condición siguiente para que este plano de confianza en nosotros mismos sea compartido con el resto de actores es mantener una *disposición continua de ayuda*



a quien lo necesite sin que se nos pida, en ese mismo entorno: al empezar a ayudar, también empieza a hacerse visible el CS.

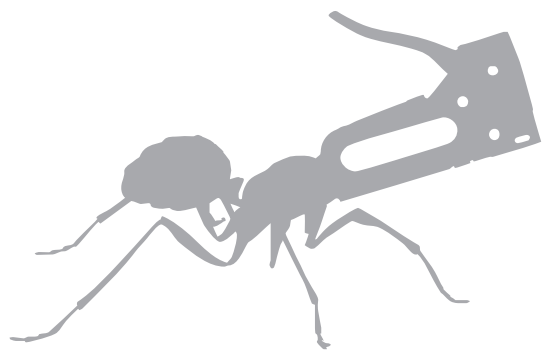
- La cuarta condición que ayuda a unir la confianza y la felicidad en el trabajo es algo que aprendí del fundador de la empresa en que estuve trabajando más de cuarenta años: *no perder el sentido del humor*, afirmación a la cual me permito añadir: *ni el sentido común*.

Al respecto, queremos dejar constar que el sentido del humor en una red colaborativa favorece la relación entre las personas que lo practican. Richard Wiseman, investigador de la Universidad de Hertfordshire, lideró el proyecto “El laboratorio de la risa”, en que analizó los mecanismos que gobiernan el sentido del humor y la risa según las diferentes culturas y sexos. Descubrió, por ejemplo, que en la tradición mística oriental la madurez favorece tener sentido del humor y es un estado confiable para las relaciones de las personas, de modo que, si en la relaciones colaborativas, se nos identifica como “maduros”, se está transmitiendo confianza. Además, una de las consecuencias de disponer de sentido del humor es la facilidad para expresarse a través de la risa, la cual libera endorfinas, que provocan un mayor estado de felicidad.

Reflexionando sobre la calidad de vida de las personas –que asociamos al grado de confiabilidad con que se vive–, el *Handbook of Positive Psychology* incluye un estudio de H. M. Lefcourt sobre el humor que pone de manifiesto que las personas que gestionan el estrés a través del humor (Ramírez, 20/12/2015) fortalecen literalmente “el sistema inmunológico, tienen un 40 % menos de probabilidades de padecer un ataque al corazón y viven cuatro años más que la mayoría”. Compartimos totalmente esta afirmación en cuanto a la calidad de vida.

El otro “sentido” que se recomienda practicar es el que se entiende como “común”, que implica que nuestras decisiones se justifican después de un análisis de los riesgos que conllevan y de la actuación consiguiente, que lleva a caminos seguros y aceptables para todos los colaboradores. Es un estado complementario al anterior, que se utiliza para designar aquella inteligencia que ha desarrollado el ser humano y que le permite actuar de manera sensata en diferentes situaciones de su vida. El sentido común confirma que el humor y la risa conducen, igualmente, a la toma de decisiones sensatas y confiables.

Y la autoconfianza es el primer paso para generar la confianza en los demás.



→ 6



El capital social en el ciclo de vida de un proyecto de carácter único (CVPU).

Aplicación del Modelo SM. Parte 1ª: la fase de concepción

Introducción

Dedicamos este capítulo a reflexionar sobre la confianza a través del ciclo de vida del proyecto (CVPU). El ciclo relata, tal como se especificará con más detalle, la secuenciación en el tiempo de las fases del proyecto: una fase va detrás de la otra y, en cada una de ellas, el *project manager* ejecuta algunas acciones y funciones que se repiten, muchas de ellas en las diferentes fases, y que se realizan siguiendo un modelo de actuación, que hemos denominado “Modelo SM”.

El capítulo es la primera parte de la reflexión. Comentamos las características del ciclo de vida y las del Modelo SM, y tratamos con detalle el subsistema más trascendente: el subsistema base, es decir, la definición de la misión del proyecto (MP). Todo en relación con la generación de confianza.

El proyecto de carácter único (PU) y su ciclo de vida (CVPU)

Recordemos la definición de proyecto que hemos expuesto en el capítulo 1, que recogía a su vez la definición del libro *Gestión integrada de proyectos* (Serer, 2010):

Operación científica que lleva a conseguir, como objetivo fundamental, un producto o servicio que incluye otros objetivos específicos relacionados con él y predefinidos por modificaciones de la realidad exterior mediante unas acciones



humanas que han sido seleccionadas y ordenadas con anticipación conforme a unos criterios.

También recordemos lo que denominábamos como *unidad de actuación* (UA): era el artefacto o sistema sobre el cual se actúa en la gestión de proyectos y que responde a una definición similar a la dada por Jaume Blasco (2000) para la “unidad fáctica”, como “las unidades básicas de la civilización industrial” o también como “órganos exosomáticos artificiales que nos permiten el dominio de los aspectos particulares de la realidad exterior”. En nuestro caso, matizamos y clarificamos su significado añadiendo que es el elemento que se quiere proyectar y sobre el cual se actúa como eje fundamental, siendo una unidad en sí mismo aunque esté constituido, a su vez, por diferentes elementos. Por tanto, no tiene una connotación exclusivamente industrial, sino que abarca todos los campos posibles del espectro científico, con tal de que se refiera a elementos que puedan considerarse en sí únicos en su proceso de proyecto y de implantación. Se trata, pues, de generalizar su denominación, ya sea un producto o un servicio.

Pues bien, al respecto, podemos matizar lo siguiente:

Los proyectos de carácter único (PU) son proyectos que empiezan y terminan en sí mismos y son irrepetibles. Los proyectos de carácter continuo (PC), en cambio, se elaboran sobre la base de que la UA es repetitiva.

En los PU, los “recursos” que se aplican "navegan" y toman la iniciativa sobre la realidad, que se va modificando, a diferencia de los PC, en que la UA es la que se mueve y “navega” sobre las acciones humanas.

Los PU se estudian a partir del desarrollo de su ciclo de vida, que exponemos a continuación.

Fig.6.1
El ciclo de vida de carácter único (CVPU)

PLAN		CUMPLIMIENTO	
C	D	I	F
Informe inicio Misión Objeto Estrategia Valores Conductas Plan de calidad Estudios previos Usuarios Nivel de riesgo Recursos Identificación de alternativas Propuestas Aprobación Fase C y paso a Fase D	Nombramiento del equipo base GPU Reconsideración de la Misión Plan Director GPL GPF Recursos Plan de calidad Propuestas Aprobación Fase D y paso a Fase I	GOR GAPROV Selección de proyectistas Definición de paquetes Selección de contratistas y colaboradores GD IAV, IAS Atributos Funcionalidad Requerimientos <i>online</i> GCL, GCLC GPL, GPF GL GREa GMA GCD	Últimas adaptaciones Revisión y aceptación Recopilación de documentación Evaluación Transferencia a usuarios Especificaciones PVMA Especificaciones del desmantelamiento Propuestas GPRD Reubicación del equipo gestor Informe de lecciones aprendidas

Las fases cronológicas se identifican como concepción (C), desarrollo (D), implementación o ejecución (I) y fase final o cierre (F).



En la fase de concepción, además de identificar el proyecto que hay que llevar a cabo, lo más importante que se realiza es asumir la misión del proyecto, en que se define la estrategia mediante el análisis del problema que hay que resolver (puntos fuertes y débiles, oportunidades y riesgos, estudio de la competencia u otros proyectos similares, etc.) y se concretan los objetivos y las acciones necesarias que se requieren para conseguirlos, se planifica y se valoran los recursos necesarios. En esta fase, también se identifican los riesgos, las alternativas y los usuarios, y se llevan a cabo todos los estudios previos necesarios.

Si, después de esta fase, se considera oportuno continuar con el proyecto, se pueden precisar más aspectos dentro de la fase de desarrollo, como la asignación del equipo base para la gestión del proyecto, el plan de calidad, la reconsideración de la misión, etc.

Cuando ya está claro que el proyecto se va a acometer con todas las garantías necesarias, se implementa –se ejecuta–, y es a partir de este momento que se empiezan a destinar todos los recursos necesarios para realizar todas las acciones necesarias para hacer “visible” el proyecto. Por tanto, se debe gestionar el diseño, los costes, el tiempo, el riesgo, el aprovisionamiento, etc. Esta es la fase más costosa y compleja de toda la operación.

La fase final –o cierre– marca el tiempo en que se debe comprobar que todo ha concluido razonablemente y se deja la UA en disposición de ser explotada.

Ahora nos interesa hacer un recorrido por las partes más relevantes del ciclo de vida en las cuales, además, exista una mayor posibilidad de incrementar o disminuir el CS, y comentar algunos aspectos cuya reflexión, a nuestro modo de ver, puede resultar de interés para visibilizar qué aspectos son relevantes para la consecución de un mayor CS.

Nótese que en la exposición del CVPU se evidencian algunas diferencias con respecto al ciclo que habitualmente se considera desde el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), de referencia por el PMI (2004), en que se definen como “procesos” los siguientes: *initiating*, *planning*, *executing*, *monitoring & controlling* y *closing*, todos ellos consecutivos en el tiempo salvo el de *monitoring & controlling*, que, a nuestro juicio, debería ser transversal desde el primer momento. Las fases que nosotros proponemos son todas, sin excepción, sucesivas en el tiempo: concepción, desarrollo, implementación –ejecución– y final –cierre. El *initiating* y el *planning* del PMBOK están incluidos en la concepción y el desarrollo; el *executing* es la implementación o ejecución, y el *closing* es el final o cierre. Por otro lado, en lugar de *knowledge areas*, en nuestro CVPU hemos propuesto funciones y actividades, algunas de las cuales son transversales y permanentes en todas las fases, como la gestión del riesgo, la calidad, el tiempo, el coste, etc. –que representan el *monitoring & controlling*–, mientras que otras se producen al principio, en la fase de concepción, como la definición de objetivos, el análisis de usuarios, la planificación inicial, etc.

Este planteamiento nos parece más claro y, sobre todo, según nuestra experiencia, más realista, ya que se evidencia claramente que las fases son consecutivas en el tiempo y las funciones y actividades se van produciendo y repitiendo transversalmente en todas o en algunas de esas fases: el project manager, cuando empieza a desarrollar su trabajo ,



sabe que es lo primero que debe de hacer desde el primer momento, así como todo lo que sigue a cada una de sus acciones. Además, nuestro modelo incluye funciones como la gestión medioambiental (GMA), la gestión de licencias y patentes (GL) o la gestión del producto (GPRD), que no se estaban incluidas en el PMBOK. Y lo que nos parece más importante es la atención especial que damos desde el principio a la gestión ética de los proyectos a través del establecimiento de la misión del proyecto (MP), también ausente en el PMBOK. Conceptualmente, nosotros lo hemos esquematizado en el Modelo SM (Serer, 2010), en que hemos introducido lo más sustancial de nuestra exposición: el capital social como subsistema de primer orden que produce beneficios directos en la gestión de la operación.

La conceptualización de las actuaciones de un gestor en el proceso de gestión del CVPU: el capital social en el Modelo SM de gestión de proyectos

En este capítulo, estamos reflexionando sobre hasta qué punto la confianza establecida en las diferentes redes que envuelven y convergen en un proyecto es importante y cómo hemos de plantear la operación dentro del CVPU para que el capital social sea un elemento que se genere y se asiente de forma natural y constante y no accidental u oportunista y puntual, y cómo se ha de plantear “la forma de gestionar” la confianza como parte integrante y desde el principio, sin ambages ni sobreactuaciones. Es por ello que propusimos el Modelo SM, que ahora resumimos, en que el capital social tiene un papel relevante por ser el “entorno” que envuelve la gestión de una operación.

Se trataría de conceptualizar el CVPU, descomponiéndolo en cuatro subsistemas: el básico, el funcional, el direccional y el cooperativo. Por tanto, el CVPU es una secuenciación en el tiempo de la gestión del proyecto. Dentro del ciclo, se llevarán a cabo un conjunto de funciones o actividades, y todas ellas y todo el ciclo se desarrollarán según el concepto que inspira el Modelo SM, que tiene los cuatro subsistemas mencionados.

Se trata de seguir las actividades según el esquema lineal del CVPU haciendo una integración sistémica. Con ello, respondemos a las preguntas siguientes:

- ¿Qué es lo primero que debe hacer un gestor cuando se le encarga o decide acometer por sí mismo la gestión de un proyecto?
- ¿Cuáles son los aspectos más importantes que, desde el principio, debe considerar bajo el prisma de la ética?
- ¿Cuáles son las preguntas que debe hacerse y las respuestas ciertas que debe obtener para asegurarse de que lo que está haciendo durante el proceso de gestión es lo correcto? ¿Cuál es ese hilo conductor que lleva al éxito sin dejar de ser ético?
- ¿Qué base de trabajo debe buscar para asegurarse de que su concepción ética y la eficiencia son compartidas por todos los *stakeholders*?



El Modelo SM se esquematiza mediante la forma de una espada (v. figura 6.2) en que:

- La empuñadura es el “subsistema base” y representa la misión del proyecto (MP), constituido a su vez por el objeto del proyecto, la estrategia y, finalmente, los valores y las conductas. Y es precisamente en el ejercicio de los valores, en que el gestor promueve el ambiente que conforma el capital social, cuando empezamos a relacionar de forma evidente la gestión con la ética por la cual apostamos: algunos de los valores que propugnamos deberían estar dentro de la filosofía de actuación tanto del gestor del proyecto como de los demás actores.
- La cruceta es el “subsistema funcional”. Y nos referimos a las “funciones núcleo” (FN) que desarrolla ordinariamente el *project manager* durante todo el proceso de gestión, es decir, gestionar el coste, el plazo, el riesgo, etc., y a las “funciones instrumento” (FI), que son las armas y estándares que utiliza el gestor para desarrollar con solvencia las FN: entre ellas están el manual de calidad, el manual de procedimientos, la ingeniería del valor, los programas de planificación, etc.
- El filo de la espada es el “hilo conductor” o “subsistema direccional” que acoge las preguntas que se debe hacer y responder un *project manager* o gerente para saber en cada momento si está actuando de acuerdo con la estrategia. Hay tres preguntas clave: ¿Estará satisfecho el cliente con lo que estoy haciendo o voy hacer? ¿Lo que hago significa un progreso? ¿Perjudico otros objetivos con esta acción o decisión que quiero llevar a cabo o tomar, si la integro en el conjunto?
- Por último, el capital social, objeto de nuestras reflexiones, se sustancia en el “subsistema cooperativo”, que representa el que el gestor debe generar entre los actores del proyecto. Es el “envoltorio” que debe reunir a todos los *stakeholders* en torno a la “mesa” del proyecto. Y la responsabilidad del *project manager* es estructurar la gestión y actuar adecuadamente para conseguir un buen nivel de confianza.

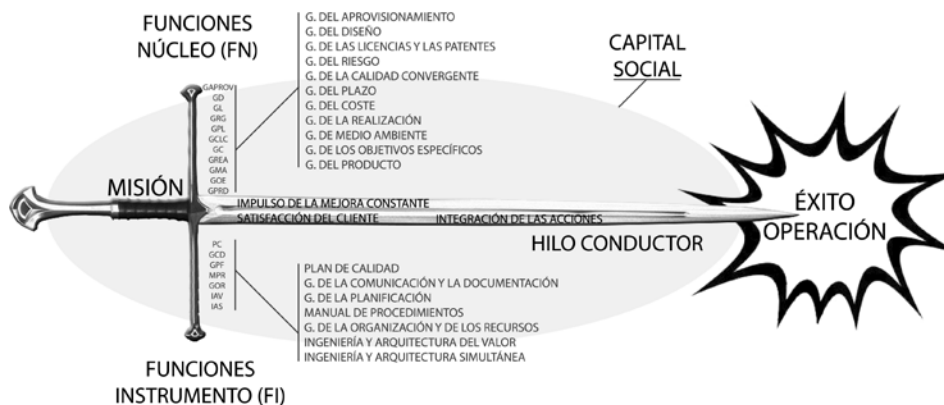


Fig.6.2
Modelo SM para la
gestión integrada de
proyectos

Subsistema base: la misión del proyecto

El primer paso que el *project manager* debe dar cuando se le encarga o decide llevar a cabo la gestión de un proyecto es establecer la misión del proyecto (MP). El esquema adjunto (v. figura 6.3) lo ilustra como un subsistema básico que consta de cuatro elementos: el objeto, la estrategia, los valores y las conductas. Es la “empuñadura” de la espada.



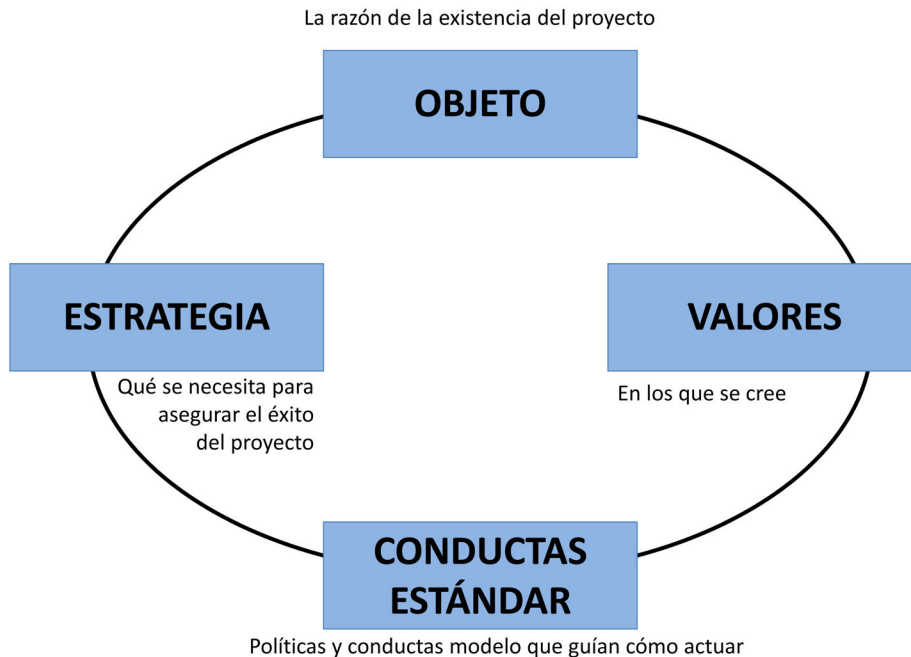
No es imprescindible, ni normalmente posible, que la MP quede establecida en su totalidad en la fase de concepción. Ordinariamente, se confirma, modifica o completa durante las fases de desarrollo e implementación, sobre todo en la concreción de los objetivos, que pueden ir modificándose, en cierta medida, a la vez que cambian algunas expectativas o realidades.

Deberá hacerse una reflexión ética al conocer o descubrir el “objeto” del proyecto (razón por la cual se lleva a cabo: qué es lo que hay que hacer, cómo, cuándo, por qué, a qué precio...). Y, como siempre, el baremo ético se medirá fundamentalmente por sus consecuencias sobre terceros.

El paso siguiente será establecer la estrategia que hay que llevar a cabo para tener éxito en el proyecto. Y su nivel ético se medirá por la calidad y la precisión en el análisis de la situación del entorno, las posibilidades reales de consecución del objeto del proyecto, la definición realista de los objetivos, los CH, CT y CE previstos, y en la planificación que se debe cumplir, que éticamente deberá plantearse como un horizonte razonable.

En todo caso, la principal base ética y confiable de la gestión, en general, la da el establecimiento *de facto* de unos valores y de unas conductas que indicarán cómo y de qué manera debe actuar el equipo de gestión. Por ello, recomendamos que el equipo llegue a interiorizarlos para que se manifiesten de forma espontánea. Entre ellos, el de la confianza servirá como puente para establecer el CS del que hablamos. En el capítulo siguiente, desarrollamos con más precisión cómo se gestiona éticamente el capital social.

Fig.6.3
Esquema del
subsistema base
(la misión del
proyecto)





Subsistema funcional: las funciones de un *project manager*

Precisamente para evitar que los avatares del proyecto hagan “soltar” la empuñadura, el gestor lleva a cabo las funciones necesarias, las cuales, ejecutadas con plenitud, mantendrán firme la consecución de los objetivos definidos en el subsistema base. La “cruceta” de la espada tiene precisamente esta misión: impedir que el gestor “suelte” la empuñadura y que deje de cumplirse la MP.

Esa “cruceta” la forman las funciones núcleo (FN) que se relacionan en el gráfico del CVPU: la GD, la GAPROV, la GC, etc. Y, para realizarlas, se utilizan, como medio, las funciones instrumento (FI), que están integradas por la GPF, el Manual de Procedimientos, la IAV, la IAS, etc. Las más trascendentes las analizaremos, desde el punto de vista del CS, en el próximo capítulo.

Subsistema direccional: el hilo conductor

Mientras va ejecutando todas las FN y las FI, que son la concreción de determinadas actuaciones que llevan a la consecución de los objetivos, hay momentos en que el gestor no está seguro de si su actuación va o no por el buen camino; es aquí donde aparece el “hilo conductor” de las actuaciones (subsistema direccional), que es aquel que le va indicando, si lo cumple, que sus decisiones son las correctas: es el “filo” de la espada.

Todos los proyectos tienen un hilo conductor específico. Nosotros, de forma genérica, proponemos tres como más habituales.

Se trataría de que, ante una situación de duda, el gestor se preguntara si su actuación responde afirmativamente a estas tres preguntas:

- ¿Mi actuación y decisión, en este caso, va por el camino de mejorar y progresar sobre lo que se está haciendo o se prevé hacer?
- ¿Mi actuación y decisión, así como sus consecuencias, una vez integradas con el resto de actuaciones, favorece la consecución de los objetivos del proyecto?
- ¿Mi actuación y decisión le gustarán a mi cliente?

Desde el punto de vista de la ética, son oportunas las tres respuestas afirmativas. La primera porque éticamente tenemos la obligación de mejorar continuamente nuestra gestión para procurar el mayor beneficio a nuestro cliente y, en general, a los *stakeholders*. Por otro lado, se trata de evitar el error, blandiendo el valor de la excelencia integrando nuestra actuación con las demás actuaciones, tanto las nuestras como las de los otros actores. Y, en último caso, asegurarnos de que lo que tenemos previsto hacer será aceptable por nuestro cliente y que compartirá nuestra decisión: demostrar lealtad e interés por hacer bien nuestro trabajo es imprescindible para considerar ética nuestra actuación.



Subsistema cooperativo: el capital social

Representa el entorno que el gestor ha de crear para desarrollar su trabajo. Este entorno ha de estar formado por la mayor cantidad posible de capital social, es decir, por la mayor cantidad de confianza que se pueda conseguir entre los actores (envolviendo la espada). Y consideramos que es un subsistema suficientemente importante para abordarlo en todos los contextos en que se pueda generar; de ahí el tratamiento que le damos en este libro, del cual ahora ofrecemos solo un apunte en los próximos párrafos por su pertenencia al Modelo SM.

Además, hemos de matizar que el CS solo se pierde si las actuaciones ocultan el engaño, la deslealtad, la falta de nobleza...; en definitiva, si dejan de practicarse los valores anteriormente esgrimidos. Si no, con su práctica no experimenta depreciación alguna, sino que se incrementa y llega incluso a transformarse en un valor cuya estabilidad, sorprendentemente, puede resistir los avatares más negativos. Eso sí, ha de practicarse con cierta asiduidad. Y, desde luego, de forma biunívoca.

Naturalmente, quien recibe el CS de forma gratuita puede llegar a pensar que lo puede usar para todos sus intereses, lo cual sin duda es un error. Y, en el caso de una gestión de proyectos, conviene saber que fundamentalmente es utilizable para los intereses del propio proyecto dentro del espectro de lo que hemos denominado *calidad convergente* (Serer, 2010), referida a la “definición global de la calidad”, que incluye el grado de consecución de los objetivos que no son estrictamente los del cliente. O sea, el mejor cumplimiento de los objetivos compartidos y razonables de todos los actores, que se encaminan hacia esa “convergencia” de intereses –o cooperación– que hace eficientes las acciones.

Y con relación a la ética, el valor de la confianza de que hablamos crea una atmósfera de trabajo que consigue, por sí sola, además de mejorar reiteradamente la eficiencia de las operaciones, impedir las actuaciones no éticas, ya que el hecho de que exista confianza mutua entre los miembros del equipo gestor y los demás *stakeholders* es, a la vez, consecuencia y causa de que los miembros actúen éticamente y no se perjudiquen entre sí: cuanto mayor es el capital social, más posibilidades existen de que se actúe éticamente.

Conclusión sobre el Modelo SM

La gestión ética y confiable de las operaciones no aflora, de forma natural y sencilla, como un conjunto de actitudes y conductas habituales que llevan al éxito. La complejidad de los proyectos, el entorno que los rodea y la exigencia de rentabilidad generan un marco que propicia la prevalencia de lo inmediato, lo práctico y lo rentable, frente a las consideraciones éticas y a la confianza en especial. Es por eso que es recomendable establecer, de forma proactiva, un sistema *ad hoc*, preparándose y armándose de infraestructuras y modelos preconcebidos que, partiendo de los objetivos que se desean alcanzar, tengan la ética y, especialmente, el valor de la confianza como raíz a partir de la cual se edifiquen los procesos que lleven a una gestión eficiente.



Al respecto, el Modelo SM ha sido concebido precisamente en esta línea: que la ética sea, desde la base, consustancial a la gestión eficiente y, dentro de ella, la confianza basada en las conductas colaborativas es el marco en que se mueve.

La misión del proyecto. El planteamiento de la estrategia: análisis del problema



El área urbana que se utilizó con motivo del Fórum de las Culturas Barcelona 2004 (exposición e intercambio de propuestas culturales que podían llegar de todo el mundo) necesitaba que, una vez celebrado el evento, que discurrió entre éxitos y fracasos, las inversiones de tipo urbanístico y arquitectónico que se habían hecho pudieran verse justificadas, llenando los espacios abiertos que se habían dejado de construir con infraestructuras que, junto con las realizadas con motivo del evento, dieran vida económica y social a la zona. De hecho, era la misma idea que se había adoptado con motivo los Juegos Olímpicos de Barcelona '92, que había dejado unas infraestructuras a la ciudad que fueron óptimamente utilizadas y que han servido para cambiar la historia de la ciudad, tanto desde el punto de vista económico como social.

El área en cuestión está situada frente al mar Mediterráneo, en dirección norte desde la Vila Olímpica de Barcelona (hoy convertida en zona residencial), y limita con la desembocadura del río Besòs. Era una zona degradada donde convivían una incineradora de basuras y una planta depuradora de aguas con el barrio más problemático de la ciudad, socialmente hablando, popularmente llamado "La Mina".

El reto era importante: por una parte, incidir arquitectónica y urbanísticamente en unas infraestructuras que nadie quería tener cerca, pero que toda la ciudad necesitaba y se aprovechaba de ellas. Y, por otra parte, complementar el espacio con las nuevas infraestructuras que se construirían con motivo del evento, que aportarían un plus de calidad y nivel social y económico a la zona. Así que, siguiendo la misma política que en ocasiones anteriores (la Exposición Universal de 1888 o los Juegos Olímpicos de 1992), se programó realizar allí el Fórum Universal de las Culturas 2004, dedicado a la interconexión cultural entre los países. Para ello, se llevaron a cabo en la zona diferentes infraestructuras: se transformó la planta incineradora en una planta ecológica con tratamiento de productos de reciclado y utilización energética de la incineración, con su correspondiente rediseño arquitectónico; se situó la planta depuradora por debajo de la cota cero y encima se construyó una plaza para celebrar grandes acontecimientos (considerada entonces la segunda mayor plaza del mundo, después de la de Tiananmén, en China); se construyeron un Palacio de Congresos Internacional, un puerto deportivo, una piscina y un parque marítimo, un edificio multiusos y un zoo, y, evidentemente se reformó el entonces "problemático" barrio de "La Mina", etc. Y se pretendía que las nuevas infraestructuras construidas para la ocasión quedaran después para la ciudad, conviviendo con las antiguas, que "nadie quería cerca, pero todos utilizaban", e hicieran posible el nacimiento de un nuevo barrio que la ciudadanía asumiera como propio y se integrara como uno más de la ciudad.

Acabados los actos del Fórum de las Culturas, quedaron en el lugar las infraestructuras "sin vida", excepto cuando se realizaba algún acontecimiento esporádico que las llenaba. En consecuencia, el Ayuntamiento se afanó en buscar algo que asegurara la consecución de los objetivos que se habían pretendido en su momento. Una de las propuestas fue construir, en una de las áreas vacías, un edificio universitario que



atrajera diariamente estudiantes a la zona. Dicha propuesta motivó una cierta controversia entre el estamento universitario y hoy en día aún está pendiente de resolverse de forma definitiva. Y otra propuesta fue dotar la zona de infraestructuras de investigación en energías alternativas. Y este es el caso que nos ocupa.

La propuesta era construir un edificio donde se ubicaran los profesionales de una empresa líder en la investigación de las energías alternativas en España. Para ello, se quería contar con el apoyo no solo de las administraciones públicas de la comunidad autónoma, sino también de las del Estado y de las empresas más importantes del país que tuvieran que ver con la generación o la distribución de energía. A tal efecto, se constituyó una sociedad mixta para abordar el proyecto, para que todas las partes se beneficiaran de los estudios realizados.

De las funciones que habría que desarrollar y de sus consiguientes necesidades, se ocupaba un equipo contratado por la administración catalana cuyos miembros, una vez designados sus máximos responsables, iniciaron el proceso de solicitar ofertas para diseñar el edificio, el cual, además de las funciones que debería albergar para las diferentes tecnologías que se investigarían, había de ser también un ejemplo de diseño y uso de energías limpias, con un mínimo consumo.

Nos enteramos del proceso que se iba a acometer y diseñamos una estrategia para darnos a conocer y para que fuera de una forma directa, además de la oportunidad que oficialmente nos darían, puesto que se trataba de un concurso público. Al efecto, solicitamos una entrevista para presentar nuestras potencialidades. A la reunión acudió un equipo nuestro, integrado por personas de las diferentes áreas tecnológicas que supuestamente harían falta para acometer el proyecto: el Área de Arquitectura, representada por ACXT (sociedad de arquitectos de Idom), el Área de Medio Ambiente, el Área de Energía, el Área Civil, el Área de Estructuras, el Área de Instalaciones de Edificios y el Área de Consultoría, que desarrollaría todo el programa funcional.

En dicha reunión, explicamos cómo entendíamos que se tenía que diseñar un edificio de estas características. Se trataba de que el cliente viera nuestra capacidad, pero también de conformar, desde el principio, un entorno de trabajo entre los diferentes representantes de las áreas que permitiera una sinergia completa entre las distintas personas y propuestas, dentro de un clima de confianza y colaboración. Ese potencial capital social podía hacerse extensivo incluso al personal del propio cliente que acudió a la reunión.

Transcurridas unas semanas, salió el concurso público para desarrollar el proyecto. Pensamos entonces que la oferta que desarrollaríamos sería totalmente vinculante en la elección del equipo. En Idom, se designó como responsable de la oferta al arquitecto Tono Fernández, gerente de ACXT en Cataluña.

Tono planteó la realización de la oferta en estos términos:

1. Había que hacer un prediseño del edificio que mostrara al cliente, de una manera fehaciente, cómo proyectaríamos el edificio y cómo sería una posible solución final, tanto desde el punto de vista arquitectónico como funcional y energético. Y ello teniendo en cuenta también otras experiencias similares sobre las cuales se pensaba avanzar.
2. Propondríamos un conjunto de funciones y procedimientos.



3. Propondríamos a un equipo técnico.
4. Propondríamos unos honorarios.
5. Explicaríamos bien nuestras referencias.

Para ello, se desarrollaron las acciones siguientes (dentro de 1):

- a) El equipo de ACXT realizó un esbozo, como primera aproximación de lo que podría ser el edificio, en función de la reunión mantenida con el cliente.
- b) Tono programó una reunión de todos los miembros que integrarían el equipo interno de diseño, que estaría formado por dos miembros del equipo de arquitectura y por un técnico de instalaciones de edificios, un geotécnico –que debería expresar su opinión sobre las cimentaciones, puesto que el terreno se hallaba junto al mar–, un experto medioambiental –que reflexionaría sobre las características meteorológicas del lugar y su repercusión en el diseño–, un especialista en construcción de fachadas –que daría su opinión sobre el tipo de construcción en función de la temperatura, la humedad, los vientos–, un especialista en estructuras de edificios, un experto en materiales y sistemas constructivos de edificios, un consultor de programas funcionales y un experto en sistemas energéticos. Todos ellos, además, expresarían su opinión sobre las características, los costes y los plazos de ejecución de sus sistemas.

En la reunión, Tono explicó cuáles eran las especificaciones que el cliente había propuesto oficialmente en la petición de oferta, así como las conclusiones de la reunión anterior a la petición de la oferta, y, a continuación, realizó una breve exposición gráfica de cuál era la primera idea que ACXT presentaba para dar solución al problema: diseñar un edificio ajustado a todos los requerimientos, condicionantes, restricciones y limitaciones existentes.

Se produjo entonces un intenso debate entre todos y cada uno de los especialistas, que fueron dando su opinión acerca de cómo deberían resolverse cada uno de sus sistemas: la distribución de las áreas funcionales del edificio, la orientación de las fachadas, los tipos de cerramientos, los tipos de cimentaciones, etc. De todas las ideas, el equipo base de diseño (miembros de ACXT) fue tomando notas para ir conjugándolas en una sola propuesta.

Todos se sintieron implicados en el proyecto y se generó un espíritu de colaboración en que todos vieron que su sistema no estaba solo, sino que debería tener en cuenta a los demás, y que todos estaban resolviendo un único problema, en comunidad: se había generado un CS que debía permitir desarrollar un trabajo eficiente. El proyecto se desarrollaría, desde el principio, con la participación de todos los implicados y de todas las tecnologías: no se reproduciría la situación en que un arquitecto desarrolla un anteproyecto y después los otros especialistas han de acomodarse a él o modificarlo, en su caso.

Tono se comprometió a desarrollar una propuesta que tuviera en cuenta todas las opiniones y a exponerla a las mismas personas en el plazo de quince días, para llegar a una conclusión que pudiera presentarse a la oferta pública y que respondiera al concurso que iba a producirse.





La forma tradicional de acometer un proyecto desde su origen parte del planteamiento de un problema que hay que resolver o una idea que se lanza y que debe ser analizada por alguien que se supone que tiene las competencias necesarias para sacar adelante – liderar– el proyecto. Lo mismo podríamos decir en el caso de una empresa, que al concluir un período tiene que prepararse para el siguiente, que suele coincidir con los años fiscales, en que tiene que resolver cómo va a enfocar el ejercicio siguiente para alcanzar unos objetivos predeterminados.

Pues bien, en ambos casos, se puede abordar la situación utilizando el CS o prescindiendo de él, es decir, contando o no con el impulso de más personas de la organización o del equipo de proyecto. En cualquier caso, estamos ante la puesta en acción del “subsistema base” del Modelo SM descrito, incluida dentro de la fase de concepción de que hemos hablado en párrafos anteriores. El primer paso es, normalmente, el análisis de la situación, lo cual implica diferentes acciones: fijar el objeto de la propia empresa/proyecto, así como los objetivos que hay que conseguir; determinar la posición en el mercado o por comparación con otros proyectos o empresas, así como tener en cuenta los puntos fuertes o débiles de partida para acometer el proyecto. La asunción de los objetivos conllevará definir las acciones y los recursos, tanto en lo referente al capital humano, técnico o económico para conseguirlos, como a la planificación necesaria. Se trataría entonces, al hilo de lo que venimos comentando, de formar, o no, una red colaborativa entre un número indeterminado de personas –*stakeholders*–, orientada a conseguir las mayores aportaciones posibles que enriquezcan el análisis y las propuestas que lleven al éxito de la operación.

El caso anterior es un ejemplo de planteamiento de resolución inicial de un problema. Se trataba de preparar una oferta, pero se entendía que podría ser el principio (en caso de adjudicación) de una colaboración basada en la confianza, por la vía de que se quería contar, desde el principio, con las opiniones, consideradas fiables, de todas las personas que después podrían contribuir al desarrollo del trabajo.

El análisis del contrato, pedido o encargo

Hasta aquí hemos descrito y comentado las bases conceptuales para gestionar las operaciones que permiten generar confianza. Ahora vamos a analizar la situación de inicio de las operaciones, cuando, desde el punto de vista práctico y real, se plantea al gestor que debe iniciar un proceso de gestión asumiendo sus responsabilidades, porque es a partir de ahí que debe manifestar unas conductas que permitan adivinar que está dispuesto a trabajar con la seriedad que motiva confianza.

Siguiendo las recomendaciones de un plan de aseguramiento de la calidad (PAC), y después de nombrar al gestor, entendido como el técnico encargado de liderar el equipo de gestión, lo primero que se debe hacer es analizar el contrato, el pedido o el encargo recibido. Este análisis comporta entender y asumir, en su caso, las obligaciones contractuales que se van a adquirir y cumplimentar formalmente los siguientes documentos:

- La hoja de aceptación y apertura del encargo recibido
- La carpeta de calidad



Son documentos que, si no se tienen, habrá que habilitarlos para asegurar que las actuaciones serán reconocibles y fiables. Para ello, confiamos en la existencia del PAC.

Si el pedido o contrato se recibe por escrito, conviene asegurarse de que no hay errores con respecto al acuerdo alcanzado y, posteriormente, cumplimentar la hoja de aceptación y apertura del encargo, que recoge los aspectos más relevantes del pedido, encargo o contrato recibido, como son los datos del cliente y la persona de contacto, el resumen del servicio solicitado, con todos los “entregables” comprometidos, los honorarios, las condiciones de pago, las penalizaciones y los principales hitos del trabajo. En definitiva, la concreción del alcance del proyecto, desde la perspectiva del gestor. Este es el momento de observar si hay que hacer alguna modificación o apreciación en el contenido de la hoja, ya que cualquier incidencia deberá incluirse en este documento.

En función del grado de informatización del gestor y su equipo, dicha hoja se rellenará a mano o estará incluida dentro de algún programa informático general de gestión. De hecho, si se sigue con precisión la GOR (gestión de la organización y los recursos) dentro de un sistema de calidad, no se puede seguir trabajando en un proyecto si antes no se ha cumplimentado la hoja de aceptación y se ha abierto el encargo.

En ocasiones, el pedido es verbal, pero existe la confianza suficiente –situación muy normal– para iniciar el trabajo, de modo que, además de hacer constar esta circunstancia, resulta imprescindible cumplimentar por escrito el formato estándar anterior, pues ello ayudará a tener claro qué se va a hacer, hasta recibir el pedido o, en su caso, su confirmación a través de algún otro documento de tipo más formal y comprometido: el acta de una reunión, una carta, una primera factura, etc.

La carpeta de calidad es el archivo específico del encargo. En este caso, la filosofía de actuación es que el responsable del encargo –el gestor/*project manager*– sea el “propietario y responsable” de la integridad de toda la documentación relativa a la gestión del proyecto, la cual, además, deberá estar en un lugar fácilmente localizable y perfectamente manejable, para poder justificar sin problemas y adecuadamente la trazabilidad de todas las actuaciones. Se pueden almacenar copias de todos los documentos en otros lugares –es conveniente que exista un archivo general–, pero es en la carpeta de calidad donde debe conservarse el histórico perfectamente documentado y ordenado, de manera que sea de sencillo tratamiento y seguimiento ante cualquier revisión, auditoría o comprobación. Es recomendable, en todo caso, no hacer un índice exhaustivo, porque va a dificultar discernir dónde habrá que archivar cada asunto. Es mejor no exceder de 5 o 6 subcarpetas, con no más de 10 temas en cada una de ellas.

En la carpeta de calidad, han de estar descritos los objetivos de la operación. Y conviene asegurarse de que todo este proceso que lleva a cabo el gestor es un primer motivo de generación de confianza con su equipo y con sus superiores.

El planteamiento de la estrategia: la definición de objetivos

Uno de los objetivos más comúnmente considerados es el del coste de la UA. Aquí el *project manager* puede optar o bien por admitir sin condicionantes el presupuesto objetivo que le solicite el cliente, creyendo que con los medios de que dispone podrá encauzarlo para hacerlo realidad, o bien llevar a cabo, de entrada, un análisis exhaustivo



vo para ofrecer al cliente su opinión real y sincera, antes de iniciar las operaciones y evitar generar unas expectativas incumplibles.

En este caso, la existencia de un cierto grado de CS entre los profesionales del equipo de gestión u otros profesionales procedentes de diferentes redes socio-técnicas puede ayudar a disponer de la información precisa que avale, por la vía de la realidad, el presupuesto objetivo que propone el cliente, y ello sobre la base de otros presupuestos finalistas de UA similares.

Este es, en general, uno de los problemas que se le presentan al *project manager*: que los objetivos, en muchos casos, no son realistas. Y es precisamente la existencia de un cierto capital social lo que le permite disponer de fuentes de información que, con espíritu cooperativo, le ayuden a tener esta información realista para poder iniciar la operación del proyecto con garantías de no estar haciendo un “brindis al sol” que contamine todas las acciones que puedan llevar a cabo los diferentes actores.

Junto con los objetivos del proyecto que atañen al cliente, y que son la justificación del propio proyecto, para generar un espíritu de confianza, el *project manager* ha de proponer, a cada uno de los miembros, unos objetivos personales dentro del proyecto, por lo cual aconsejamos que, conjuntamente con la dirección de la empresa, en su caso, destine el tiempo suficiente para hablar con todos los integrantes del equipo para exponerles qué es lo que espera de ellos en el transcurso del proyecto. Además, el cumplimiento de estos objetivos puede servir de base para realizar una valoración final del trabajo hecho por cada una de las personas.

No podemos evitar decir que una de las propuestas que aporta más capital social es incluir objetivos de calidad o de relación directa con la filosofía del proyecto o la organización que la sustenta. Hay que motivar a las personas con objetivos que hagan aflorar los valores propios para conseguir unas metas que vayan más allá de las puramente medibles. Nos referimos a estimular a las personas para alcanzar, por ejemplo, la excelencia en el trabajo o un incremento notable de la confianza por parte de terceros mediante la “admiración” que despierta el equipo de proyecto en su entorno.

En algunas empresas, este último objetivo resulta el más importante; se trata de conseguir que los actores vean su dedicación a la empresa o al proyecto como un acto de conformidad y de lealtad que hace que las personas hablen de su proyecto o empresa como algo propio, compartido con el resto de personas. Y aquí es donde se produce el gran cambio: el CS se incrementa de forma espectacular.

La formación del equipo de gestión

Como consecuencia de la definición de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, hay que dotarse de un equipo que gestione las operaciones. Este es, sin duda, el momento más trascendental de la gestión: son las personas las que proporcionan confianza o desconfianza. Y son las personas los sujetos principales de la operación y los responsables fundamentales de las consecuencias éticas y eficientes de los actos.



En busca del equipo de confianza

Con frecuencia, las empresas o los proyectos se enfrentan al dilema de tener que elegir a los colaboradores que deberán llevar a cabo la gestión de las operaciones. O bien escogen entre personas de capacidades conocidas y probadas, o bien se aventuran a integrar a otras personas de las cuales no tienen un conocimiento certero, pero intuyen que pueden aportar al equipo un aire nuevo o que llevan consigo buenas dosis de modernidad, eficiencia, tecnología, etc., para mejorar los sistemas de gestión, aunque se desconoce si puedan proporcionar el plus de confianza necesario para aumentar el capital social de las operaciones, que, en el fondo, es lo que desean todas las empresas. Sin embargo, hay que reconocer que muchas veces no se está convencido de que exista una relación directa entre el incremento del capital social y el incremento de la cuenta de explotación. Pero este es el reto de nuestro libro: suscitar en el lector la duda razonable y en consecuencia, un cambio de mentalidad.



En junio de 1969, Jaime Padrós, mi profesor de Transportes del cuarto curso de Ingeniería Superior, me llamó por teléfono al Colegio Mayor Alfonso Sala, donde vivía, para preguntarme si quería trabajar durante el verano con él y ser su ayudante en la empresa en que prestaba sus servicios. Yo había terminado razonablemente bien el curso en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Terrassa y estaba a punto de regresar al día siguiente al domicilio familiar en Valencia con la tranquilidad de que iba a pasar un verano feliz en la playa, con los amigos que me estaban esperando. Sin embargo, al recibir esta propuesta, no me lo pensé dos veces: tomé la decisión y de forma casi instantánea le contesté afirmativamente. Y lo cierto es que no sabía de qué iba a trabajar, porque desconocía de qué empresa se trataba, excepto que estaba relacionada con la construcción y se hallaba en Barcelona.

La decisión de ir a Terrassa a estudiar Ingeniería Superior la tomaron mis padres: había terminado Peritaje Industrial en Valencia y expresé mi deseo de continuar estudiando en la misma temática, si es que podían continuar pagándome los estudios. Pero allí no había ninguna Escuela Técnica Superior de Ingeniería, así que mis padres, después de analizar las posibilidades económicas para afrontar un traslado fuera mi ciudad, lo vieron factible –mis otros tres hermanos se quedaron en Valencia y apenas generaban gasto en ese aspecto– y optaron por Terrassa, donde vivían unos amigos suyos. Consideraban que así yo tendría algún tipo de apoyo, lo cual efectivamente ocurrió durante el primer año, que es cuando lo pude necesitar.

Los antecedentes y las primeras redes colaborativas

Muchos de los que nacimos al terminar la Guerra Civil española crecimos bajo el síndrome de lo que una guerra entre vecinos, amigos y compatriotas produce, y no por nosotros, que al fin al cabo nacimos después de la tragedia y se nos decía que de “aquello” mejor no hablar, ni siquiera cuando a los 8 o 9 años me enteré de que un vecino había regresado a su casa, frente a la nuestra, en Alcudia de Carlet, sin que mis padres me dijeran dónde había estado. La idea era sobrevivir y pasar todas las páginas posibles: era como si se quisieran borrar, de un plumazo, todas esas páginas a la vez. Había que olvidar rápidamente los posibles horrores vistos o vividos, los paseos de “irás y no volverás”, el rugir de las sirenas en Valencia, el viaje al frente de la “quinta del biberón”, etc. El silencio era el denominador común. Mi madre fue la única que nos



contaba algo de la retaguardia en Valencia y sus viajes desde Guadassuar, donde daba clases, hasta Valencia, emplazamiento de la casa familiar que regaba con comida, pues de eso no faltaba en los pueblos, como decía ella. Mi padre callaba siempre: quería olvidar lo vivido –el reclutamiento, el frente, los encarcelamientos, las delaciones, etc.– y procurar sacar adelante una familia con cuatro hijos. Yo crecí con otro síndrome: el de devolver a mis padres los sacrificios que estaban haciendo por mí y llegar, como decía mi padre, a ser “más que él”.

Y eso marcó mucho el interés que tenía en progresar. Y no fui el único. Muchos hijos de combatientes y afectados por la guerra, en todos los sentidos, crecimos con esa idea. Todo era difícil, pero todo parecía poder conseguirse. Otros habían hecho el trabajo sucio por nosotros y se habían jugado la vida. Y nosotros “solo” teníamos que esforzarnos “mucho”. Los primeros en hacerlo fueron mis padres; en casa experimenté la primera red colaborativa: “Nosotros nos esforzamos y vosotros respondéis” –ese podría ser el lema de la red. La primera en aprovecharse de ella fue mi hermana mayor, que se fue a estudiar con unas primas al instituto de Ibiza, ciudad donde vivían unos tíos míos. Cuando le llegó el turno a mi otra hermana, le tocó ir con otros familiares a Valencia y, cuando me llegó a mí, nos fuimos mi padre y yo a casa de otro familiar también en Valencia, porque mi padre consiguió una plaza de maestro en un colegio de los jesuitas. La red colaborativa se extendía, y es que, cuando hay estrecheces, parece que las redes se hacen más visibles: así es el ser humano. Al final, nos juntamos todos en Valencia para que todos los hijos pudiéramos estudiar bajo un mismo techo. Estas redes familiares han funcionado en España en momentos críticos, y con más profusión últimamente, a raíz de la última crisis iniciada en 2007.

En Valencia, durante mi juventud, ya tejí varias redes colaborativas; una de ellas, la que más me interesa resaltar ahora, desarrollada en mis años de estudios en Valencia y que aún se mantiene hoy, después de 50 años. Con la red consolidada de Alejandro, Julio y Manolo, me suelo reunir al menos una vez al año en un punto intermedio entre Valencia y Barcelona, que es la ciudad donde vivo desde hace 45 años. Es una red que contribuye a mejorar la relación emocional con terceros y a mi propia estabilidad y, desde luego, asume su cuota de complemento de felicidad compartida.

Volviendo a mi carrera en Cataluña, mis padres me buscaron un sitio para vivir y estudiar y, como he dicho, eligieron Terrassa, donde vivía el matrimonio de amigos suyos. Él era el director de la banda de música de la ciudad; ella, maestra nacional. Que yo estuviera cerca de ellos era, según mis padres, un seguro para mí. El lugar donde fui a vivir fue el Colegio Mayor Alfonso Sala, que estaba justo enfrente de la Escuela de Ingeniería y a donde me llamó mi profesor. Y allí empecé a encontrarme con redes colaborativas fuera de mi entorno habitual.

El aprendizaje de la eficiencia

El primer aprendizaje lo recibí cuando, siendo novato, me instalaron en una habitación doble junto con otro estudiante de Valencia y que yo ya había conocido estudiando: era Carlos Sancho, un alumno que sacaba de las mejores notas en la Escuela de Peritaje Industrial de Valencia: estudiaba siempre con becas y, pese a ser bastante reservado, se sabía que sus calificaciones eran brillantes.

A la semana de empezar el curso, mientras estudiábamos los dos uno frente al otro en la mesa de la habitación, me di cuenta de que él estaba estudiando y haciendo unos ejercicios diferentes de los míos, pese a estudiar la misma carrera, y ello me pareció un



tanto extraño. Entonces le pregunté qué estaba haciendo y, sorprendentemente, me dijo que estaba estudiando asignaturas del segundo curso. Nosotros estábamos estudiando el primer curso, que era selectivo, y hasta que no lo aprobáramos, no podríamos matricularnos de segundo, que también era selectivo. Pues bien, él, además de estudiar e ir a clases de primero, ya estaba estudiando y yendo a clases del segundo curso.

Como se puede suponer, le mostré mi extrañeza y sorpresa. El primer curso, además de selectivo, era difícil: había muy pocos alumnos que lo aprobaran todo en un año y lo normal era repetir curso –especialmente por las matemáticas. Pero él, sorprendentemente, había empezado a estudiar segundo... Además, ¿cómo podía hacerlo si no era posible matricularse? Carlos se explicó: de entrada, creía que él podía estudiar los dos cursos a la vez; por otra parte, había hablado con los profesores del segundo curso y le habían dicho que no tenían inconveniente en que asistiera a las clases, incluso que hiciera los exámenes, porque estaban dispuestos a guardarle las notas para el año próximo cuando tuviera la oportunidad de matricularse. Su determinación y su confianza en sí mismo me desmontaron.

La segunda cosa que aprendí de él fue cuando lo vi estudiar: yo, después de ir a clase y tomar notas sobre las explicaciones de los profesores, como las escribía rápido y sin pensarlas demasiado, mi letra era poco leíble y embarullada, así que, al llegar a la habitación, tenía que “pasar a limpio los apuntes”. Eso consumía más de la mitad de mi tiempo de estudio. Carlos, en cambio, tomaba los apuntes con letra entendible, con calma e incluso ocupando espacio más que de sobra en el bloc de notas, de tal manera que, al llegar a la habitación, releía lo escrito, lo completaba con lo que recordaba o con lo que estudiaba de los libros de referencia, insertando sus notas entre los espacios amplios que había dejado. Y la conclusión era que disponía del doble de tiempo que yo para estudiar. Resulta que yo me había pasado toda la carrera de Peritaje Industrial “pasando apuntes” y perdiendo el tiempo.

A las tres semanas, debo admitir que, con la autoconfianza que me transmitió Carlos, tomé dos decisiones: estudiar asignaturas del segundo curso y no volver a pasar apuntes. Aquel año, mi red colaborativa fue la formada por él y yo mismo. Estudié más que nunca en mi vida. Al acabar el curso, aprobé todo primero en junio y, además, dos o tres asignaturas de segundo, cuyos profesores me guardaron las notas. Estudié también matemáticas de segundo, que era la más difícil, pero no me presenté al examen final. Prácticamente no conocí a nadie más del Colegio Mayor. Además, en aquellos tiempos, Terrassa era una ciudad eminentemente industrial, sin apenas vida social para los jóvenes: solo se podía estudiar...

La experiencia, la apertura y las nuevas redes

Al año siguiente, como era ya veterano, me dieron una habitación para mí solo. Me matriculé de segundo y asistí a algunas clases de tercero. En segundo, me consideraban un “repetidor”, ya que me habían visto en las clases el año anterior. Y a los repetidores nos tenían más consideración. Incluso con las matemáticas, que solo aprobaban en junio unos cuantos. Además, se nos daban clases extras. Sobre esta asignatura, dado que se trataba de matemática compleja –yo agregaría que “extraña”–, aprendí a tener la suficiente imaginación para “entender con mi propio criterio de qué se estaba hablando”. Además, como iba con los repetidores, ellos ya sabían cómo se enfocaban las preguntas y cómo debían ser las respuestas. Así que yo también lo supe. Conclusión: en junio, aprobé todo segundo y algunas signaturas de tercero. Y, en septiembre, alguna más. Ese año, además de seguir sin pasar los apuntes “a limpio”, cambié mi



jornada de estudio: en lugar de estudiar por la tarde-noche, empecé estudiar por las madrugadas-mañanas y, como tenía clases por las tardes, podía llegar a hacer hasta siete horas de estudio diarias: una barbaridad –al menos para mí.

Pero, con el paso del tiempo, me di cuenta de que estaba desaprovechando mi estancia en el Colegio Mayor. A mitad de curso, vi que eso no podía ser y cambié de registro: sin dejar el plan de estudio previsto, lo relajé un poco y decidí ampliar mi entorno colaborativo. Formé un grupo musical, participé en todo tipo de actos lúdicos, culturales y deportivos, etc. E hice un montón de amigos, con los que cuales nos intercambiábamos apuntes y libros, y realizamos incursiones en los pocos lugares para jóvenes de la ciudad. Uno de los grupos colaborativos lo formábamos con otros estudiantes de fuera del colegio: una vez cada quince días nos reuníamos por la noche en casa de alguno de ellos y hablábamos de todo: religión, política, sociedad... Lo recuerdo muy bien: me veo sentado en el suelo, con un cigarrillo en la boca y una taza de café delante. Éramos de diez a doce. Eran tiempos en que hablar en libertad parecía incluso excitante. Una excitación que aumentaba los días de huelga, que la mayoría de nosotros, sobre todo los que proveníamos de las escuelas de peritaje, seguíamos sin comprometer el curso. A mí me daba la sensación de que muchos padecían el mismo síndrome que a mí me aquejaba y que era consecuencia de la primera red: “ser más que nuestros padres”. Así que debíamos mantener la red y nuestro primer compromiso, y conseguir incrementar nuestro capital social con las nuevas redes y experiencias que estábamos viviendo.

Experimentando en las redes y en los valores

Como ya he dicho antes, mi relajamiento no impidió que volviera a aprobarlo todo en junio, junto con algunas asignaturas de tercero. En eso, ya empezaba a pesar la experiencia que iba adquiriendo, más que mi dedicación al estudio. Y, por cierto, al recordar todas las cosas que estuve haciendo, a primera vista podría pensarse que eran muchas, pero en realidad eran las normales, al menos en cuanto a número, porque los jóvenes solíamos –y supongo que sigue siendo así– tener una tendencia a ser consumistas posesos de todo lo que es por “primera vez”. Nos tomamos las cosas como si fueran la última oportunidad. Una vez consumidas, nos parece que ya hemos cumplido. Pero, si se presentan otra vez, volvemos a iniciarlas de la misma manera; así que, si no nos detenemos, podemos llevar a cabo innumerables iniciativas, que pueden caer en saco roto o, por el contrario, en saco infectado, si no nos detenemos a pensar qué es lo que estamos haciendo, para qué lo hacemos, por qué, a qué coste... El paso del tiempo nos puede dar la respuesta. Lo deseable es que no pase demasiado tiempo ni demasiado espacio.

En tercero, ya me matriculé de asignaturas de cuarto, así que estaba a punto de “adelantar” un curso. Mis notas no eran brillantes, pero iba aprobando, con lo cual mantenía la beca, que algo ayudaba a mis gastos, y no dejaba la música, ni las reuniones colegiales, ni los certámenes, ni otros actos de todo tipo que se organizaban e, incluso, algunas de esas incursiones por la ciudad.

Continué con mis redes colaborativas, que me ayudaban a entender más a las personas y a aprender un poco de todos, incluso de aquellos que no hacen nada para que parezca que puedes aprender de ellos, pero que, con solo su presencia y contacto, te das cuenta de que están tocados por la mano de lo desconocido (dicen que es el halo que nos rodea) para ser referencia en algún aspecto humano del cual uno sí puede aprender. En algunos, confiabas solo por sus gestos, presencia y actuaciones, sin llegar a recordar en poco tiempo ni sus apellidos, ni de dónde venían. Otros, en cambio, pare-



cían más distantes y retraídos, y otros, incluso, se sentían diferentes, singulares, identitarios y merecedores de privilegios o de tratamientos diferenciales. De todos ellos aprendí, incluso de aquellos que no quería imitar, ni aprender de sus ideas. Y guardo un especial recuerdo de aquellos que, de modo generoso, organizaban actos para que todos nos beneficiáramos: estudiantes de Málaga y Valencia, sobre todo, pero también algunos de Mallorca, Madrid y Aragón. Muchos aprendimos a ser colaborativos en tierra ajena a nuestros orígenes. Yo habría dado mi confianza a muchos de ellos en cualquier proyecto que hubieran querido llevar a cabo.

La apertura a nuevos escenarios: la empresa

Y llegamos al mes de junio de 1969, cuando me llamó por teléfono mi profesor de Transportes para que le ayudara durante el verano.

Llamé a mi familia por teléfono aquel mismo día para decirles que no me esperasen, porque no iba a regresar a Valencia ese verano. Probablemente vendría algún fin de semana, pero me quedaba a trabajar en Barcelona. A mi madre no le sentó al principio demasiado bien la idea: ella consideraba que, dado que había terminado el curso con dignidad, “merecía” un descanso. Supongo que tampoco consideraba necesario que empezase ya a trabajar, porque en aquellos tiempos no parecía que los ingenieros tuviéramos problemas para encontrar trabajo.

En realidad, ni en aquellos tiempos ni en los actuales. De hecho, hoy en día, con la crisis económica galopando sobre nuestras economías familiares, no suelen pasar más de seis meses desde que un ingeniero industrial acaba los estudios hasta que encuentran trabajo. Es, quizás, la carrera que, después de acabarla, genera normalmente menos desempleados en España. Esta es mi experiencia de más de cuarenta años de profesión en una empresa de ingeniería y como profesor en la universidad. Así que entendía los comentarios de mi madre, pues pensaba que no tendría problemas en encontrar trabajo al acabar la carrera; pero yo pensaba que era una oportunidad que no podía perder. Y eso es lo que hice: no perderla.

En busca de la confianza

Me enteré de que la empresa se llamaba Idom, que era una ingeniería que acometía proyectos fundamentalmente industriales y que tenía su oficina en Barcelona, en la calle Bailén, así que busqué una casa cerca de la oficina de entre las muchas que había en Barcelona y en que alquilaban habitaciones a estudiantes y jóvenes trabajadores. La alquilé para un par de meses. Al mes, mi profesor me ofreció continuar trabajando el curso siguiente a tiempo parcial para poder combinarlo con los estudios. Acepté y pedí a final de julio el traslado de la matrícula de la carrera a la Escuela de Ingenieros de Barcelona en la Diagonal, y solicité una plaza para el próximo curso en el Colegio Mayor San Jorge, cerca de la universidad.

En aquel tiempo, en 1969, no existía la figura del becario en las empresas; más bien se tenía la idea de que un estudiante molestaba en el trabajo y, si alguno entraba a trabajar en una empresa, acababa sirviendo cafés o algo parecido. Se le daban trabajos para que “no molestase demasiado”. En cambio, Idom incluso había institucionalizado la figura del “posgraduado” o, más bien, del “pregraduado”, que formaba parte de lo que se llamaba la Escuela de Posgraduados. La idea de esta Escuela fue del propio fundador, Rafael Escolá, que trataba de incorporar a jóvenes estudiantes a punto de acabar la carrera para que desarrollaran estudios sobre temas diversos, analizados de modo



científico y más bien teórico: unos estudios que los profesionales, guiados por su experiencia, no llevan a cabo ya que confían más en la práctica y en lo ocurrido hasta la fecha. Se trataba de encontrar justificación científica a las soluciones que ya se aplicaban y caminos nuevos a partir de los análisis que realizaban.

Pero quizás en lo que no pensó Rafa –como le llamábamos en Idom los más antiguos– o Don Rafael –los más nuevos– era que había institucionalizado una red colaborativa de primer orden, integrada por jóvenes que se ayudaban unos a otros y que asimismo proporcionaban ayuda a los sénior en aquellos temas en que les costaba entrar. Era una dinámica singular y excitante. Muchos de los asuntos que desarrollaban no podían aplicarse directamente, por falta de constatación práctica, pero abrían caminos nuevos o justificaban teóricamente los pasos y las decisiones que se tomaban.

El otro objetivo que se buscaba con la Escuela era ayudar a los alumnos y posicionarles de cara al futuro con una experiencia que, en aquellos momentos, era difícil de conseguir, ya que se trataba de estudiantes de los últimos cursos. Y, en todo caso, a algunos de estos alumnos se les ofrecía, al acabar los estudios, un puesto de trabajo en Idom. Los que aceptaban tenían las características que Idom solicitaba y, después de 1 o 2 años de colaboración, se tenía bastante seguridad de su capacidad técnica, su capacidad de esfuerzo y su espíritu colaborativo, y que habían asumido la filosofía de Idom. El propósito era rodearse de personas en que se pudiese confiar desde todos los puntos de vista. Los dos últimos presidentes, Felipe Prósper y Fernando Querejeta, habían empezado siendo becarios, o más bien pregraduados.

Mi estancia en el Colegio Mayor San Jorge de Barcelona revistió las mismas características que la del Alfonso Sala de Terrassa: participé en muchos actos colegiales, e incluso presentaba algunos de ellos, pero tenía que limitar mi tiempo, ya que, además de la universidad, iba a trabajar cada día; pero he de reconocer que no estubo mal del todo: el director del colegio me pidió que reeditase alguna de las iniciativas que había llevado a cabo anteriormente en Terrassa, así que me integré en otros grupos colaborativos, uno de los cuales aún está presente en mi vida actual: concretamente, el que tejimos con Adolfo, Gonzalo, Javier y Miguel –Juan nos dejó demasiado pronto y siempre lo estamos recordando–, que se circunscribe en un radio que abarca Denia, Logroño y Tortosa, una red con las mismas características que la de Valencia y que también encuentra siempre un punto y una confluencia comunes.

Estuve trabajando en Idom como pregraduado durante dos años. En el último, a los cinco de haber empezado la carrera, creo recordar que solo tuve que estudiar una o dos asignaturas, ya que las demás las había aprobado el año anterior, de modo que me resultó bastante cómodo trabajar y estudiar, por la poca carga que tenía de la universidad. Y, si no me equivoco, mi compañero de habitación en el Alfonso Sala, además de haber acabado la carrera en cuatro años, había cursado dos especialidades a la vez: le perdí la pista, pues nuestros caminos se separaron al dejar de compartir habitación y la red colaborativa entre ambos.

Cuando terminé la carrera, me ofrecieron seguir trabajando en Idom y allí he permanecido durante 43 años, hasta el fin de mi vida profesional. Mi red colaborativa se extendió por Idom y por otras redes externas relacionadas con el mundo profesional, y por la propia universidad, donde Jaime Padrós me propuso que diera clases de Proyectos en la Escuela de Ingenieros, justo cuando empecé a trabajar. Años más tarde, introduje en la Escuela el Project Management como asignatura de libre elección, que después consolidé como un máster en la Universidad de Barcelona. Y allí sigo, intentando, entre



otras cosas, que los alumnos formen redes colaborativas entre sí. Y en este sentido, la universidad pública, al menos la española, deja mucho que desear.

A mi padre le habría gustado leer, al menos, mi primer libro.



Resulta muy difícil adivinar en una entrevista de selección, e incluso en el análisis de un test psicológico, si una persona es merecedora de confianza y, más aún, si la inspira o la da. Es por ello que el método de los acuerdos y los contratos por un tiempo determinado es el instrumento más útil para llegar a conocer con cierta seguridad si este valor está asentado en una persona, con todos sus matices. Estos matices emergen como consecuencia de toda una vida anterior, imposible de detectar, conocer o sospechar en una entrevista o en unos tests. Por eso, la práctica utilizada por Idom desde hace más de cincuenta años para descubrir el valor de la confianza (además de las aptitudes técnicas) es, sin duda, un buen sistema: tiene permanentemente a estudiantes de los últimos años trabajando en la empresa, algunos de los cuales se quedarán en la organización. Y es que todo lo vivido por un joven (conocimientos, ejemplos, errores o aciertos) se transmuta, ante un nuevo escenario, en conductas y actitudes que pueden ser de interés o no para una organización. Pero eso solo se puede detectar si se dispone de tiempo suficiente, y una entrevista o un test, o varios, no permiten hacerlas aflorar.

Advertimos, no obstante, que se puede caer en la tentación del “buenismo”, que intenta justificar las contrataciones definitivas de algunos graduados pensando que, por un lado, el tiempo modela y cambia a las personas y las lleva a detentar ciertos valores, o que, por ejemplo, todo el mundo sirve para alguna cosa concreta y que solo hay que buscar su nicho. Eso, que previsiblemente es verdad, viene condicionado por el hecho de que estas posibles o cualidades que ya se tienen han de acomodarse a la organización y al tipo de tareas que se pretende que la persona lleve a cabo en ella. Por tanto, esos condicionantes estarán ligados a la decisión y a la confianza que se pueda o se deba depositar en dicha persona. Pero es, sin duda, un buen procedimiento para seleccionar a personas que pueden dar y recibir confianza.



Una de las decisiones más efectivas para generar una actitud colaborativa, fundada en la confianza, es hacer participar a los colaboradores en los beneficios de la organización en que están inmersos, como ya hemos dicho.

Uno de los casos más paradigmáticos es el de El Corte Inglés, el tercer grupo mundial de grandes almacenes de distribución comercial, con 14.291 millones de euros facturados en 2013, por detrás de Sears, con 26.407, y Macy's, con 20.382. Su fundador, Ramón Areces, transfirió el 45 % de las acciones a la Fundación Ramón Areces, dedicada al fomento de la investigación científica. (En 2013, la Fundación, que organizó 60 actividades con la participación de unos 500 investigadores en 122 proyectos, e invirtió unos 10 millones de euros.) El 10 % estaba en manos de Isidoro Álvarez, sobrino del fundador, que dirigió el grupo durante 25 años y murió en septiembre de 2014, y el resto pertenece a numerosos grupos de directivos y empleados, que son llamados “interesados”.



Los interesados forman una legión de colaboradores que actúan con fidelidad a la empresa y que han asumido su idiosincrasia, que pasa por mensajes como “El cliente es el rey” o “Si el cliente no aprecia calidad en lo que ha comprado, le devolvemos inmediatamente su dinero”. También han asumido otros valores, como el de la excelencia en el trabajo, la atención al cliente o el compromiso en la adquisición y venta de la mejor calidad en el producto: su confianza es total y, cuando se van de la empresa o se jubilan, se comprometen a vender a El Corte Inglés sus acciones a un precio pactado, que normalmente es inferior al valor real. (La única vez que tenemos noticia de falta de confianza, en ese sentido, fue en la diferencia de valoración que se produjo en la venta de unas acciones de unos descendientes del fundador.) En todo caso, mencionamos como ejemplo de entrega y espíritu colaborativo el hecho de que, cuando se implantaron por ley las horas extras, hubo trabajadores que se negaron a cobrarlas por temor de que se pusiera en tela de juicio su compromiso y su dedicación a la empresa.

En el párrafo anterior, se cita a las personas, directivos y empleados en general, que se han ido incorporando al accionariado, pero no debemos olvidar que el CS incluye también a los demás colaboradores no propietarios, que tienen un comportamiento lógicamente más ecléctico y menos afectivo con su empresa. Y, en algunos momentos, claramente negativo. Esto último puede suceder en tiempos de crisis, como ocurrió entre 2008 y 2014, cuando la empresa pidió sacrificios a sus empleados, circunstancia que repercutirá, sin duda, de alguna forma en el CS y que El Corte Inglés deberá afrontar para seguir la senda trazada por sus fundadores.



Una de las consecuencias de la actitud confiable de las personas que se han manifestado de forma biunívoca en relación con las otras personas con que participan en la red colaborativa es el desarrollo de otros aspectos que van conformando su identidad cimentada en unos valores, como son el espíritu emprendedor o el espíritu de superación, pues confían que “ese” valor – el espíritu emprendedor– que ponen al servicio de la organización será explotado y “repartido” de forma equitativa entre toda la organización o proyecto, reconociendo, como acto de justicia, el emprendimiento llevado a cabo. Del mismo modo, el emprendedor confía en que participará de las consecuencias del espíritu emprendedor y de superación del resto de personas

La confusión en la búsqueda de la confianza: la endogamia



En agosto de 2014, se publicó un ranking académico, elaborado por la Universidad Jiao Tong de Shanghái. La clasificación, que considera varios factores, entre ellos la investigación o la relación con la industria, está liderada por universidades de los Estados Unidos y de la Gran Bretaña y, en menor medida, por algunas suizas, alemanas, francesas, holandesas y suecas. La primera española es la Universidad de Barcelona, que aparece entre la 151 y la 200. Y, entre la 201 y la 400, se sitúan algunas de Madrid y Valencia. Un panorama decepcionante para el espectro educativo español.

En 2014, existían en España 82 universidades, 50 públicas y 32 privadas (en los últimos años, se ha creado una universidad por año –todas las ciudades querían tener una universidad, como todos los pueblos un polideportivo), y cabe resaltar que una de las



universidades con más solera, y la más antigua de Europa, es española –la de Salamanca. La tradición universitaria y cultural de España es centenaria. Pero en los últimos años, desde que se dispone de rankings, su nivel científico es extraordinariamente bajo en los rankings, como también se observa en la formación escolar. (El informe PISA también ha situado España, durante años, en un nivel por debajo de la media.)

Entre 2011 y 2015, el Gobierno de España estuvo gestionado por un partido de centro-derecha cuyo titular de educación, José Ignacio Wert, logró el récord de ser el peor valorado por los votantes entre los diferentes gobiernos que ha tenido España desde 1978. Uno de los objetivos que se marcó el ministro, que no destacaba precisamente por su capacidad de conexión con las personas, fue elevar el nivel técnico y científico de los estudiantes, modificando todo el sistema de educación, incluido el universitario. Las ideas básicas eran: premiar la excelencia, premiar el esfuerzo de alumnos y profesores, dar más responsabilidades y “poder” al profesorado y acabar con el amiguismo. La meta era subvertir la situación de forma radical, algo que hasta entonces no había logrado ningún ministro. El problema fue que lanzó el proyecto en plena crisis económica y política y, para evitar la dilación de su puesta en marcha, no buscó un consenso general, que por otra parte hasta la fecha siempre había sido un fracaso: desde 1978, ha habido seis cambios legislativos en materia de educación.

La situación en que se hallaba el panorama universitario era la de 17 comunidades autónomas que tenían transferidas suficientes competencias para decidir implantaciones de nuevos centros, especialidades, sistemas, contratación de profesorado, etc. Los recursos económicos venían de sus respectivos gobiernos autónomos, que a su vez habían recibido transferencias del Gobierno central, que gestionaba los impuestos, con la excepción de las comunidades forales (Euskadi y Navarra), que tenían un régimen especial.

Los rectores de las universidades achacaban constantemente el bajo nivel que se otorgaba a las universidades españolas a escala internacional a los bajos presupuestos que tenían asignados, que, al ser en su mayoría públicas, eran costeadas principalmente por los Presupuestos Generales del Estado o de las comunidades autónomas, y no por los alumnos, que solo asumían una pequeña cantidad del coste, pero no decían nada sobre mejorar la calidad introduciendo cambios y mejoras en la gestión o en los propios equipos. El problema, decían, era fundamentalmente económico.

Pero lo cierto es que, en buena parte de los centros universitarios, los equipos de gestión de los diferentes departamentos de las universidades era formados básicamente por personas conocidas, próximas a los catedráticos y profesores y a los alumnos asistían a las universidades más próximas a sus domicilios: según un informe de la universidad española, en 2012 el 85 % de los alumnos no salían fuera de su comunidad y solo el 2 % eran extranjeros. Por supuesto, el profesorado era prácticamente nacional porque, si fuera extranjero, sería de dudosa eficiencia, ya que el nivel de inglés de los universitarios era muy bajo (hay comunidades con lengua propia en que solo hay inmersión en su lengua, así que el dominio de otras solo está al alcance de aquellos alumnos de familias adineradas que han podido estudiar en colegios privados o fuera de España): la endogamia estaba servida.

En 2013, el ministro de turno encargó un estudio a una comisión, de la cual formaban parte Luis Garicano, economista de la London School of Economics, y Adolfo Azcárraga, catedrático y presidente de la Real Academia Española de Física, que, al parecer, a la sazón había entablado una discusión con los rectores (El Mundo, 16/8/2014). Estos



científicos lamentaban el poco afán reformista de los rectores, al tiempo que el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) sostenía que había un serio problema de endogamia en las universidades, amén de que cada autonomía quería decidir cómo gestionar sus centros atendiendo a las competencias que su propio estatuto de autonomía le concedía, lo cual la facultaba, según su interpretación, para no considerar obligatorias las propuestas estatales. Sin embargo, el Ministerio, entendiendo que su capacidad para legislar estaba, en determinados aspectos, por encima de los estatutos, y también para combatir esta endogamia y abrir las puertas a profesorado y a alumnado nuevos y más competentes, intentaba definir una habilitación estatal de tal manera que las universidades no tuvieran todo el control de las contrataciones ni de los programas.

Así pues, el ministro Ignacio Wert quiso poner en marcha esta y otras iniciativas en el ámbito de la educación, para revertir los pésimos resultados que mostraban los rankings, el informe PISA y otros informes que analizaban el sistema público español en todos sus niveles. Pero no fue capaz de aunar los criterios del espectro educativo nacional –por cierto, tampoco lo habían logrado los ministros de los anteriores gobiernos. Quiso implantarlas las reformas por decreto, y lo hizo, lo cual provocó el rechazo generalizado de la oposición política y de los educadores, de modo que acabó dimitiendo. Se repetía la historia: hasta la edición de este libro, cada gobierno ha venido implantando o ha intentado implantar su propio sistema, con el consiguiente rechazo de la oposición.



El caso anterior, que no parece que tenga un final inmediato, describe una situación bastante general que puede producirse en muchos proyectos y empresas. Se trata de cómo definir el equipo con el cual el *project manager* o el gerente se va a sentir más cómodo para conseguir los resultados que desea. En la universidad española, ha primado desde hace años la idea de que incorporar al equipo a personas conocidas por unos y otros, que han demostrado lealtad a los responsables y, desde luego, unos mínimos conocimientos y que, por tanto, no generan problemas, puede ser la más positiva: se piensa que todos los proyectos que se desarrollen serán más eficientes si se llevan a cabo con personas “de confianza”. Por lo demás, los candidatos propuestos acceden a puestos de contratación permanente (al final, acceden a la categoría práctica de “funcionario”) y, por tanto, es una contratación “de por vida”.

El problema del sistema es que no valora, en toda su integridad, su capacidad técnica ni su nivel de exigencia o interés por el progreso, su capacidad investigadora o sus dotes pedagógicas. La endogamia se sustenta en una visión equivocada de la “confianza” como valor excluyente, que impide comprobar lo que existe fuera del entorno, saber lo que hacen los mejores y tratar de progresar continuamente. De este modo, el capital social que se crea navega en la mediocridad. La confianza entre los miembros del equipo no puede sustituir, ni mucho menos, la búsqueda constante de la excelencia. Y este es un mensaje que debemos tener claro: el incremento del capital social no puede hacerse a costa de reducir el nivel de exigencia en el trabajo bien hecho; en caso contrario, se podrá colegir que se ha generado un halo de confianza muy bueno, pero que solo sirve para “encontrarse bien”, y no para progresar.



→7



El capital social en el ciclo de vida de un proyecto de carácter único (CVPU).

Aplicación del Modelo SM. Parte 2º: las funciones de un *project manager*

Introducción

En el capítulo anterior, hemos visto de qué modo la confianza está inmersa en el Modelo SM y, en concreto, hemos reflexionado sobre lo que llamamos el *subsistema base*, esto es, la misión del proyecto (MP). También hemos resumido los subsistemas *direccionales* y *cooperativos*, y en este capítulo reflexionaremos sobre las funciones del gestor, que representan el *subsistema funcional* del Modelo SM.

De todas las funciones que desarrolla un gestor, las funciones núcleo (FN) representan lo más importante que este lleva a cabo. En el esquema de la figura 6.2, se pueden identificar las de gestión del diseño (GD), aprovisionamiento (GAPROV), gestión del riesgo (GRG), gestión de la comunicación y documentación (GCD), gestión del medio ambiente (GMA), gestión de las licencias (GL), gestión de los objetivos específicos (GOE) y gestión del producto (GPRD). Analizaremos solamente las cinco primeras, pues nos parece que son las que más pueden influir en la generación o en la disminución del capital social.

Y, con respecto a las funciones instrumento (FI), que asisten al *project manager* para acometer las FN, en el esquema podemos identificar la ingeniería y arquitectura del valor (IAV), la ingeniería y arquitectura simultánea (IAS), el plan de calidad (PC), el manual de procedimientos (MPR), la matriz de responsabilidades (MR) y la gestión de la planificación (GPF). Comentaremos algunos aspectos de las tres primeras.



La gestión del diseño (GD)

Una de las funciones más importantes que debe acometer un *project manager* se produce cuando el proyectista inicia el proceso de diseño de la UA y consiste en asegurarse de que este refleje exactamente lo que el cliente desea y que, además, sea la mejor solución, aunque. No cabe duda de que el proyectista puede interpretar la función del *project manager* como una intromisión intolerable a su trabajo, sobre todo cuando intenta supervisarlo en los primeros estadios de su trabajo, que suelen ser las fases de inicio del diseño y nunca las propuestas del proyectista deben interpretarse como inamovibles, por lo que las críticas a su labor pueden pecar de frívolidad. Incluso, desde el principio, también se acomete la gestión del producto (GPRD), que tiene en cuenta la implantación en el mercado de lo que se está diseñando y que ya debe tener “en mente” el diseñador y por supuesto el *project manager*, pudiendo este cometer el mismo error. Es por ello que recomendamos que el *project manager*, incluso antes de empezar su trabajo, dialogue con el proyectista y le manifieste su posición, que ha de ser más de ayuda y colaboración, que de control y fiscalización. Es una manera de procurar que se confíe en él desde el principio.

Sus líneas de actuación son asegurar que la función de la UA responde a lo que el cliente desea o que la definición del diseño es la adecuada, tanto desde el punto de la completitud como de la claridad y la ausencia de errores, etc. (Serer, 2010), por lo cual sus informes, propuestas e indicaciones, tanto al proyectista como al cliente, han de revestir un carácter que denote integridad en su trabajo y seguridad en sus apreciaciones, lejos de identificar culpas. Se imprime más confianza cuando la “ayuda” se hace en asuntos en que el proyectista tiene menos experiencia o hace notar que son de menor apreciación para su trabajo. Además, recomendamos que el gestor manifieste sus apreciaciones directamente al proyectista y no a través del cliente. Consideramos que solo las conclusiones deben comunicarse directamente al cliente. Esta es una forma de ganarse la confianza del proyectista, que, a fin de cuentas, es la del cliente, ya que este dispone de ella desde el principio y por ello se le ha encargado el diseño.

Una gestión de control del diseño que denote una innecesaria agresividad, imprecisión en los comentarios, ligereza en las apreciaciones o la ausencia de ellas suscita una clara desconfianza en el *project manager*, que se extenderá como la pólvora a toda la organización. Por el contrario, habrá que aplicarse para lograr la excelencia en la revisión del diseño y hacer una puesta en escena suficientemente diplomática y discreta, pero también seria y profesional, para no dejar heridos en el camino, que entendemos que son innecesarios. Solo con estos criterios de actuación el gestor establecerá la confianza en su trabajo y la extenderá a todos los actores.

La gestión del aprovisionamiento (GAPROV)

La pérdida o la ganancia de confianza en esta función se sustancia en tres ámbitos: el cliente, los proveedores y el equipo de gestión.

Con respecto al equipo de gestión, depende en buena parte de las instrucciones o de las conductas que el *project manager* o gerente de la organización demuestre a los miem-



bro del equipo, a cuales puede sugerir u ordenar conductas dispares y, en algún caso, poco éticas y que lleguen a confundir a las personas o les hagan compartir acciones poco creíbles o mediatizadas, e impedir así que el análisis de sus ofertas o peticiones sea lo suficientemente neutral.



Laboratorios Heanstream era una multinacional del sector farmacéutico que tenía una planta en un polígono industrial a las afueras de Girona, en España, donde decidió instalar el Centro de Datos del sistema de IT de todo el grupo, que tenía 15 plantas en todo el mundo. Dadas las características de los productos que producía y sobre los cuales investigaba, con un control exhaustivo de la seguridad, la fiabilidad y la universalidad por la diversidad de países en que operaba, el proyecto requería de una exigencia extrema en la calidad y una gran certidumbre.

Nos fueron adjudicadas la ingeniería, la arquitectura y el project management del proyecto, posiblemente porque teníamos experiencia en centros de datos (acabábamos de terminar uno para una de las entidades bancarias más importantes de España). Pero también nos manifestaron que la adjudicación respondía a la confianza, la seriedad y la honestidad que pensaban que nuestra empresa transmitía.

Con una especificación básica del sistema de IT, llevamos a cabo el diseño del centro, desde el punto de vista arquitectónico y de las instalaciones generales. A partir de ahí, iniciamos la gestión del aprovisionamiento de las obras civiles y las instalaciones. Y también iniciamos el diseño en detalle de las instalaciones de las IT para solicitar ofertas tanto de los equipos como de las instalaciones asociadas, entre ellas la climatización de las salas como una de las más importantes.

A petición del cliente, los equipos podían ser de ILM o Westing Packard, así que, una vez redactadas las especificaciones, solicitamos las ofertas correspondientes. Recibimos las propuestas y, después de un proceso de análisis, tuvimos varias reuniones con cada grupo de técnicos de cada una de las empresas. Como las ofertas se alejaban, en ambos casos, de las especificaciones indicadas, debido a añadidos y a algunas diferencias en la capacidad, en los elementos, en el mantenimiento, etc., fuimos ajustándolas hasta considerar que ambas estaban ofreciendo lo mismo. Llegados a ese punto, redactamos un informe comparativo que elevamos a la propiedad. Nuestro cliente eligió ILM, que era la oferta más económica.

A continuación, procedimos a solicitar ofertas para llevar a cabo la instalación de todos los equipos. Después de redactar las especificaciones para el concurso, pedimos ofertas a dos compañías de instalaciones y a ILM, que también se ofreció a hacer la instalación. Una de las empresas compañías nos la proporcionó uno de los accionistas principales de la empresa y nos manifestó un especial interés por ella, aunque insistió en que pidiéramos ofertas a las tres sin ninguna restricción. Al respecto, preguntamos en la compañía la relación existente entre el accionista y la empresa en cuestión y nos dijeron que era uno de los propietarios. Y que probablemente, fuera cual fuera su oferta, esta sería la que él apoyaría en el consejo.

Efectivamente, en el transcurso de los días, nos dimos cuenta de que tenía la intención de proponer al consejo la adjudicación a la empresa en la cual estaba interesado.



Las otras dos ofertas eran una excusa para hacer bajar el precio a la que estaba prescribiendo.

Sin embargo, una vez redactadas las especificaciones, nosotros teníamos que recibir las ofertas y tener reuniones con los tres contratistas para resolver dudas. Y todo ello sin dar señales de que sabíamos que, con toda posibilidad, a dos de ellos que no se les adjudicaría. La oferta que tenían que presentar era compleja y estimamos que necesitarían casi un mes para hacer una buena presentación, un mes que dos de ellas estarían “tirando a la basura”.

La ética nos obligaba a ser leales a nuestro cliente, pero también a ser sinceros y no engañar ni producir un daño injustificado a terceros, en este caso, a dos empresas que se gastarían una suma importante de dinero para hacer unas ofertas que ya sabíamos que eran inútiles. Y, si queríamos transmitir confianza, tanto en el seno de nuestra propia organización (el project manager y las personas que le apoyaban), como ante nuestro cliente, para que no viera que nos dejábamos llevar por un engaño, y ante los propios contratistas (porque la confianza es un valor global y pasa a ser capital social cuando es compartida por todos los actores), debíamos adoptar una postura coherente con todo ello.

El project manager decidió, al respecto, enfocar las primeras reuniones con los tres ofertantes trasmitiendo a las dos posibles perjudicadas lo siguiente:

- La decisión de la adjudicación no nos corresponde a nosotros, sino al cliente; así que, si quieren manifestar algún aspecto directamente a quien decidirá, a pesar de que nosotros somos sus representantes, son muy libres de acudir al cliente.
- La competencia es muy dura y las posibilidades de adjudicación son reducidas, dadas las características de los competidores, pero, si quieren apostar por conseguir el contrato porque es muy importante, están en su derecho de seguir, que por eso se la ha llamado.

Ocurrió lo mismo que en el caso de los equipos: los tres ofertantes se apartaron en algunos aspectos de la especificación común, de modo que el proceso de aprovisionamiento exigió varias reuniones con todos los ofertantes para tratar de uniformizar las ofertas. En el transcurso de dichas reuniones, los dos ofertantes presumiblemente afectados manifestaron que querían ofertar y correr el riesgo de realizar un trabajo innecesario. Además, insistieron en que no era la primera vez que se exponían a trabajar “en balde”.

El contrato se lo llevó la empresa prescrita por el accionista. Pero el gestor pensó que no había perdido la confianza con ninguno de los actores, que no había faltado a la ética y que había sido leal a su cliente.



La gestión del coste (GC)

La forma más evidente que tiene un gestor de ganarse la confianza de su cliente es, evidentemente, empezar su trabajo acertando en el coste previsible de la UA que está gestionando. El coste es, sin duda, el objetivo que invariablemente persigue el cliente



con más denuedo. Y, aunque algunas veces no lo manifiesta explícitamente (hay muchos casos en que se quiere terminar el proyecto en una fecha “cueste lo que cueste”), al final, nadie quiere “gastar más de lo que debe”, a menos que sea inconsciente: al principio de las operaciones, el cliente ordinariamente le pregunta al gestor cuál será el coste final del proyecto. Esta es la situación ordinaria, a menos que el gestor haya empezado su intervención en los prolegómenos, cuando aún se estaba estudiando la viabilidad de la operación, en cuyo caso el gestor dispondrá de más información y, por tanto, del precio. Entonces, el gestor suele hacer un breve análisis de la situación, estudiar las implicaciones de los diferentes actores y actividades, y analizar los riesgos inherentes al coste, y da su opinión al respecto.

En esos casos, lo mejor es utilizar el *background* de otros proyectos similares que se hayan llevado a cabo en situaciones similares; así, resulta de singular importancia que las “lecciones aprendidas” de otros casos y la información obtenida al finalizar cada proyecto conformen un archivo importante y determinante, para no parecer frívolos ante el cliente y, por el contrario, proporcionar datos basados en experiencias reales, que siempre se pueden extrapolar, con las debidas matizaciones.

En todo caso, a partir de los documentos del proyecto, especialmente el del presupuesto, el gestor tiene la posibilidad de analizarlo a la luz de la situación del momento y de las expectativas de futuro, desgranar la lista de actividades previstas y los precios asignados a cada una de ellas, y comprobar el grado de realismo que tienen a través de presupuestos paralelos y, sobre todo, de la experiencia. Pero está demostrado que la principal fuente de errores en un presupuesto es que no prevé determinadas actividades y situaciones que aparecen posteriormente durante la ejecución de la UA y que no se habían considerado en el momento del diseño y, en general, en el momento de la elaboración de los documentos de proyecto, y no tanto el incremento de precios o las mediciones de las partidas. Así pues, el trabajo más serio y que genera más confianza en todos los actores es el ejercicio de un auténtico *brainstorming* con todos los integrantes del equipo de gestión para localizar actividades y lagunas en el diseño que se prevea que puedan aparecer después.

A lo largo del proceso, el gestor también se gana la confianza del cliente y de los miembros de su equipo si se manifiesta “duro” e “inflexible” ante los proveedores, las compañías de servicios y, en general, los actores intervinientes que han de prestar un servicio al cliente y que suponen un coste. Ello no implica que sea injusto o inicuo, sino que debe percibirse de forma clara que investiga a fondo cualquier demanda o cualquier análisis asociado a la determinación de un precio o al coste de un trabajo: los intereses de su cliente “están por encima de todo” y los ha de defender (la expresión “como si fueran suyos” no es la más apropiada para expresarlo, porque uno puede ser más o menos generoso con lo suyo; resulta más oportuno decir que “porque no son suyos y él es el responsable”).

Como colofón a lo anterior, podemos decir, como nos manifestó un cliente en cierta ocasión, que “para ser benevolente, ya estaba él”.

La gestión del plazo (GPL)

En el punto anterior, hemos mencionado que probablemente el coste es el objetivo que más se persigue y se intenta conseguir en un proyecto. Y, aunque en ocasiones hay



clientes que no lo manifiestan claramente, es evidente que ninguno de ellos quiere aparecer como el que dilapida el dinero en la realización de una UA de coste injustificado. La imagen que queda es siempre negativa.

Sin embargo, hay una justificación para un incremento del coste en que este objetivo pasa a un segundo plano: cuando, en medio del proceso, se modifica el objetivo del plazo y se reduce de manera tan sustancial que el coste deja de ser determinante y pasan a serlo las funciones del gestor para conseguir el nuevo objetivo de plazo.

La modificación de los objetivos, al igual que su incumplimiento, es un hándicap en el proceso de obtención de confianza dentro de la organización. Son cambios que pueden denotar una conducción sin rumbo, y acabar fuera de plazo es uno de los más visibles. En estos casos, a menos que se hayan producido modificaciones de alcance, buena parte de la responsabilidad de los atrasos corresponde al *project manager*, que ha planificado deficientemente el proyecto o bien no ha analizado con rigor las propuestas de plazo de algunos proveedores, que posteriormente se ha visto que eran inviables.

Ante una situación de incumplimiento del plazo, la responsabilidad empieza a recaer en el gestor y el incumplimiento produce un efecto en cadena de disminución del nivel de confianza. Y, aunque en muchas ocasiones el gestor alude a otras circunstancias y responsabilidades para delimitar sus culpas, su confianza queda en entredicho: al respecto, se recomienda que el gestor o *project manager* deje muy claro, desde el principio, los condicionantes que envuelven el objetivo de su gestión, sin dejar de realizar análisis exhaustivos acerca de todos los factores que inciden en su gestión, no solo al principio, sino también durante todo el proceso. Estos análisis, realizados y compartidos en buena parte con y por otros actores, le van a conceder un plus de confianza en toda la organización.



El proyecto que se había adjudicado a Melchor Mascaró, empresa constructora de Mallorca, no era de los más importantes que se le habían adjudicado en la isla, pero sí era diferencial. Hasta el momento, habían sido adjudicatarios básicamente de obras civiles, como carreteras, movimientos de tierras, conducciones, etc., pero este proyecto consistía en la urbanización de un parque tecnológico que se caracterizaba por el diseño, la calidad de los materiales, la precisión de las diferentes obras, la sostenibilidad, etc. El movimiento de tierras, por ejemplo, debía hacerse sin prisas y con margen de maniobra para que las diferentes especies de animales se reubicaran; había que construir estanques para que las aves pudieran beber, e incluso, en un riachuelo, había que proteger los lagartos y batracios que merodeaban a su alrededor; asimismo, habían de protegerse muchos árboles y los nuevos eran de especies autóctonas. Y, en cuanto a los viales por los que solo podían pasar los transportes públicos, estos estaban diseñados con diferentes tipos de materiales, según su uso y prioridad de paso.

Se buscaba que la construcción no tuviera ningún tipo de error. Con respecto a los taludes, el cuidado era exquisito, con pendientes uniformes y específicas para que se pudieran plantar diferentes tipos de plantas. Por supuesto, todas las escaleras y los bordillos estaban adaptados para minusválidos. Y podríamos mencionar otros muchos aspectos de tipo constructivo.

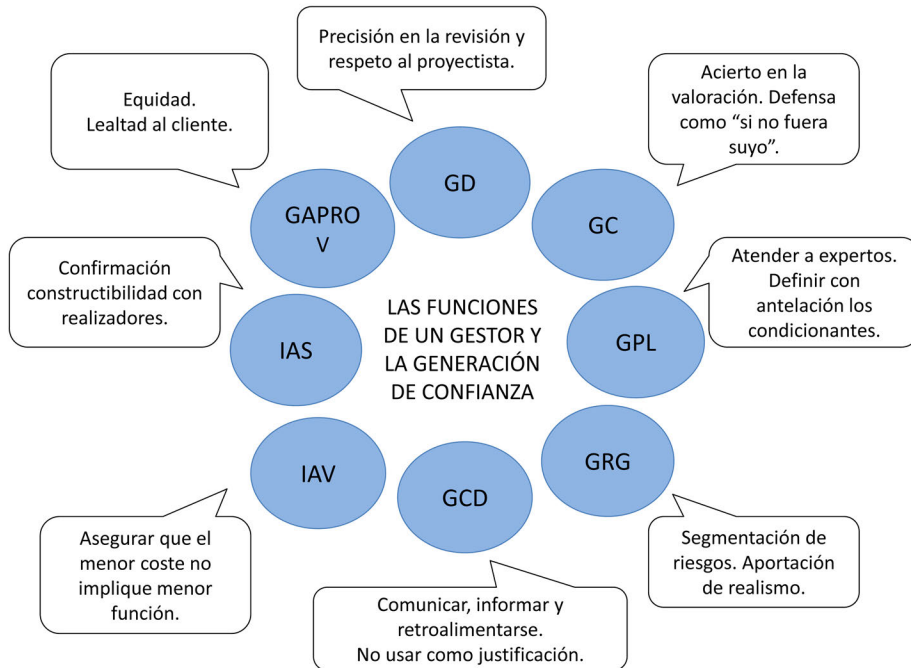


Fig.7.1
Las funciones de un *project manager* y la generación de confianza

A todo lo anterior habría que añadir que la gestión de control que se hacía sobre la construcción tenía unos componentes de plazo y coste a los cuales la constructora no estaba acostumbrada: no se podía admitir ninguna desviación, ni en el plazo ni en el coste. Y eso ponía de manifiesto dos cosas: por un lado, que el constructor había de aplicar unos conceptos y unos procedimientos de producción que evitaran los incrementos de coste y plazo, que no tenía en la medida en que se le estaba exigiendo, y, por otro, que la compañía de ingeniería que llevaba a cabo la gestión tenía que mantener en permanente estado de alerta a un equipo de control que no dejara pasar ningún atisbo de error.

Ante este panorama, empezaron a producirse los primeros incumplimientos de plazos parciales; la planificación de la constructora con respecto a los medios que debía ir utilizando para conseguir la calidad y cumplir los plazos era insuficiente e incompleta: no preveía todos los inputs que tenían las obras, a las cuales se les exigía una calidad superlativa o, al menos, a un nivel al cual no estaban acostumbrados; así pues, por un lado, se incumplían los plazos y, por otro, se tenían que rehacer algunas partidas de obras que no presentaban la calidad requerida. El constructor no entendía las demandas, y la confianza entre unos y otros era escasa o nula. Y así estaban las cosas cuando el *project manager* general de la ingeniería propuso lo siguiente:

El equipo de *project management* colaboraría con el equipo de dirección de la obra de la constructora y cada viernes por la mañana se reunirían a primera hora y, de acuerdo a la planificación general establecida, el equipo de gestión explicaría con detalle el alcance de los trabajos de la semana siguiente y sus peculiaridades (calidad exigible, cantidad, implicaciones técnicas que tenían, grado de dificultad, etc.) y sugeriría los recursos técnicos que creía que la constructora debía poner en marcha y su orden de aparición en las obras de acuerdo con esa planificación. Evidentemente, como se puede percibir,



el equipo de gestión estaba “entrometiéndose” en la organización de la compañía constructora, lo cual no es normal.

La idea de todo lo anterior era, sin embargo, establecer un equipo conjunto durante un tiempo para que el equipo de la empresa constructora, además de cumplir con los plazos, llegara a conocer con precisión las demandas de calidad, coste, plazo, etc., que se exigían y recuperara la confianza en el equipo de gestión y este en el de la compañía constructora. Naturalmente, estas reuniones eran independientes de las habituales de la compañía constructora con la dirección facultativa y el equipo gestor, en las cuales se hablaba de asuntos más generales.

La idea estuvo funcionando razonablemente bien durante uno o dos meses. Después, la constructora recuperó su propia iniciativa, se restituyó la confianza inicial y las obras se desarrollaron con más agilidad, aunque ello no impidió que, al final, la constructora solicitara un aumento de presupuesto, motivado fundamentalmente por los problemas acaecidos al inicio de las reuniones conjuntas. Solo se le reconoció, de acuerdo con el cliente, una pequeña parte de lo que solicitaba.



La gestión del riesgo (GRG)

El problema de la gestión del riesgo proviene fundamentalmente del grado de veracidad que tiene quien lo advierte y lo pone en conocimiento de quien ha de tomar la decisión de actuar de una forma determinada. Y la percepción de veracidad la proporciona quien transmite la confianza.

Esta confianza se transmite cuando se analizan los riesgos sin el ánimo de buscar excusas para el incumplimiento de algún objetivo ni, en definitiva, para “cubrirse” exclusivamente.

Una buena gestión de riesgos suele iniciarse con una reflexión sobre estos, y una buena clasificación para detectarlos puede ser la que los segmenta en: *a) técnicos, b) organizacionales, c) externos y d) de gestión.*

A partir de esta u otra división que ayude a identificarlos, se evalúa cada uno de ellos, se organiza un plan de respuesta y, finalmente, se controla el proceso para que, cuando se manifiesten las consecuencias de uno de ellos, se pueda actuar según lo previsto. El gestor suscitará confianza si los tiene estudiados y, pese a que no se materialice la posibilidad efectiva de la aparición de la situación no deseada, el solo hecho de haberlos estudiado y comentado con el cliente es suficiente para sembrar un halo de confianza en la organización.

Se recomienda, no obstante, que nunca se advierta al cliente la existencia de un riesgo si no va acompañada de un plan para minimizarlo, diversificarlo, transferirlo, eliminarlo, asegurarlo o, en último extremo, asumirlo y aceptarlo. Este planteamiento transmite confianza en quien lo recibe: hay que infundir siempre seguridad al cliente y no dejarlo en un nivel emocional de inestabilidad. Recordemos que el gestor debe aparecer como un “solucionador” de problemas, nunca como un generador de ellos. Por tanto, sin



ocultar los riesgos, siempre ha de abordarlos con el ánimo positivo y, lo que es mejor, de forma realista: lo suficiente para transmitir confianza, que no ha de dejar de visibilizar.

En una organización, sea un proyecto o una empresa, se pueden detectar muchos riesgos (20, 30, 50...), pero solo hay unos pocos realmente críticos que es necesario comentar en detalle con el cliente, la dirección general u otro órgano ejecutivo. Para ello, hay que haberlos valorado asignándoles su importancia dentro de la organización o del proyecto y ponderándolos en función del nivel de aparición y de las circunstancias que lo envuelven.

La gestión de riesgos en un proyecto es una de las funciones que ordinariamente se reserva el gestor, gerente o *project manager*, ya que de su buena gestión se hace eco el resto de funciones que desarrolla el equipo de gestión.

La gestión de la comunicación y la documentación (GCD): comunicación vs. información

En un mundo en que existe una gran facilidad de acceso a todo tipo de fuentes de información y en que la comunicación, en el sentido de transmisión de lo que se quiere que otros sepan, es rapidísima y puede ser tan completa como uno desee, se podría pensar que una función como esta, tan característica de un gestor, tendría numerosas facilidades y que su desarrollo resultaría enormemente fácil. Y eso es verdad si lo que se quiere hacer exclusivamente es informar; pero, si solo se trata de eso, en ningún caso seremos capaces de crear ningún espíritu colaborativo entre las partes: el espíritu que lleve hacia la confianza.

Para asegurarnos de que las personas que deben ser informadas lo son en su integridad, entienden lo que se les transmite o asumen algún tipo de responsabilidad o conciencia sobre lo que se les informa, no es suficiente con “informar”. Se necesita “comunicar”, y eso requiere tener la seguridad de que han recibido la información en condiciones y que la asumen en su integridad. Eso conlleva que el comunicante arbitre procedimientos para asegurarse de que todo ello se produce, como requerir una respuesta, también por escrito, y no dar por completada la información hasta que aquella se produzca; completar una información escrita con una verbal y personal, o generar otro tipo de informaciones o documentos en general que el receptor deba suscribir y necesite para ello haber leído la información, etc. Lo mismo ocurrirá con la redacción de actas de reuniones que pretenden informar de acuerdos y reflejan tácitamente el punto de vista del redactor, mientras evitan incluir detalles manifestados por otros asistentes.

A continuación, reproducimos una parte de los hechos ocurridos a partir de una reunión prevista para comunicar y organizar gestiones en el ámbito del proyecto de un centro comercial en Ciudad del Cabo (Sudáfrica):



– ¡Con vosotros, los arquitectos, hay que tener cuidado, porque con frecuencia decís tonterías que hacen subir el coste! – eso dijo, sorprendentemente y sin reparos, Michael Ventous en una tormentosa reunión de coordinación entre los proyectistas, la



propiedad y el project manager del proyecto de una gran área comercial que había que construir en Ciudad del Cabo, en 1994.

Michael era un ingeniero norteamericano de ascendencia francesa relativamente joven y pertenecía a la consultora Aspen & Co., especializada en project management, una de las mayores del mundo. El día en que se iniciaron los trabajos las cosas ya no empezaron muy bien: Michael puso en manos de los proyectistas un voluminoso cuestionario a modo de matriz de responsabilidades para que fueran rellenándolo. Al ver aquello, Marc Bernier, uno de los directivos de la ingeniería, se lo devolvió al instante y le comentó que no estaban allí para perder el tiempo, sino para trabajar. Además, afirmó que era un cuestionario entresacado de un libro y que la mayoría de los temas no se correspondían con el proyecto en cuestión. Y no se supo nada más de la matriz de responsabilidades.

Al oír la frase de Michael, Curzio Sendino, uno de los arquitectos, montó en cólera.

– ¡Esto es inaguantable! – gritó, mientras iniciaba un paseo arriba y abajo de la sala de reuniones. – ¡Estamos aquí trabajando y proponiendo soluciones para que este centro comercial, del que nosotros, dicho sea de paso, somos los que más sabemos, sea un éxito, y hay que soportar que venga este individuo a insultarnos!

La reunión terminó en unos términos menos violentos gracias a los buenos oficios del cliente, representado en la reunión por el jefe de Compras, el responsable de Finanzas y el responsable jurídico, pero las actuaciones de Michael siguieron en términos muy parecidos, aunque no tan lacerantes. Pretendía ocultar su juventud con cierta agresividad, avalada por la fuerza que le proporcionaba la “marca” Aspen.

A los cuatro meses de aquella reunión, y tras un conato de ruptura del contrato entre la propiedad y Aspen, Michael fue sustituido por Wurtz Hammer, de 53 años, un hombre con mucha experiencia. Recuerdo algunas de las características de Wurtz:

- Siempre quería tener razón: sus informes, comentarios y razonamientos tenían el halo de la imposición.
- Subliminalmente, hacía aflorar los defectos y errores de los demás; además, con frecuencia, lo dejaba por escrito o lo expresaba delante del cliente.
- Se arrogaba la única representación del cliente.
- Las actas de las reuniones que redactaba Aspen y que él supervisaba no recogían lo que le perjudicaba a él o lo que interesaba a los proyectistas.
- Con su propia gente, era poco cuidadoso e inflexible.
- No admitió nunca, con respecto a su trabajo, sugerencias de los proyectistas.

De hecho, con respecto a las actas de las reuniones, lo que consiguió Wurtz fue que, a partir de un determinado momento, los arquitectos y los ingenieros del proyecto que asistían a la reunión se negaran a firmar las actas.

Cuatro meses más tarde, a Wurtz le apareció una hernia en la espalda y fue sustituido por Charles Thomson, consultor independiente de 50 años, contratado por Aspen para



la ocasión. Charles, aunque no sabía demasiado de construcción, era más político y tenía una imagen más amable ante los demás actores. No sé si terminó la obra.



Los *project managers* anteriores no eran conscientes de que la comunicación y la documentación en un proyecto o en una empresa son armas que se han de utilizar para ayudar a todos los actores y nunca como instrumentos de presión, chantaje o ventaja. Recordemos, si no, la definición que dábamos sobre la GCD en *Gestión integrada de proyectos* (Serer, 2010):

La GCD es la función instrumento –FI– que utiliza la GPU para mantener a todos los actores con la información precisa para desarrollar su trabajo, y sirve de nexo de unión entre todos ellos.

También se identifica como la FI que formaliza, ordena y deja constancia de las actuaciones que se llevan a cabo a través del resto de las funciones, ya sean núcleo (FN) o instrumento (FI).

Recordemos, también, que la GPU (gestión de proyectos de carácter único) es el hecho o la acción que realiza el equipo de gestión de proyectos, mientras que la FN y la FI son las funciones que desarrolla un *project manager* para gestionar una operación.

La ingeniería y arquitectura del valor (IAV)

Este instrumento que utiliza el gestor para llevar a cabo su trabajo con solvencia es, junto con el que comentaremos posteriormente, uno de los más conflictivos, porque se trata de participar de alguna forma en el diseño del proyectista y, por tanto, “inmiscuirse”, en cierto modo, en su trabajo. O, al menos, eso es lo que puede parecer. Y para ello la confianza resulta imprescindible.

Como es sabido, el “valor” de una UA (la unidad visible del resultado del proyecto) depende, sobre todo, de la función que vaya a desarrollar, que sea más o menos exclusiva, que tenga más o menos calidad, que sea más o menos completa, etc. El valor, una vez ajustadas y definidas las características anteriores, se medirá por el “coste” que tengan los recursos técnicos y económicos necesarios para conseguirlas: tendrá “más valor” cuanto “mayor y mejor sea la función” y cuando “su coste sea más bajo”.

El proyectista tiene la “obligación” profesional de cumplir lo anterior y el *project manager*, en representación del cliente, la de hacer que así sea. Para ello, ha de motivar, ayudar y, en su caso, exigir al proyectista que, conceptualmente y durante el proceso creativo, lleve a cabo los pasos que conduzcan a conseguir el mayor valor, eso es, la máxima función al menor coste.

Pero todo ello lo ha de hacer sin que se perciba esa intromisión en las labores del proyectista, a menos que provoque desconfianza. Para ello, recomendamos:



- Hacer todas las sugerencias, en lo posible, antes del proceso de diseño o, a más tardar, en sus inicios. Y hacerlas en reuniones individuales directamente al proyectista, antes que en público.
- Tener claro que normalmente un menor coste suele suponer una calidad más baja, por lo que, antes de hacer alguna sugerencia alternativa a la solución que al parecer se está previendo, debe asegurarse que, si se confirma lo anterior, la propuesta que se vaya hacer, además de contar con el soporte del cliente, no perjudicará la esencia del proyecto. Una actuación sin dicho control puede provocar la desconfianza tanto del cliente como del proyectista.



Uno de los episodios más molestos y, en cierto modo, más frustrantes por mi actuación puntual con que me encontré en mi vida profesional fue cuando adjudicaron a nuestra empresa el project management de un edificio de 22 plantas que se iba a construir en Lleida.

El cliente, un grupo de inversores leridanos, había encargado el proyecto a un arquitecto navarro de renombre, y este había realizado ya el anteproyecto, que incluía una definición de espacios, una imagen del edificio y una medición con un presupuesto aproximado, basado en una concreción del programa y la elección de un conjunto de materiales que arrojaban un presupuesto inicial.

El project manager que designamos para el trabajo estaba terminando un gran proyecto en aquellos momentos y, mientras lo acababa, yo le estaba sustituyendo temporalmente, y así se le hizo saber al cliente.

El edificio se situaría en un área de expansión de Lleida, cerca de la salida de la autopista. No disponía de todos los permisos, ya que se estaban negociando la edificabilidad, el número de alturas, los usos, el aparcamiento, etc., pero el cliente, convencido de que se encontraría una solución urbanística acorde con las expectativas que hiciera viable el edificio, ya se decidió a contratar tanto al proyectista como al project manager.

En cualquier caso, mientras se producían estos contactos del cliente con el Ayuntamiento –nosotros no interveníamos en ellos–, fuimos analizando el proyecto desde el punto de vista de los materiales y de los costes asociados, ya que los demás temas dependían mucho de los posibles acuerdos con el Ayuntamiento: se quería construir una planta más de las que en principio se podían hacer; además, el aparcamiento subterráneo invadía una zona pública.

Había, sin embargo, un aspecto que no era discutible, por razones obvias: la propia ubicación del edificio (el terreno ya estaba comprado). A nuestro modo de ver, los precios de venta que saldrían del proyecto no hacían asumibles las viviendas para personas con recursos medios, más bien habría que acudir a familias con recursos importantes. Y eso es lo que nos parecía más extraño, pues la zona no se identificaba como tal.

Como todo estaba un poco en el aire, empezamos a preparar algunas planificaciones con diferentes alternativas y a estudiar el anteproyecto que había realizado el arquitecto. El cliente nos manifestó que era importante para él que controláramos los costes del proyecto, ya que iban a hacer una inversión muy importante.



Dentro de nuestro equipo, teníamos a una arquitecta a la cual se le encomendó la misión de analizar tanto el primer diseño presentado como los materiales empleados, de cuya elección dependería el precio final. Hizo un estudio de la fachada y la reformuló en otra diferente con las mismas características técnicas de resistencia y aislamiento, pero un 30 % más económica. Junto con ello, presentó dos o tres propuestas alternativas de otros aspectos del proyecto. Me los comentó en nuestra oficina y decidimos preparar un informe para entregar a la propiedad y al arquitecto, y comentárselo en la próxima reunión de coordinación, que, por cierto, sería la primera en que estaríamos todos: la propiedad, el arquitecto y nosotros.

Nosotros habíamos preparado el orden del día de la reunión, y el primer punto eran los comentarios sobre el anteproyecto existente: de modo pausado, yo comenté que habíamos analizado el anteproyecto y queríamos hacer una propuesta al arquitecto para que analizara si, introduciendo algunos cambios con el fin de reducir el coste de las obras con la modificación de algunos materiales que hacían la misma función, se podría aumentar el “valor” del proyecto. Y mostramos los cambios que proponíamos.

Después de oírnos, el arquitecto montó en cólera:

– ¡Estáis haciendo mi trabajo! ¡Yo sé perfectamente lo que debo hacer para bajar costes! –enfaticó airado–. Hemos estado trabajando mucho tiempo con vuestros compañeros de Bilbao –continuó– y ellos os pueden decir de qué manera nos entendemos. Pero no así –determinó.

Yo me quedé mudo por unos segundos. Y antes de que reaccionara, el cliente cambió de tema y continuamos la reunión. Pero, para mí, ya no fue lo mismo: sentí que el cliente nos había desautorizado y no había hecho ninguna mención a que aquello era lo que quería que hiciéramos, y el arquitecto se adueñó de la situación. Cuando acabó la reunión, el arquitecto, “fuera de las cámaras”, me dio la mano y me dijo que no pasaba nada y que no me preocupara. Pero yo presentí que la confianza, si se llegaba a alcanzar, no sería tanto por lo que fuéramos capaces de hacer, sino por lo que “no haríamos” y por el grado de “sumisión” que deberíamos aportar a la operación, de acuerdo con las propuestas del arquitecto. Y ya vi que el “valor” del edificio no era lo que yo pensaba que sería. Probablemente, el “valor” lo daba, de entrada, la participación del arquitecto famoso. Por supuesto, también me di cuenta de que había cometido un error al haber planteado nuestra propuesta en una reunión conjunta.



Para algunos clientes, la relación “valor=función/coste” se interpreta a través, casi exclusivamente, de la “función”; así, por ejemplo, se entiende que la elección del proyectista ya da, de por sí, una función muy alta, de modo que el coste también puede ser elevado y no importa, o importa poco. El *project manager* debe apreciar esta y otras consideraciones, o caerá en una situación de marginación: no se tendrán demasiado en cuenta sus opiniones y no transmitirá confianza ni en su equipo ni en el resto de actores.

El caso anterior nos lleva a reflexionar sobre cómo plantear un incremento del valor sin poner en duda la capacidad del gestor para establecer confiabilidad ni faltar a su obligación de atender al cumplimiento de los objetivos. Probablemente, había que haberse asegurado que la propuesta contaba con el apoyo del cliente y que la reunión ordinaria



era el mejor escenario para plantearla, o acaso se debería haber hecho exclusivamente con el arquitecto antes de presentarla en una reunión con más o menos público. Y ello independientemente de la bondad de la reacción del arquitecto y de su convencida creencia de posición omnimoda, o de la sumisión del cliente, que, por cierto y con frecuencia, proporciona resultados desafortunados al propio cliente.

Este ejemplo refleja una de las situaciones en que es más complicado ejercer la IAV, aunque no sucede lo mismo con la gestión de productos, tanto los de consumo ordinario como los más selectos, que, cuando se ponen en venta, es fundamental la combinación de la función que pueden hacer con el precio más bajo (recuérdense casos tan notorios como los relojes, las tabletas, los equipos de telefonía móvil o los televisores, entre miles de ejemplos). En estos casos, la IAV es fundamental y el *project manager*, que gestiona el prototipo del producto (PU) antes de su producción en cadena (PC), ha de esforzarse por ayudar al diseñador a encontrar la versión de la UA al coste más bajo, realizando la mejor función y la más variada: su buena participación suscitará un alto grado de confianza.



En cualquier caso, deberíamos terminar el caso diciendo que el proyecto no se ejecutó, ya que no se consiguió el permiso: no se consiguió el apoyo del Ayuntamiento a los cambios que podían hacer rentable la inversión. Además, el coste del edificio era muy alto.



La ingeniería y arquitectura simultánea (IAS)

Como ya hemos anticipado, esta función (FI) es otra de las conflictivas para la consecución de un alto grado de CS; sin embargo, tiene un importancia capital. Se trata, como es sabido, de la obligación de todo diseñador o proyectista de proyectar la UA para que pueda realizarse “por medios razonables”, y no diseñar para que resulte irrealizable, tanto por el elevado coste de su ejecución como por los recursos técnicos necesarios, bien porque son demasiado complejos o bien porque no existen o son difíciles de conseguir.

Y aunque la responsabilidad, como el caso de la IAV, recae fundamentalmente en el proyectista o diseñador, no es menos cierto que el hecho de que el gestor no detecte su carácter irrealizable puede generar una pérdida de confianza en el *project manager* (el cliente piensa que para eso está...).

El autocontrol del *project manager* para el análisis de su CS

Admitiendo que el CS es una herramienta importante para consolidar la configuración grupal eficiente de un equipo de proyecto, el gestor o *project manager* debe tener control sobre su capacidad de decisión a la hora de elegir qué tipo de red está ayudando a conformar en su entorno, para procurar un cierto capital social; así, conviene que analice, tanto al principio como durante su trayectoria profesional, qué tipo de redes



son útiles y qué características han de tener para cumplir los objetivos que pretende, tanto profesional como personalmente (Baker, 2000). En consecuencia, debe decidir sobre las redes a las cuales deberá adherirse o que deberá formar.

Elección y tipo de características

En ocasiones, las redes vienen predeterminadas solo por el hecho de pertenecer a una empresa que ya dispone de algunas, de modo que el gestor puede verse obligado a implicarse en ellas y deberá analizar qué posibilidades tiene, al asumirlas, de mejorarlas en lo posible para progresar en el incremento de la confianza.

De acuerdo con sus propias querencias, el gestor progresará mejor en aquellas redes en que se considere mejor integrado.

Hay *project managers* que quieren separar siempre su vida profesional de la privada, por lo cual se integran en redes en que nunca se promuevan nexos de conexión con otras, incluso si las redes son internas de la empresa, como las típicas redes para hacer deporte entre grupos de la empresa o salidas externas para celebraciones particulares (comidas, cenas...). Son redes, en muchos casos, en que las personas suelen disponer tener una características personales similares: gustos, ideologías...

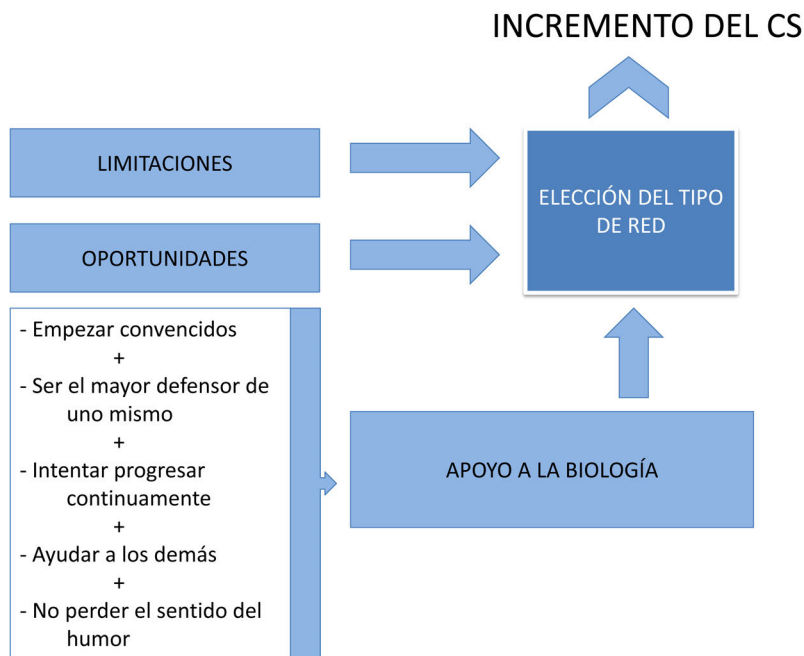


Fig.7.2
Autocontrol del
project manager en
el incremento del
capital social



Limitaciones

La pertenencia a determinadas redes también viene marcada por ciertas restricciones propias o impuestas por la red, como el sexo (redes formadas predominantemente por personas del mismo sexo, de manera que quienes no pertenecen a él se encuentran incómodos), la economía (cuando el coste de pertenencia se considera excesivo), la dedicación exhaustiva o no al trabajo, el tiempo que hay que dedicar, el emplazamiento del lugar de encuentro de la red, etc.

El *project manager*, probablemente, o bien se autolimitará o bien se encontrará limitado por algunas fronteras propias o ajenas.

Oportunidades

Son las oportunidades surgen por circunstancias no previstas y que la pertenencia a la red, por acción activa o por obligación, proporciona. Es el caso de aquella persona que, a consecuencia de un nuevo proyecto, ha sido desplazada a un lugar fuera de su entorno más inmediato y aprovecha la circunstancia para conectar con grupos de personas con características diferentes a las que estaba acostumbrada y para obtener nuevas experiencias. Incluso en las circunstancias más desfavorables se pueden obtener nuevas oportunidades: la cuestión es saber ver las situaciones como el “vaso medio lleno”, con espíritu positivo, sacando provecho de las nuevas experiencias que pueden enriquecerle a uno y provocar, en consecuencia, más eficiencia en las labores que realiza.

Las consideraciones (Baker, 2000) que hemos citado anteriormente sobre el sexo, la economía, la especialidad, la dedicación, etc., se pueden caracterizar, indicando para cada una de ellas el tamaño de las redes, su composición y la focalización de cada una de ellas. Podremos darnos cuenta, por ejemplo, que, si nos incluimos en una red centrada en marketing, tenemos la “oportunidad” de saber qué hace nuestra competencia; sabremos que no tenemos “limitaciones” pero, en cambio, que no participaremos en las reuniones y en los encuentros fuera de nuestro entorno profesional, porque eso es algo que no nos apetece “elegir”. Lo mismo podríamos decir a propósito del tamaño de la red o de su composición.

La biología y el entrenamiento para generar confianza en la red



Recuerdo a un compañero del colegio mayor de cuando estudiaba el primer curso de la carrera de Ingeniería que suscitaba una atracción especial en el resto de compañeros. Se llamaba Julián. No tenía unas características físicas o intelectuales especiales ni llamativas. No era brillante en los estudios, aunque aprobaba con cierta tranquilidad. Tampoco se distinguía, por ejemplo, por ser alguien especialmente generoso, comunicativo, mejor compañero o impulsor de ideas o acciones, más allá de lo normal en un compañero de estudios. Es decir, si tuviéramos que clasificarle con algún apelativo, diríamos que era “normal”. En cambio, “no se sabía por qué, apetecía estar con él”. Y, cuando estabas con él, hablando o comentando temas, te sentías “a gusto”. Sin más.

Por tanto, no tenía problemas para construir pequeñas redes a su alrededor, porque “inspiraba confianza” y los proyectos en que se involucraba dentro del colegio mayor funcionaban y no hacía falta que fuera él su impulsor; era simplemente que las perso-



nas se acercaban a él y confiaban en que su cooperación daba un plus de eficacia al conjunto. Además, ser “su amigo” te proporcionaba un plus de bienestar.

Mientras estuvimos juntos en el colegio, fuimos bastante amigos, e incluso salíamos juntos, tanto en Terrassa, donde empecé la carrera, como en Valencia, cuando volvíamos en vacaciones. Y siempre me pregunté de dónde le venía su “poder de atracción” y su capacidad para transmitir confianza.



Kenneth Nowack (Sanchís, 25/9/2009) parece tener la respuesta a mis preguntas. Comenta Nowack que el secreto es puramente fisiológico: se trata de la oxitocina. Esta hormona segregada en el hipotálamo inhibe las respuestas que se proyectan de la amígdala al tronco del encéfalo (que comunica el cerebro anterior, la médula espinal y los nervios periféricos) y que causan la parálisis del individuo que da lugar al miedo. Esta inhibición aumenta la confianza, según Ron Stoop y el equipo investigador del Centro de Psiquiatría y Neurociencias de la Universidad de Lausana. Algunas personas la emiten y ello lo perciben otras, en quienes provoca la demostración de confianza y , al darse cuenta de ello, también segregan hormonas. Por tanto, se genera una cadena reversible de confianza.

Reflexionando sobre los párrafos anteriores, lo más interesante para nosotros no es tanto conocer la justificación científica que propicia un entorno de confiabilidad, desde el punto de vista biológico, sino cómo, a partir de ello y por la acción proactiva del gestor, se puede generar o aumentar la confianza. En este sentido, siguiendo con las consideraciones de Nowack, concluimos que se trata de llevar a cabo una práctica que propusimos (Serer, 2013), la cual consiste en que las operaciones se han de iniciar con espíritu positivo: “Lo importante es no perder el sentido del humor ni el sentido común y actuar con el autoconvencimiento de que lo que se comienza va a tener éxito. Este estado de positivismo en el organismo hace incrementar el nivel de la oxitocina y, con él, el de confianza.

Y hay otra práctica para terminar de “ayudar” a la fisiología. Esta práctica responde, al menos, a una de las cuatro condiciones que forman parte del desiderátum que descubrimos como hoja de ruta, no solo para generar confianza en el equipo de gestión del proyecto, sino también “ser feliz a través del trabajo”, como hemos explicado en un capítulo anterior. De las cuatro –ser el mayor defensor de uno mismo, tener un espíritu constante de progreso (la ausencia de esta condición invalida la primera), ayudar a los compañeros sin esperar a que te lo pidan y no perder el sentido del humor ni el sentido común–, esta última es el componente final de que habla Nowack para generar confianza. La utilización de esta última condición la aprendí de Rafael Escolá, el fundador de Idom, que siempre veía el “vaso medio lleno”, lo que le hacía encontrar elementos positivos en todos los conflictos. Y siempre “sin perder el sentido del humor y el sentido común”.

Es muy posible que, si tomamos un poco de todos los contenidos indicados en párrafos anteriores, podamos resolver la incógnita de por qué Julián generaba aquella confianza a su alrededor.

→ 8



El capital social en los inicios de un nuevo proyecto

La generación de confianza en las *start-up*

Una de las situaciones más características, relacionadas con la confianza, se encuentra al iniciar la formación de una nueva empresa, promovida por un emprendedor que, sobre la base de unas ideas y un espíritu emprendedor agresivo, decide emprender un camino difícil para poner en marcha una nueva empresa. Esta empresa recibirá el fuego cruzado de otros emprendedores, la falta de apoyo financiero o las dudas sobre posibles socios tecnológicos o económicos.

Los emprendedores han de formar una red colaborativa con otros actores entre los cuales es necesario establecer un entorno de confianza en que todos pierdan un porcentaje de individualidad para conformar un grupo social que permita afrontar el futuro con menos riesgo e inseguridad. Para ello, es necesario abrirse a recibir otras ideas que enriquezcan las propias, que limen los defectos, los errores y las lagunas de la propuesta inicial, la cual, por sí sola, difícilmente sería competitiva y admisible por los posibles clientes o por otros actores necesarios.



Zavain Dar es inversor, profesor de la Universidad de Stanford y tutor general de Assembly, una asociación educativa que proporciona profesionales (Jiménez, 31/8/2014) a empresas tecnológicas. Para ello, la universidad dispone de un programa que forma a profesionales “emprendedores” que tienen la intención de desarrollar nuevas ideas y transformarlas en proyectos novedosos y eficientes. La formación incide en aspectos tales como que hay que estar dispuestos a equivocarse y volver a levantarse y que, para ello, es necesario practicar la humildad, la excelencia y el esfuerzo en aprender



cuanto más mejor y sin desfallecer. Parafraseando a Edison, Dar comenta, acerca de los errores, que “no me he confundido: solo he encontrado diez mil maneras de equivocarme”.

Resulta interesante que esta asociación recomiende en su programa que los emprendedores asistan, en Silicon Valley, a reuniones, a seminarios y a todo tipo de encuentros que guarden alguna relación con sus proyectos, ideas o metodologías que les puedan ser útiles, como los meet-up. En todas estas reuniones, los emprendedores se conocen e intercambian ideas, y llegan a conocer el carácter y las cualidades de los demás, lo cual ayuda a conformar equipos que decidan trabajar en proyectos cooperativamente, basándose en la confianza mutua y en las sinergias de esfuerzos e ideas.

La última fase del inicio de una start-up viene marcada por el encuentro de fuentes de financiación que confíen no solo en la bondad del proyecto, sino también en la seguridad de que el grupo que lo presenta es capaz de trabajar en equipo, compartiendo sus habilidades y conocimientos de forma biunívoca, y que desea conseguir el éxito pese a todas las dificultades que se pueda encontrar.



La gestión del capital social en los proyectos complejos

Queremos hacer un alto en el camino de la generalización de la gestión del capital social para centrarnos en un tipo de proyectos específicos que nos pueden servir de referencia muy útil para el resto. Si ya de por sí la definición de unos objetivos, un alcance y demás premisas, desde su origen, es difícil de acotar en un proyecto normal, mucho más complicado resulta cuando el proyecto de que se trata es de los que denominamos usualmente “complejos”, en la medida que los entornos, los *stakeholders*, los compromisos y, en general, todos los sistemas son cada vez más universales y están más interconectados. Y también son cada vez más frecuentes; por eso hemos de prestarles mayor atención y nos pueden servir de referencia para otros. Al respecto, haremos unas consideraciones orientadas a la misión del proyecto y a lo que denominamos *subsistema cooperativo*. En cada uno de los temas, no pretendemos agotar todas las consideraciones, puesto que ello merece un estudio mucho más profundo. Solo daremos unas pinceladas para plantear algunas reflexiones relacionadas con la confianza y advertir de su importancia.

También incluimos un esquema (v. figura 8.1) basado en el *Enterprise Systems Engineering Profile* de Stevens (Ireland, 2008), que escenifica el universo de los proyectos complejos en el ámbito de las organizaciones, en que cada proyecto se puede identificar según los escenarios en que se encuentra. El esquema recoge un ejemplo cualquiera, que une “por puntos” los factores condicionantes que un gestor debe tener en cuenta:

Se trata de una empresa de primer nivel mundial del ámbito de la moda, con una imagen de marca muy reconocible, que decide introducirse en el mundo de la restauración abriendo un conjunto de establecimientos en diferentes ciudades del mundo con su “marca”, ofreciendo cocina de chefs poseedores de estrellas Miche-



lin en los diferentes países donde se ubiquen sus restaurantes, y con unos diseños de los locales exclusivos de la marca, realizados por los mejores diseñadores y arquitectos de los diferentes países. Todo en los locales estará diseñado bajo la marca nodriza de moda.

La puesta en marcha se realizará poco a poco, siguiendo unos objetivos que pueden evolucionar y modificarse bajo la batuta de una organización única; con unos resultados que irán proporcionando nuevas propuestas; con un sistema de restauración y de diseño conocidos; con usuarios reconocibles por provenir de los clientes que acceden al tipo de diseño que la marca provee; con un proyecto dentro de otros de la empresa; admitiendo nuevas relaciones, según las circunstancias y los resultados que se vayan obteniendo, y teniendo en cuenta que “algunos interesados no participarán”.

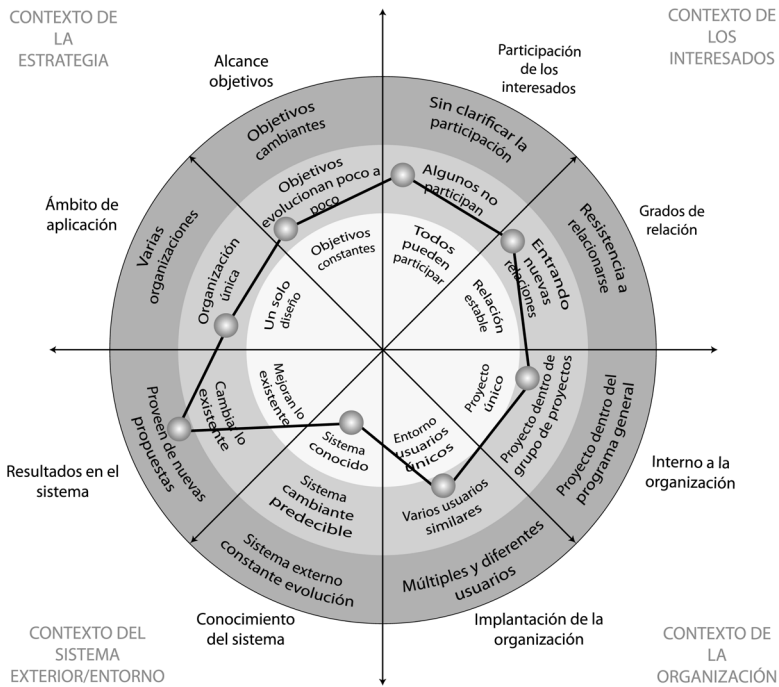


Fig.8.1 Esquema identificativo de sistemas complejos

Como se ve, el esquema prevé cuatro contextos: la organización, el sistema exterior –entorno–, la estrategia y los interesados. Los proyectos se ven afectados dentro de esos contextos, cada uno de ellos por dos más, moviéndose por el círculo central donde los sistemas tienen fronteras claras, predecibles y estables. En la corona intermedia, se encuentran los sistemas en que los proyectos traspasan fronteras. La corona externa refleja los proyectos de alto riesgo.

Los proyectos complejos se visualizan en unos sistemas en que se puede apreciar lo siguiente:



Los límites del proyecto no están definidos claramente y no parece que puedan establecerse a priori.

Hay proyectos, algunos aparentemente sencillos, en que no se ha definido totalmente el alcance y, en consecuencia, los límites, e incluso puede darse el caso de que a ninguno de los *stakeholders* le interese que ello ocurra, para después, en medio o al final de la operación, poder maniobrar cada uno a su provecho. O quizás porque, si se concretan mucho, será imposible de llegar a un acuerdo para que ni siquiera se inicien. En estas situaciones, la confianza “brilla por su ausencia”. Un ejemplo de ello lo podemos encontrar en los proyectos de redacción de constituciones o estatutos de países y autonomías, en los cuales no se entra en detalle para evitar confrontaciones y las posibles interpretaciones se dejan luego a merced de los tribunales.

Para estas situaciones, es recomendable un diálogo permanente y continuado que, si se produce en estas condiciones, irá “dibujando los límites” no consensuados de forma no programada, pero soportada por la confianza que el diálogo llega a proporcionar. También es conveniente definir, al principio de la operación, “un objeto” claro del proyecto que, a ser posible, incluya unos principios que sean difícilmente rebatibles. Y, por último, hay que establecer el sistema de resolución de conflictos, porque muy probablemente habrá.

Los involucrados en el proyecto tienen objetivos distintos, culturas diferentes, necesidades distintas, sensibilidades diferentes, principios de actuación diferentes, etc.

Hay muchos casos de estas características. Citamos, por ejemplo, el del proyecto de gestión de las propiedades procedentes de una herencia pertenecientes a varios familiares o de gestión de un negocio cuyos propietarios son familia, pero tienen características diferenciales, como hemos expuesto en el párrafo anterior, entre los cuales probablemente unos necesitarán disponer de liquidez más que otros, habrá quienes quieran explotar alguna propiedad en común, y otros no; habrá quienes siempre dan ideas y otros que no se manifiestan casi nunca; quienes son más transparentes y quieren que todo se haga así y otros que no tanto, etc.

Para estas situaciones, se recomienda que la comunicación y el diálogo, en la medida de lo posible, se realicen de forma personal –face-to-face– dejando la comunicación por escrito para asuntos estrictamente legales. Cuando las diferencias entre stakeholders son grandes, con un sistema de comunicación “por escrito” se puede encontrar una solución “legal”, pero no mejorar o mantener la confianza.

El proyecto liderado por una organización, que ha de coordinar las acciones de varias organizaciones, cada una con su propia dinámica.

Es la situación que suele producirse en algunos proyectos como el de gestión de las consecuencias de un desastre natural (tsunamis, terremotos, huracanes...). En estos casos, el proyecto es liderado por el país afectado, pero buena parte del trabajo lo llevan a cabo decenas de ONG que actúan según sus propios criterios; algunas son internas del país y otras son externas, además de las entidades financieras que recogen fondos que distribuyen a su criterio entre las organizaciones: a ello le podemos sumar



decisiones y acciones de organizaciones supranacionales, como la ONU, la UE, etc., que también tienen su propia opinión y dinámica.

En estos casos, la confianza puede iniciarse con un capital social alto e ir aminorando su valor a medida que pasa el tiempo, cuando los donantes y colaboradores ven que los resultados de su esfuerzo colaborativo son escasos. En este sentido, recomendamos, entre otros enfoques, que la gestión se lleve a cabo mediante análisis permanentes “de abajo arriba” (Ireland, 2014) y no al revés, y que la dirección del proceso recaiga en una codirección entre personas del país y del organismo externo con más presencia en el proyecto: nunca “en una sola mano”.

La comunicación de “abajo arriba” y de “arriba abajo” aquí es muy apreciada y conviene hacerla por escrito: los donantes y las organizaciones independientes han de estar permanentemente informadas de lo que está realizando, no solo para evitar las acciones repetidas, sino para aprovechar las sinergias y, en consecuencia, fomentar la confianza en que el trabajo colaborativo es útil.

Los entornos externos e internos de aplicación y/o el resultado de la gestión variarán, con toda probabilidad, por la acción del proyecto o por influencia de otros factores.

Estas son situaciones que se presentan a menudo y con un resultado de gestión que, también con frecuencia, es negativo y que se produce, precisamente, porque no se tienen en cuenta estos aspectos a la hora de planificar cómo se hará la gestión. Se pretende gestionar el proyecto como siempre, y eso es un error: se trata de proyectos complejos y hay que tenerlo en cuenta. Recordemos que, antes de los Juegos Olímpicos de Barcelona '92, muchos inversores pensaban que después de los Juegos la demanda de superficie para albergar oficinas se incrementaría notablemente. Pero ello no ocurrió. Además, muchos tuvieron la misma idea, así que una buena parte de ellos construyeron edificios que durante años se permanecieron vacíos. Ellos mismos habían cambiado el entorno. En cambio, algunos promotores que sí tuvieron en cuenta la variabilidad del mercado ralentizaron sus proyectos y pudieron sobrevivir.

Si a ese sector le unimos el comportamiento de otros con las mismas coordenadas, es decir, perspectivas que no se cumplieron pero en que sus actores tampoco recabaron indicadores que pronosticaran lo que iba a ocurrir, llegamos a la situación que se produjo después de los Juegos: una importante crisis económica en que el nivel de confianza general cayó por los suelos y la depresión social se adueñó de la situación. Fallaron los dos entornos de la implementación, el interno y el externo. Fue la crisis post-92 de España, que se vivió especialmente en Cataluña.

Puesto que empezar un proyecto con incertidumbres es negativo para todos, y así no hay que empezar, lo que hay que hacer en estos casos es plantear unos escenarios que, partiendo de unos objetivos positivos que generen confianza, dejen claro a todos los actores que la realidad tiene que estar asentada en todos y que hay que estar preparados para ello. Un planteamiento serio en ese sentido creemos que suscita confianza en el conjunto: hay que transmitir que el proyecto “es de fiar”, porque trata de ser real. Por esa razón, posteriormente hay que ir calculando continuamente los resultados previstos, basados en datos fidedignos que hay que ir



consiguiendo; este es el quid de la cuestión: no cerrar los ojos a los acontecimientos parciales y sin aparente trascendencia, sino disponer de indicadores que permitan ir “adivinando” qué pasará.

Este análisis permanente permite, incluso, cambiar la finalidad del proyecto y el uso al cual puedan destinarse los gastos y las inversiones que se estén realizando en esos momentos para conseguir unos objetivos que acaso carezcan de significado.

Hay colaboradores y socios que no tienen bien claro su grado de participación en el conjunto ni en la consecución de la estrategia de un proyecto.

Recogemos el caso de una multinacional de la consultoría con oficinas en diversos países de Europa y América, cada una de ellas desarrollando su propia actividad en el área geográfica en que está asentada y a escala global, según la especialidad fundamental que la distingue: derecho mercantil, estrategia, estudios territoriales, etc. Además, en cada territorio el entorno social, económico o político puede ser cambiante o no. El proyecto global, como organización única, está liderado por una de ellas, donde está situada la dirección general, pero cada una tiene además sus propios objetivos, que han de coordinarse con los generales, al tiempo que hay objetivos también por las áreas de especialidad que antes hemos mencionado y que son transversales a las geográficas.

La oficina principal gestora del proyecto conjunto tenía grandes problemas para abordar los asuntos conflictivos entre oficinas –grupos– porque temía provocar una disensión rupturista entre las oficinas, así que se limitaba a tratarlos superficialmente y a alcanzar un consenso de mínimos para no romper, entre otros activos, el capital social. Para avanzar en un proceso más eficiente, sería plausible que, como primera premisa, se hiciera un análisis para medir el peso de las diferentes organizaciones y se respondiera a las preguntas siguientes (Mason y Mitroff, 1981; Ireland, 2014):

- ¿Qué grupos tienen más deseos de alcanzar los objetivos generales?
- ¿Cuán diferentes son los objetivos individuales de cada grupo?
- ¿Qué grupos son los más o los menos importantes para el cumplimiento de los objetivos generales?

Y, para tratar el resultado de esta reflexión sin perder capital social, nuestra propuesta sería:

- a) *Evitar que las soluciones a los conflictos se intenten resolver siempre por la vía del “entendimiento” entre las organizaciones sin la presencia de la dirección general. Ese entendimiento puede no producirse sin que la dirección general sea consciente de ello y la desconfianza se enquisté, de lo cual se resentirán el nivel de confianza y, además, las partes al no informar del desencuentro. Por tanto, la dirección general ha de tener una actitud proactiva para conocer los resultados de todas las disputas e intervenir cuando sea necesario.*



- b) *Hacer partícipes a todas las organizaciones de los resultados del análisis mediante el diálogo “uno por uno”, poniendo sobre la mesa las propuestas que la dirección general pueda deducir del análisis, escuchar las contrapropuestas y tenerlas en consideración. Y, tanto si se produce un cambio en las conclusiones iniciales como si no, retomar el diálogo “uno por uno”. Así se crea la confianza, se restituye o no se pierde.*
- c) *No subestimar a ningún grupo, sino darle la relevancia que su actuación merece: es importante para la organización, y por eso está en ella.*
- d) *Los resultados globales de la organización han de beneficiar a todos los grupos.*
- e) *Considerar y comentar diversos escenarios y que todos sean conscientes de ello.*

Hay proyectos con sistemas contradictorios.

Son otros ejemplos característicos de proyectos complejos, que producen entre los diferentes actores sentimientos encontrados y pérdida de confianza. Ello ocurre cuando el objetivo de uno de ellos causa perjuicio en otro, un perjuicio que unos ven como innecesario mientras que quienes lo producen lo conciben como “un mal necesario”. Independientemente de ello, aunque no deja de ser importante el dilema, lo que se produce, además del supuesto mal, es una pérdida de confianza de quienes piensan que se ha realizado un mal deliberadamente en quienes lo han producido o han dejado que se produzca. La gestión de ese proyecto es evidentemente compleja.

Es el caso de proyectos de impulso turístico en una zona, para beneficiarla desde el punto de vista económico y social, lo cual ocasiona un daño medioambiental en el área donde se produce el crecimiento turístico. En estos casos, una de las actuaciones que aconsejamos que es modelizar anticipadamente la operación, tanto desde el punto de vista teórico como real, a través de operaciones a pequeña escala, complementadas con simulaciones matemáticas que corroboren, desde el punto de vista teórico, la proyección de futuro de las consecuencias de una actuación como la que comentamos de impulso turístico. Naturalmente, se deben incluir las consecuencias para todas las partes: personas, sociedad, medio ambiente...

Este tipo de modelizaciones, admitiendo la posibilidad del error, lo cual de momento sí evitan, entran en la desconfianza y, por tanto, en la pérdida de capital social. Son actuaciones que han de contar con todas las partes en conflicto para que todas asuman su cuota de responsabilidad. El diseño de la operación entendemos que debe también salidas de emergencia durante el proceso y propuestas de reparación de las consecuencias en caso de que se produzcan situaciones indeseables no previstas en los análisis y en los modelos estudiados. Son situaciones como el cambio de legislatura de un gobierno a otro con una visión diferente de lo que hay que hacer (y, por tanto, de modificación de los objetivos). También pueden aparecer otros interesados en el proyecto, como grandes multinacionales que pronostiquen nuevos puestos de trabajo y el incremento de la riqueza en el país a cambio de algunas modificaciones que pueden tener el consenso de muchas organizaciones que anteriormente no manifestaban su opinión.



El posicionamiento profesional de la empresa y de las personas que la integran en la sociedad a la cual se dirige

En este apartado, nos referimos al posicionamiento de la organización dentro de la sociedad con un componente estrictamente profesional, atendiendo a las necesidades detectadas en la sociedad a la que sirve precisamente a través de su inmersión en todos los ámbitos que le son propicios.

Así, se entiende que los *project managers* y los directivos de la organización han de estar presentes en los foros más importantes y trascendentes, y se entiende que han de participar activamente a través de contactos permanentes y con intervenciones que muestren su capacidad y compromiso en beneficio de la resolución de los problemas. Ello conlleva, en principio, tres aspectos:

- La utilización de un tiempo que, en muchos casos, pueden creer que no tienen porque piensan que se les resta de los tiempos productivos.
- La información permanente no solo de los aspectos técnicos, sociales y económicos actuales, sino también de los que se prevé que puedan acontecer.
- La información y puesta al día de propuestas y soluciones que se producen en otros entornos y que pueden servir de ejemplo y guía para incidir en lo que ocurre o se prevé que ocurra donde están ubicados.

Para ello, se han de generar unas redes colaborativas o de conexión que estén siempre próximas a las personas situadas en las asociaciones económicas y profesionales propias del ámbito adecuado, las de las escuelas de negocios, las de las universidades, las de las cámaras de comercio, las de instituciones públicas y privadas a través de sus comités de trabajo, las de los ministerios o departamentos gubernamentales etc. Con ello se intentará generar la confianza, basándose en el grado de competencia de que se dispone, para que, llegado el momento, a través de esa capacidad demostrada y contrastada se pueda estar en la mejor “línea de salida” para abordar una propuesta excelente que permita tomar una decisión positiva a su participación activa. Y, en todo caso, el CS habrá aumentado o, al menos, se habrá mantenido: el resto es cuestión de tiempo.

No basta que la organización, como tal, genere una imagen de “marca” y se crea que, por sí sola, puede producir una “adhesión” a sus planteamientos, sino que han de ser las personas que la representan las que la lleven adherida en sus capacidades, que han de manifestarse visibles, a través de sus actuaciones, conductas y propuestas. Ellas serán las que le den este sello de autenticidad que invita a la confianza, más que la propia “marca”, que desde luego no debe desdeñarse. Y no queremos sembrar dudas sobre esta última idea, porque tenemos la certeza de que es positivo potenciar la imagen de marca para generar confianza, tanto en las propias personas que trabajan en el proyecto o la organización como en los actores receptores del servicio o producto propuesto por aquellas: imágenes de marca como Apple, Coca-Cola, IBM, Google, Santander, etc., son focos de atracción y confianza, sobre todo, para las propias personas que trabajan en ellas, que son las que, en definitiva, llevarán el peso del CS.

Incluso la imagen de marca que inspira confianza se llega a extrapolar a los países que acogen estas empresas, hasta el punto que los distintos gobiernos intentan promocionar e impulsar el negocio en todas sus organizaciones nacionales que compiten en el



mundo. Es, evidentemente, un riesgo que corren, porque un traspie de alguna de las más importantes puede repercutir negativamente, y de forma innecesaria, en la confianza que se tenía en el resto.



El 27 de septiembre de 2015, se levantó un auténtico tsunami económico y social a escala mundial: el grupo automovilístico alemán Volkswagen informó en un comunicado que cinco millones de vehículos de su marca estaban afectados en todo el mundo por la manipulación de las cifras de emisiones contaminantes, aunque, según diversas fuentes periodísticas, se estima que Volkswagen ha podido vender en todo el mundo un total de once millones de vehículos afectados. Concretamente, en España, habría unos 720.000 vehículos de cuatro de las doce marcas que el consorcio alemán comercializa: Audi, Skoda, Seat y Volkswagen.

En todo caso, inicialmente, la compañía concretó, de forma oficial, los modelos que equipaban los motores fraudulentos. La empresa señaló que algunos modelos han sido equipados durante años exclusivamente con el motor diésel EA 189, que dispone de un software que permite al vehículo reconocer si está pasando una prueba y trucar las cifras de emisiones de óxido de nitrógeno, según se descubrió en los Estados Unidos. Así pues, según el comunicado, esos motores están instalados en todos los Golf de sexta generación, que es la que se vende desde el año 2008, aunque el comunicado no hace referencia a fechas ni a años. Golf, como es sabido, es el modelo estrella de la marca alemana. También han equipado con los polémicos motores todos los Passat diésel de séptima generación, comercializada entre 2010 y 2014, y la primera generación del Tiguan, el todoterreno fabricado por Volkswagen desde 2007. Pero tampoco es seguro que esta lista sea la definitiva.

No obstante, la empresa señaló que los vehículos nuevos de la marca Volkswagen que cumplen la normativa europea EU6 no están afectados, lo cual incluye los nuevos modelos Golf, Passat y Touran.

Inicialmente, se dijo en los Estados Unidos que los 482.000 automóviles en que se había descubierto el fraude tenían motores diésel del tipo EA189 –en el argot interno–, con una cilindrada de dos litros de capacidad. A continuación, tras las primeras comprobaciones efectuadas por los expertos del Ministerio de Transporte alemán en la sede central del consorcio, en Wolfsburg, el responsable germano del ramo, Alexander Dobrindt amplió ese universo al señalar que también estaban siendo investigados los automóviles diésel de 1,6 litros. Por tanto, se trata de los automóviles que conforman la oferta principal de estas marcas, dado el gran predicamento que han tenido en el mercado los vehículos con mecánicas de gasóleo.

Con toda probabilidad, el número y los modelos de los vehículos afectados no se conocerán hasta dentro de algunas semanas, pero, una vez evidenciada la importancia del fraude, la cifra exacta ya no es relevante en la descripción del caso, que se justifica por la trascendencia de la imagen “de marca” con que se ha estado imprimiendo la acción de la compañía y que se ha utilizado, además, como uno de los iconos de la marca de un país. Su afectación negativa puede transmutarse y proyectarse como una pérdida de confianza global importante.

El escándalo empezó a destaparse en 2013, a raíz de un estudio realizado por el International Council on Clean Transportation (ICCT), con sede en Berlín, donde estaba trabajando Vicente Franco, ingeniero industrial que se había doctorado recientemente



en el Centro de Investigación de la Comisión Europea en Ispra (Italia). Vicente fue alumno de la Universidad Jaume I de Castellón y, después de realizar el doctorado, se integró en el equipo investigador en Berlín. Dicho estudio trataba de averiguar las diferencias entre las emisiones de los vehículos diésel en Estados Unidos y en Europa. Para este estudio, se realizaron pruebas de emisiones en carretera a tres vehículos (dos Volkswagen y un BMW), en colaboración con la West Virginia University sobre las emisiones de los coches diésel en los Estados Unidos. Tras las pruebas, los resultados fueron rotundos: los Volkswagen emitían hasta 40 veces más óxido de nitrógeno de lo permitido.

Nada más disponer de estos datos, el ICCT informó a las autoridades estadounidenses, que comenzaron entonces a investigar cómo era posible que eso ocurriera. Y la clave se encontró en el módulo de control electrónico. Ahí, un software analiza varios factores, como la posición del volante, la velocidad o el uso del motor: si determina que el vehículo está siendo examinado en una prueba, entra en funcionamiento un depósito que es el encargado de acumular parte de las emisiones, reducirlas y lograr que el vehículo trucado pase las pruebas y cumpla la normativa. Según algunos expertos, con esta manipulación informática la marca alemana se podría haber ahorrado hasta 600 euros por vehículo. Y el caso es que el periódico alemán Bild am Sonntag publicó asimismo que el proveedor Bosch ya había alertado por escrito a Volkswagen en 2007 de que el software que manipulaba las emisiones de gases contaminantes, elaborado por ellos, era solamente para pruebas, y no para su uso continuado en carretera, lo cual sería "ilegal".

En el momento en que escribimos estas notas (a partir de la información publicada en diferentes medios de comunicación, entre ellos El País, El Mundo, Bild am Sonntag, La Vanguardia y Google...), la multinacional se enfrenta a varios retos: el primero, aunque no el más importante, se refiere a la lluvia de sanciones que le impondrán diferentes organismos y estados en que se han comercializado los vehículos afectados, y, el segundo, a la reparación de todos los vehículos de todo el mundo. Algunos medios de comunicación estiman que los costes de reparación pueden llegar a los 7.800 millones de euros y las sanciones, a los 18.000, por "haber eludido deliberadamente" la norma de aire limpio en 482.000 coches de motor diésel que están afectados en todo el país. A ello, cabría añadir hoy los 25.000 millones de euros de pérdidas que reportó la compañía en solo dos días de sesiones en la bolsa alemana. Su caída fue del 34 %. Y estas no serían las últimas cifras.

Y, al hablar de los vehículos afectados, el montante de las sanciones, sea este u otro, tampoco resulta relevante para el concepto de lo que queremos resaltar, aunque evidentemente no es baladí y no sería la primera vez que una gran empresa no consigue recuperarse tras un traspie de estas características. Lo significativo es que, movidos por un "exceso de confianza" en el prestigio de la "marca", algunos tomaron una decisión tan poco ética como arriesgada, que podría hacer desaparecer esa confianza tan largamente y fundadamente ganada. Y ahí está el auténtico problema y, por otra parte, el reto: lograr recuperar la confianza en el más breve plazo posible.

A los pocos días de destaparse el gran fraude, el presidente de Volkswagen, Martin Winterkorn, dimitió y fue sustituido por Matthias Müller, hasta ahora presidente de Porsche, una de las marcas del constructor. Y, por otra parte, la empresa debía aportar en diez días, a la Oficina Federal de Vehículos a Motor (KBA), un "plan temporal y de medidas vinculantes" para que todos sus vehículos en Alemania cumplieran con los límites legales de emisiones de gases contaminantes sin necesidad de ningún software



que alterara los datos, bajo apercibimiento de perder la homologación de sus vehículos, con lo cual no podrían circular. Mientras tanto, decenas de organizaciones públicas y privadas se estaban preparando para interponer demandas millonarias al mayor fabricante de automóviles del mundo.

Atrás quedan los acontecimientos que, bajo la dirección de Martin Winterkorn, con Ferdinand Piëch al frente del consejo de administración del grupo, convirtieron Volkswagen en el primer fabricante del mundo, con 200.000 millones de facturación, 11.000 de beneficios y 600.000 empleados, por delante de Toyota, su principal competidor, según datos del primer semestre de 2015. Y cabe señalar que, en Alemania, uno de cada siete puestos de trabajo depende, directa o indirectamente, de la automoción. De sus cuatro mayores empresas, tres son de automóviles: Volkswagen, BMW y Daimler facturaron más de 400.000 millones de euros en 2014.

Hoy en día, con un nuevo presidente en la empresa, en Wolfsburg, el lugar donde nació Volkswagen, todo recuerda a lo mismo: nada más llegar a la estación de tren, aparecen la V y la W que decoran la gigantesca fábrica de automóviles, y sus 122.000 habitantes, la mitad de los cuales trabajan en Volkswagen, viven con especial preocupación el escándalo de una empresa que, hasta la semana anterior al hecho, era para ellos “sinónimo de la tecnología, el buen hacer y la seriedad de los alemanes”.



Abogamos por que el impulso del capital social se inicie y se mantenga a partir de las personas que participan en sistemas colaborativos que se ayudan y compensan. Que su concepción ética de la actuación profesional, su profesionalidad, su excelencia y la detención de los valores de que hemos hablado en estos últimos capítulos sean el fundamento del capital social que se genera en la organización o en el país y, con ellos, el de la “marca” a que hemos hecho referencia, y no al revés.

El arrojo del iniciado vs. el conocimiento del experimentado

La generación de confianza por parte de un *project manager* no recorre siempre el mismo camino ni parte de los mismos supuestos. Todo depende, en gran parte, de las personas, del proyecto a que se enfrenta y del entorno, que lo ha de juzgar de una u otra forma.



Cuando se piensa en los inicios de algunos de los grandes proyectos que han triunfado y que han llevado a la cumbre del éxito profesional y económico a sus gestores, es bastante probable que se esté pensando, hoy en día, en personajes con estos rasgos: persona joven, atrevida, que rompe los esquemas habituales en el vestir y/o en su modo de relacionarse, inteligente y transgresora de los hábitos y costumbres de su entorno profesional y social.

Estaríamos pensando, por ejemplo, en jóvenes como Boyan Slat, con su plataforma marina; Mark Zuckerberg, con Facebook y todo lo que de él se ha desarrollado; David del Val, que con 28 años, después de crear la empresa VXtrem, que desarrollaba el uso del vídeo en internet, se la vendió a Microsoft por 60 millones de euros; Daniel Ek, con



su Spotify que a finales de 2010 tenía más de 100 millones de usuarios; Drew Houston (28) y Arash (25), que crearon Dropbox para almacenar archivos; Tim O’Shaughnessy, CEO de LivingSocial, que, con tan solo 29 años, logró que su compañía ayudara a los usuarios a ahorrar dinero a través de su idea de crear cupones para restaurantes, spas y otros establecimientos, o Naveen Selvadurai, que creó Foursquare y que, con 29 años, ya es un referente para los emprendedores tras generar una red social de geolocalización que nació de un proyecto entre amigos para ayudarse a localizar lugares interesantes de Nueva York.

Probablemente, sería larga la lista de nombres de otros muchos jóvenes que han basado su éxito en haber encontrado una idea, que quizás han tomado prestada o han desarrollado sobre otras y que, sin casi nada que perder –son jóvenes y aún no tienen demasiado–, se han lanzado a aventuras que han logrado apoyo en las redes sociales de los primeros usuarios de sus proyectos, en su mayoría también jóvenes que les han prestado su confianza, también revestidos del mismo aire de trasgresión y riesgo, tan habitual en las edades tempranas.

El contrapunto a las reflexiones anteriores nos lo da Santiago Álvarez de Mon (21/1/2015) cuando comenta que también se gana la confianza basándose en mecanismos más racionales, basados en la experiencia. Explica que, años atrás, la Kauffman Foundation llevó a cabo un estudio, el Global Entrepreneurship Monitor sobre la anatomía de los emprendedores: eran personas mayores de 35 años y representaban el 80 % de la actividad emprendedora. Y, entre las 549 start-ups analizadas de muy diversos sectores (industria aeronáutica, defensa, sanidad, electrónica y ordenadores), era habitual encontrar a personas mayores de 55 años. El emprendedor medio rondaba los 40 años, el 70 % estaban casados y casi el 60 % tenían un hijo. Así pues, puede sorprender que algunos de los proyectos con más éxito sean obra de personas de edad “madura”, como es el caso de Kentucky Fried Chicken, que fue creado en 1940 por Harlan D. Sanders, que, a sus 50 años, inventó una fórmula para freír pollo y años más tarde, al encontrar financiación, lanzó la cadena de restaurantes mundialmente conocida. Y Samuel Walton, fundador de Wal-Mart, a los 44 años montó su primera tienda y a los 51 inició su gran expansión, que le ha llevado a alcanzar la cima en su sector.



En el primero caso, la confianza compartida se basaba en visiones similares de la realidad, tanto por parte del gestor como por parte de los *stakeholders*, y eso les unía. Con percepciones similares del riesgo; unas dosis similares de descaro, energía y trasgresión de la realidad existente, y el deseo de captar ideas nuevas y, desde luego, probarlas, porque “puede que no haya mucho que ganar, pero tampoco que perder... Y, si no funciona, es igual, probaremos otra cosa”. Y, cuando se produce un resultado positivo y se comprueba el funcionamiento, el espectro de usuarios se amplía a otras capas sociales y profesionales, y a otras edades.

En el segundo caso, en cambio, la confianza se transmite sobre la base de la experiencia adquirida por el gestor-emprendedor en etapas anteriores a la creación de los proyectos aludidos. Y también sobre la base de su red profesional y de las relaciones generales que tienen y, evidentemente, de sus conocimientos y otros valores y conductas adquiridos o reforzados en sus vivencias profesionales y sociales anteriores, como son la prudencia, el realismo o la cuantificación esmerada del riesgo. Todo ello es lo que los demás actores ven en el emprendedor “maduro” al cual no se le tienen en



cuenta los fracasos anteriores, sino que, en muchas ocasiones, sobre todo en las culturas con economías más liberales y abiertas, se consideran un elemento positivo que ayuda a reflexionar y a gestionar mejor los proyectos futuros, aprendiendo de los errores.

→ 9



La gestión ética del capital social

Los principios que gobiernan la acción de la gestión

La existencia de un capital social con bases sólidas en una organización responsabiliza al gestor o gerente de su uso por la convicción de la bondad de su existencia, tanto desde el punto de vista de la eficiencia que se consigue con él, como por la mejora de la calidad de vida que, sin duda, proporciona al conjunto. Pero esta responsabilidad le lleva a no aprovecharse de ello y manipularlo en beneficio propio o de su organización, ya que con ello puede provocar, directa o indirectamente, un daño a un tercero de forma injusta.

Además, el gestor tampoco debe liderar la gestión de operaciones que comparte con sus colaboradores, apoyándose en ellos, basándose en unos objetivos irrealizables y por procedimientos no razonables e injustos, o encomendándoles unas acciones que estén claramente por encima de sus responsabilidades, sin ningún tipo de compensación. Una propuesta que esté contaminada por alguna de estas conductas puede hacer que la actuación de las personas de su equipo se sitúe fuera de los límites de la ética, tanto interna como externa, lo cual tendría un efecto *boomerang* que haría retroceder el nivel de confiabilidad: “Si, como dice el gestor, hacemos algo que perjudica a otros innecesariamente o que no nos corresponde hacer, ¿cómo nos podremos fiar de él?”

La ética solicita de un *project manager* que las propuestas de actuación frente a terceros sean razonables y se ajusten a las características de las personas con quien colabora y que se correspondan a la legalidad, la equidad o la justicia. Y no debe requerir acciones tras las cuales se perciba o se constate un procedimiento o un fin poco éticos, e incluso alguna bandomía, pues ello da a las personas la sensación de desconfianza hacia el gestor, ya que los colaboradores pueden pensar que, si actúa así con los demás, cuando lo necesite, hará lo mismo con ellos.



Al hilo de estos comentarios, nos es útil recoger los principios y las prácticas de algunas empresas que promueven las actuaciones de sus directivos en el marco de dos ideas fundamentales que nosotros adaptamos a la gestión de los proyectos o las organizaciones:

- La preparación mental para la gestión de proyectos.
- La asunción de valores.

Ambos son elementos básicos que generan confianza. Por un lado, la meditación (Carrizosa, 10/5/2015) está entrando a formar parte de una tendencia de muchas empresas, según cuenta Pilar Jericó a propósito de Google, que ha trabajado siguiendo los procedimientos de John Kabaci y ha obtenido buenos resultados en el bienestar de sus empleados (confianza en la organización). Es un sistema habitual en las empresas de Silicon Valley, como Dropbox o IBM. Esta preparación debe conllevar estar en situación para saber cómo actuar ante ocasiones repentinas o programadas, cómo gestionar grupos o cómo manifestarse ante los demás, dando ejemplo. Por otro lado, la asunción de determinados valores que se intentan generalizar a toda la organización es complementaria a lo anterior. Posiblemente, ambas ideas predisponen a las personas a no utilizar el capital social logrado como instrumento de control o poder, o en perjuicio de terceros, como hemos dicho otras veces.

E, indudablemente, lo que no se debe hacer con el capital social conseguido es aprovecharse del grado de confianza obtenido para liderar acciones que conlleven actuaciones que sean manifiestamente deshonestas, y que los colaboradores, en la virtud de una confianza dada, las asuman con la percepción de que se está actuando éticamente, o simplemente ni se lo planteen.

A continuación, desgranamos algunas reflexiones acerca de todos estos comentarios.

La oportunidad de la ocasión

El hecho de disponer de unas redes de interacción cooperativa entre personas, implantadas exclusivamente con el fin de mejorar la productividad, puede inducir al propio líder *–project manager–* a utilizarlas como base de acción para un comportamiento que pretenda defender sus propios intereses o los exclusivamente corporativos, en perjuicio, si hiciera falta, de los externos al grupo (lo cual, en algunos casos, podría derivar en un hecho delictivo). Y todo ello para obtener unas prebendas inmerecidas y sin ningún tipo de regulación legal y equitativa. Sería una manera de construir un *lobby* (que genéricamente no deben considerarse inicuos, sino que en muchos casos son legítimos, siempre que actúen éticamente) que, a la postre, perjudicaría a los terceros de fuera, en beneficio de los que están “dentro”, los cuales son “merecedores” de beneficios por el solo hecho de “estar” y cumplir las “reglas”.

Lo anterior tiene poco que ver con todo lo positivo que supone la existencia de CS, que se basa en la “generosidad” y en el hecho de que “juntos” se consiguen más cosas que “individualmente”. Y no solo eso, porque el beneficio es común y llega a todos; incluso, por sinergia, a muchos de los que están fuera del círculo cooperativo. Mencionamos, por ejemplo, las redes cooperativas con fines exclusivamente de ayuda a los desheredados: amparadas en unos fines exclusivamente altruistas, algunos de sus proyectos encierran un segundo objetivo, que es la obtención de prebendas, rebajas



fiscales o caja de asunción de gastos que cubren trabajos inexistentes. En todos esos casos, la situación lleva a aprovecharse de la “ocasión” y a olvidarse de la ética en la gestión de la confianza recibida.

La gestión del grupo

Cuando, animados por el *project manager*, se forman grupos cooperativos en el seno de un proyecto o dentro de las empresas, algunos de los miembros pueden integrarse y colaborar pensando que eso les lleva a estar en mejor disposición para conseguir beneficios personales o para su empresa, y ello puede colisionar con la ética profesional. Es el caso de algunos proveedores que, cuando ven que son tratados con “confianza” profesional por el equipo de gestión, malentienden la proximidad manifestada por el *project manager* con la aceptación de algunas de sus propuestas y el intercambio leal de ideas y soluciones, y creen que ello lleva a solicitar y obtener o tomar decisiones que pueden ir en contra de la ética o en contra de los objetivos finales, pero que sean positivas para ellos.



Retomamos, en otro sentido, el caso del proyecto del parque tecnológico que nos fue contratado en la isla de Mallorca: tras sendos y competidos concursos públicos, nos contrataron para llevar a cabo el proyecto, la dirección de obra y, posteriormente, el project management. Era un parque que, dadas las características de la isla, debía acometerse con un tipo de urbanización totalmente respetuosa con la naturaleza, pues este es uno de los activos de Mallorca y atrae a miles de turistas cada año.

El proyecto formaba parte de un programa europeo junto con otras tres ciudades que proponían también proyectos respetuosos con el medio ambiente y la sostenibilidad en todos los ámbitos. Las ayudas eran conjuntas con los otros proyectos y la imagen que se tenía que dar era de total seriedad: todos los proyectos debían acabarse a tiempo y según el presupuesto que se había acordado. Además, si una ciudad se retrasaba en el programa de trabajo, difería la obtención de las subvenciones de todas las demás.

El contrato a una empresa como la nuestra, que no tenía implantación en las islas, según nuestra percepción respondía al interés de los directivos del parque de abrir el campo a la forma de gestionar empresas “de fuera” y evitar, por un lado, que la endogamia recurrente en las islas constriñese el progreso que supondrían las ideas y metodologías nuevas venidas desde el exterior. A la vez, parece que estaban “cansados” de que los presupuestos de las obras, por las experiencias que tenían, no se cumplieran y siempre acabaran al alza. Otro tanto ocurría con los plazos, que “nunca” se cumplían, a lo cual ayudaba la insularidad, que hacía que siempre se estuviera dependiendo de unas fuentes de suministro lejanas y del transporte marítimo, con todo lo que ello suponía.

El Gobierno quería empresas que acreditaran que los proyectos que gestionaban acababan costando lo que se había dicho al principio. Esta circunstancia y el hecho de que no tuviéramos ningún tipo de “atadura” en las islas le daba ciertas garantías de imparcialidad en nuestra gestión. Como valor positivo final, también quería que la empresa elegida le ayudara con los trámites burocráticos ante la Unión Europea para responder a la información que se requería y estar con garantías dentro del programa de ayudas al proyecto. Y en eso también teníamos experiencia.



El equipo que dispusimos para el trabajo era doble y con misiones algo distintas: uno se encargaba del proyecto y la dirección facultativa de las obras y el otro, del project management. Y, aunque ambos pertenecían a nuestra propia empresa, defendieron muy bien sus roles: el primer equipo tenía que proyectar y construir un parque con las funciones que debía albergar según los condicionantes de sostenibilidad y tecnología que se requerían, y estaba dirigido por un director de proyecto que no “representaba” al cliente, sino al equipo del proyecto y de la dirección de las obras. Que Tenía ser el mejor parque tecnológico del Estado. Y el otro equipo, representando al cliente, era dirigido por el project manager y debía asegurarse de que el primer equipo, al igual que el resto de actores (contratistas, suministradores, compañías de servicios...), cumpliera bien su trabajo para conseguir lo que se habían comprometido a hacer. Y, por supuesto, que también se cumplieran a rajatabla los demás objetivos: coste, plazo, calidad... La profesionalidad de los dos líderes de los equipos –el director del proyecto y el project manager o gestor– hizo que el hecho de que ambos recibieran el sueldo de la misma empresa no repercutiera negativamente en su labor. Más bien fue positivo: no fueron juez y parte a la vez. Muchas veces hemos oído que eso no es posible si son de la misma organización, pero podemos afirmar categóricamente que no fue así, al menos en este caso y en otros que conocemos: la clave está en apelar a la profesionalidad de cada equipo y líder, y ponerlos en un brete. Cada cual cumple su función con excelencia y, a la vez, en colaboración.

La idea conceptual del porqué había sido del arquitecto Richard Rogers y nosotros la desarrollamos en un proyecto básico y luego en uno ejecutivo. El proyecto tenía todos los ingredientes que calificaban este parque como único: un diseño que conservaba el espacio natural, incluidos la fauna y la flora (como ejemplo curioso, el ensanchamiento de una ribera que se hizo a ritmo lento para asegurar que todos los animales que pudieran utilizarla tuvieran tiempo de resituarse en la nueva construcción); la prohibición de utilizar vehículos por las calles del recinto, excepto los públicos y los de emergencia; redes de servicios de district cooling and heating; un parque fotovoltaico; separación de residuos y recogida por conducto bajo presión; una normativa de construcción urbanística con todos los requerimientos precisos para el ahorro de energía en la construcción, y, en la explotación posterior, la prohibición de que pudieran establecerse empresas contaminantes, etc.

Acabado el proyecto ejecutivo, el presidente del consejo de administración del parque lo presentó al Parlamento autonómico y fue aprobado en su totalidad. Posteriormente, el Gobierno sacó a concurso público su construcción, al cual acudieron numerosas empresas. Nosotros hicimos el análisis técnico-económico de las ofertas y el consejo del parque decidió adjudicarla a una empresa local en lo referente a las obras civiles y a las instalaciones básicas, que era la parte más costosa del proyecto. Como era habitual, la adjudicación se produjo tras reducir el presupuesto de proyecto un 12 %. Las instalaciones más complejas, aunque de importes mucho menores, como el district heating and cooling, fueron contratadas a otras empresas más especializadas, que también ofertaron un precio con un descuento similar al anterior. Con las rebajas producidas en los concursos, el coste del parque se situaba un 12 % por debajo de lo aprobado por el Parlamento.

Desde el principio, tanto el equipo de proyecto como el de gestión procuraron generar una red cooperativa, muy especialmente con el equipo de la constructora local, con la cual incluso se reunió durante una buena parte del tiempo de ejecución de las obras, además de las reuniones oficiales establecidas una vez por semana. En algunas de estas reuniones, se analizaban aspectos técnicos y sistemas constructivos u operacio-



nes logísticas que favorecieran una realización más provechosa y eficiente. Ello se hacía porque el diseño no era al uso de lo que se solía hacer hasta entonces en las islas, tanto en materiales, diseño y formas, como en la calidad de la construcción. Se pretendía generar un entorno de colaboración que se entendía que podía ayudar a que el contratista no cometiera errores o no se retrasara en la ejecución. Para ello, la confianza entre los equipos era la piedra angular que había que comprobar. En todo caso, este entorno de confianza no evitaba que el equipo de project management exigiera siempre la máxima calidad posible, sin variación del precio o de los plazos de entrega. Como consecuencia de ello, en más de una ocasión se le obligó a demoler alguna obra ya construida por mala ejecución, como fue el caso de algunos taludes o el solado de los viales para vehículos o peatones, etc.

Por otra parte, había además dos tipos de reuniones ajenas al contratista. Unas eran con el cliente, que muchas veces era representado por dos colaboradores técnicos propios. Estas reuniones se hacían con la dirección facultativa y con el project manager, y yo también asistía. El otro tipo de reuniones, más esporádicas, eran las que tenía yo directamente con el director general de la constructora, que se producían cuando él o yo lo creíamos conveniente para matizar algún asunto o hablar de algo especial siempre en el marco del contrato o, por lo menos, sin contradecirlo. Yo también me reunía cada quince días con el presidente del parque y hablábamos de estrategia, contactos con la UE o problemas concretos en que no hacía falta que estuviesen más personas. En todo caso, si había algo de interés en ambos tipos de reuniones para los demás actores, todos eran convenientemente informados.

El entorno colaborativo basado en la confianza y la ayuda parecía que funcionaba y los plazos se iban cumpliendo, aunque la constructora siempre iba diciendo que la obligación de ejecutar los trabajos con “tanta calidad” (en ese aspecto, la presión del project manager era altísima) hacía que ellos estuvieran “perdiendo dinero”. Nosotros, para evitarlo, les proponíamos las reuniones ya aludidas, en que les ayudábamos a planificar mejor sus trabajos para recordarles las dependencias y restricciones, evitar repeticiones y explicar bien el diseño y la calidad que requeríamos para que las personas que tenían que llevarlo a cabo estuvieran suficientemente informadas y capacitadas, y supieran los materiales y los equipos mecánicos que necesitaban.

Cuando las obras se estaban acabando, me llamó un día el director general para que nos viéramos. A la reunión, acudiría también el presidente de la compañía. Supuse que querían pedirme algo. Lo extraño para mí fue que me citaron para tomar un café. Y me extraño porque, en nuestro país, cuando alguien te quiere pedir algo, te invita a comer y, en la medida de lo posible, en un buen restaurante. A mí me pareció estupendo, porque así me podía evitar alguna situación incómoda.

Palma de Mallorca es un ciudad encantadora, con un centro histórico de calles estrechas y señoriales que habían sido habitadas por la nobleza que rodeaba a los reyes mallorquines y que evocan la vida de hace unos siglos. Todo estaba muy cuidado y las casas, blasonadas con escudos nobiliarios, se construían alrededor de unos patios centrales impactantes, revestidos con piedra natural de diferentes texturas y corte, según su uso (solados, paredes, escalones, maceteros con exuberantes plantas, columnas...), de los cuales emergían unas sólidas escaleras que daban acceso a los niveles altos: unos espacios idílicos, frescos, pacíficos y reconfortantes, que invitan a la calma y que reciben al año miles y miles de visitantes. (En realidad, toda la isla, con sus playas de arena blanca y aguas transparentes, es uno de los destinos turísticos más



reconocidos del mundo, que he frecuentado desde hace más de 40 años.) La cafetería elegida estaba instalada en el interior de uno de esos patios.

– El motivo de nuestro encuentro es comentarte la grave situación en que se hallan nuestras cuentas de la obra que estamos llevando a cabo en el Parque Tecnológico: estamos perdiendo dinero y no podemos continuar así –señaló el director general.

Esta declaración la había hecho casi a continuación de que me presentase al presidente y de que hubieran llegado los cafés a la mesa. Y resultaba extraño que fuera tan directo, porque no es lo habitual en las islas, donde el tempo es el que es: todo va más despacio que en la Península y, además, siempre se empieza con algún que otro circunloquio que alarga las situaciones y las envuelve de un cierto halo de ambigüedad. Sin embargo, en esta ocasión, los comportamientos eran distintos, cosa que también agradecía porque esa era, además, nuestra forma de actuar normalmente.

– Hemos estado esperando hasta el final para ver si se podían arreglar las cosas y no ha habido manera –puntualizó el presidente.

Y yo seguí escuchando.

– Una de las causas ha sido que hemos tenido que rectificar muchas obras y en otras se nos ha exigido más de lo normal. Te he de decir –añadió el director general– que la persona que teníais como project manager se ha comportado como un auténtico “talibán” –mencionó en tono dramático–. Ha sido inflexible y excesivamente exigente, haciéndonos realizar cosas que no teníamos previstas, y nos ha hecho perder mucho dinero. Creemos que, atendiendo a nuestro buen espíritu cooperativo y a nuestra buena relación, deberíais permitir que facturáramos un 12 % más sobre el presupuesto inicial. Ello nos permitiría equilibrar nuestras cuentas.

– Probablemente –le contesté– nuestro project manager ha sido muy exigente, lo cual no me parece mal, sino todo lo contrario. Pero también ha sido condescendiente con algunas obras, por ejemplo, con las arquetas, que tenían que ser de hormigón y vosotros las habéis hecho de ladrillo, lo cual es más barato, aunque son menos estancas y os ha tocado revocarlas por dentro para ganar en estanqueidad. De todas formas, puedo entender que las cuentas económicas no os hayan salido nada brillantes, porque creo que vosotros no estabais acostumbrados a este tipo de trabajos y eso os ha pesado en la eficiencia. Es verdad que exigíamos una gran calidad, pero, como sabes, eso es lo que estaba previsto en el diseño sobre el cual vosotros disteis un precio y conseguisteis un contrato.

– Todo eso está muy bien –prosiguió el director general, mientras el presidente permanecía en silencio–. Pero el hecho es que nosotros hemos perdido dinero y tú tienes la llave de la solución: sabes muy bien que es bastante normal que el presupuesto se pueda aumentar ese porcentaje que te he dicho. Creemos que no pasaría nada y sabemos que el Gobierno no lo encontraría extraño. Se trataría de que vosotros hicierais esa propuesta al director general del parque. Y todo terminaría bien.

– Tú me conoces –le respondí–. Yo os dije desde el principio que nosotros queremos ayudar a que todo salga bien, e incluso que no perdáis dinero, pero lo que nosotros no podemos hacer es, sin ninguna justificación técnica, proponer un aumento de vuestra facturación, pues más bien parecerá que lo que queréis es recuperar la propuesta baja que hicisteis. Yo os sugiero –continué– que hagáis una propuesta en que justificuéis, de forma pormenorizada, incrementos como, por ejemplo, un exceso de medición por



causa nuestra o del cliente, la dificultad en la ejecución de algún trabajo por interpretaciones dudosas del diseño o por peticiones extras por parte nuestra o del cliente, cambios solicitados por nosotros o por el cliente...

Y así le fui sugiriendo diferentes motivos que podrían manifestar, en caso de que fueran ciertos, por supuesto.

– Yo os ayudaré en todo lo que pueda –concluí.

La reunión terminó sin esgrimir por su parte ningún gesto de satisfacción.

Esperamos varias semanas y no se produjo por parte del contratista ningún atisbo de propuesta que justificara una solicitud de incremento del presupuesto y llegamos al final de las obras. A la hora de la presentación final, antes de entregar el correspondiente documento de facturación, sí hubo presiones del contratista a la dirección del parque para facturar más de lo que estaba previsto. Todo sin justificación técnica alguna. Probablemente el contratista había malentendido el espíritu de colaboración nuestro con la predisposición a una complicidad, por nuestra parte, a sus posibles demandas.

En aquel momento, el presupuesto del parque era un 12 % inferior al aprobado por el Parlamento, así que, por decirlo de alguna manera, se había concluido con éxito “excesivo” el objetivo de cumplimiento del coste. A raíz de este éxito, y dado que la calidad del parque era satisfactoria y sobrepasaba lo acostumbrado en las obras de la comunidad, el director del parque nos preguntó si existía una vía legal para “bonificar” el buen trabajo realizado por el contratista. Nosotros le dijimos que no la había pero, si había un interés por parte del Gobierno al respecto, la dirección del proyecto y el equipo de gestión analizarían con detalle todos los aspectos del trabajo realizado, a partir de una comparación entre la documentación entregada, el contrato con el contratista, las órdenes dadas y el resultado conseguido. No parecía que el contratista tuviera los medios adecuados y suficientes para realizar dicho análisis, con el grado de detalle y profundidad que nosotros teníamos.

La conclusión de todo ello fue que se incrementó la factura del contratista entre un 2 y un 3 %. El proyecto acabó con éxito en la gestión, incluyendo el hecho de que el presupuesto fue inferior a lo previsto y la calidad, óptima. También se cumplieron los demás compromisos asumidos con la Unión Europea.



En general, la integración dentro de cualquier red social o técnica con el fin exclusivo de obtener beneficios rápidos y personales no suele funcionar satisfactoriamente a quienes se incorporan a ella con ese fin. Y en el caso comentado y, en general, en la gestión de proyectos, no lo hace con más claridad. De cualquier forma, no se estaría generando un capital social, sino una red para la obtención de prebendas, y cada cual probablemente intentaría conseguir fundamentalmente sus propios beneficios. La base es preguntarse: ¿Qué puedo hacer yo por el grupo en ese proyecto? Y no al contrario. Paradójicamente, cuando uno gratuitamente hace algo por los demás, el retorno que recibe suele ser incluso más gratificante que si recibe algo de forma desinteresada.

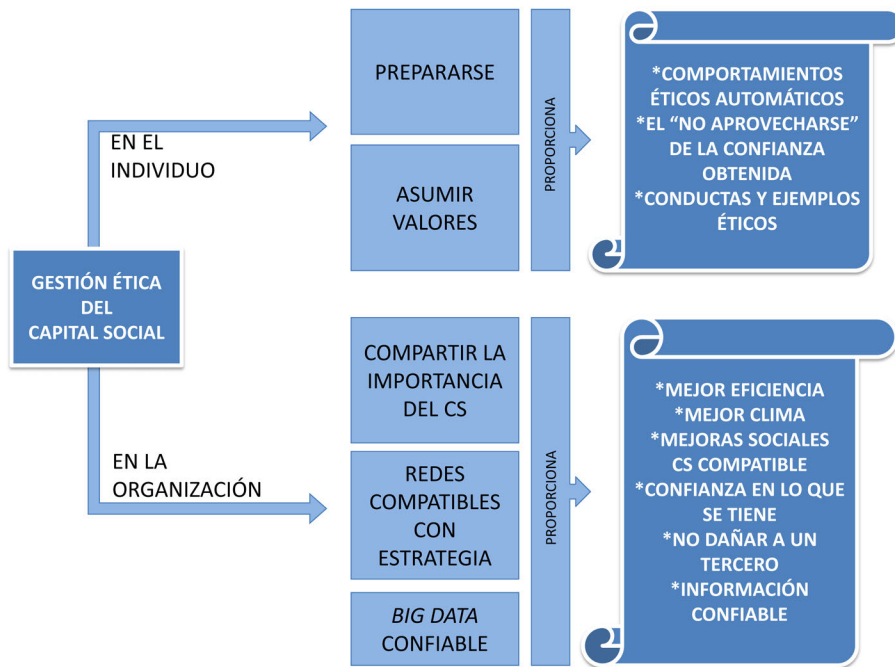
También el gestor puede pensar que intentar aprovecharse de la predisposición de los cooperativistas al trabajo conjunto es poco ético, porque podría estar forzando voluntades que se han manifestado libremente a favor de la cooperación. (No es lo mismo que



la voluntad de trabajar en la empresa, a la cual se rinde uno porque eso le da la posibilidad de mantener su modo de vida. En este caso, se puede estar más forzado a colaborar y no se es libre.) Pero eso no debe ser así. Solo los actos de gestión que se lleven a cabo calificarán su comportamiento y su adscripción a la ética. El gestor ha de tomar decisiones, algunas de las cuales pueden no resultar agradables o no ser entendidas por algunos de los cooperativistas. Si las decisiones son justas, equilibradas, equitativas y, en fin, basadas en los valores que deben, por lo general, acompañar al gestor en su gestión, no debería haber ningún problema (Serer, 2013). El trabajo en equipo, las explicaciones de las decisiones tomadas y la transparencia son las armas más comunes que ayudan a mantener el CS en tiempos difíciles.

El ejemplo del *project manager*

Fig. 9.1
La gestión ética del capital social



El *project manager* ha de “gestionar” el CS fundamentalmente en el área que a él le compete. Esto quiere decir que su ejemplo, en cuanto al comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones, ha de ser ejemplarizante, como también lo han de ser las acciones que él encamine o haga que otros encaminen para lograr mantener el clima de confianza o, en su caso, aumentarlo.

Pero, naturalmente, si está inmerso dentro de una organización mayor, e incluso en un contexto social que, en alguna medida, no respeta los principios éticos o simplemente no aporta ningún valor al establecimiento de un capital social más universal, se puede encontrar con dificultades para abstraerse del clima que se crea a su alrededor y bajar el nivel de exigencia necesario, para sí mismo o para sus colaboradores, para mantener el



clima colaborativo. En ese momento, cabría la tentación de retroceder para poder atender las “demandas” del mercado.

Al respecto, es bueno recordar el descubrimiento de Steven Covey (García, 26/10/2014) acerca de lo que denomina, por un lado, el *círculo de preocupaciones*, que son las que tiene un *project manager*, en nuestro caso, que es un círculo amplio, remoto y de difícil control por su parte, y contrastarlo con el *círculo de influencia*, más pequeño que el anterior, en el cual sí se puede influir y sobre el cual uno se puede centrar y actuar. De hecho si uno se preocupa en exceso del círculo de preocupaciones, se autogenera una “energía negativa” –no puede hacer nada para solucionar lo que parece irresoluble– que le impide ser eficiente, además de provocarle un sentimiento de desilusión, derrota y desánimo. En cambio, si se centra en su círculo de influencia, el escenario cambia y el *project manager* se convence de que lo puede gestionar con rapidez y eficiencia. Así que no hay excusa para no actuar y hacer todo lo posible para que ese CS se genere, mantenga y aumente en el área más próxima al proyecto sobre el cual se actúa. Y el ejemplo “de dar confianza” y no escudarse en las dificultades da una visión más ética de la gestión del CS.

Indudablemente, la ausencia de una infraestructura que avale la existencia del CS o dé un apoyo más publicitario que real dificulta enormemente el clima de confianza, pero también hemos dicho que la confianza genera sinergias en quienes nos rodean o contemplan, y provoca un germen “contagioso”.

Consideraciones para el establecimiento de un capital social bajo los principios éticos de la organización

Resumimos a continuación las conductas y reflexiones que hay que tener en cuenta a la hora de implantar redes cooperativas en la organización:

- Compartir todos los directivos, *project managers* o ejecutivos de la empresa el convencimiento de que el CS es importante para la organización, porque optimiza la eficiencia, proporciona a todas las personas un mejor clima de trabajo, así como mejoras sociales y económicas, sin exclusión.
- Todas las redes que se creen han de ser compatibles con la estrategia del proyecto y con las leyes y normas mundialmente admitidas como éticas, sobre todo las que impiden ocasionar daños a terceros.
- El establecimiento de sistemas informáticos de gestión de las organizaciones y los proyectos, basados en el tratamiento de datos que midan las motivaciones, los tipos, las características, las conexiones de las personas en las redes, la utilización de los correos electrónicos, etc., lo que se conoce como *big data*, puede resultar útil y ágil para gestionar y seleccionar, en muchos momentos; pero encierra un peligro claro. El peligro es que la información sobre las personas a través de las redes, al no ser completa –se puede reducir a números, con insuficiente explicación– utilizando una “analítica de las personas”, las reduzca a sujetos “analizados”, lo que podría conducir a errores y a conclusiones no éticas –daño injustificado a las personas– que, a la larga, disminuirán el nivel de confianza. La solución para evitarlo, reconociendo el valor de los *big data*, es establecer un procedimiento de re-



visión permanente que corrija los errores y las imprecisiones. Ello tiene su coste, pero es imprescindible para evitar “daños colaterales”, los cuales pueden llegar a ser irreparables para la dignidad de las personas afectadas.

La misión en el modelo de gestión SM (*strategic model*) y la ética: los valores en la gestión de proyectos

En el capítulo anterior, hemos desarrollado, a partir del CVPU, algunas de las funciones que se llevan a cabo en la gestión de un proyecto, y hemos realizado algunas reflexiones sobre el capital social y las consecuencias de su incremento o decremento. Queremos terminar nuestros comentarios mencionando el modelo de gestión conceptual SM, que se complementa conceptualmente con el esquema secuencial del ciclo de vida del proyecto de carácter único (CVPU), en cuya fase de concepción se prevé la necesidad de definir la misión del proyecto (MP), que será el “subsistema base” que expone la necesidad de gestionar conforme a los principios de determinados valores.

En el Modelo SM, se definen diez valores que se ha comprobado que forman la “base” (Serer, 2010), cuya práctica ordinaria proporciona al gestor el automatismo que le permite reaccionar y actuar éticamente en todas las circunstancias. Estos valores se ilustran en la figura 9.2.

Hemos apostado por hacer recaer el peso principal del grupo de valores en el germen que produce el capital social: en el valor de la “confianza”. A partir de él, se configura todo el entramado de relaciones colaborativas a las cuales dedicamos todas estas páginas. Pero las conductas generadas como consecuencia de la detención de este valor –aunque sea la base del CS– no aseguran una gestión ética. Como todos los capitales, puede experimentar deterioros, aumentos y disminuciones, y nosotros queremos apuntar que “la forma” de gestionar los proyectos incide de forma determinante en que no se malogre la confianza que se han autodepositado todos los actores.

Pues bien, la práctica de la gestión del Modelo SM ayuda a realizar una gestión ética del capital social. La razón es clara: el modelo prevé, desde el origen, que el equipo de gestión, a través de sus conductas, se rija por unos valores que consideramos claves para una gestión ética. Y los valores que sugerimos son la confianza, la exigencia profesional, la nobleza, la corrección y el respeto, la equidad, la claridad, la concisión y la verdad, la responsabilidad, la diligencia y la lealtad, que se describen en *Gestionando Éticamente Proyectos* (Serer, 2013) y que hemos comprobado, a través de nuestra experiencia, que son los principales que exhiben los profesionales cuando la ética rige la gestión de sus proyectos.

Los comentamos a continuación, basándonos en las reflexiones que hicimos en su día, en la edición del libro citado, en clave de CS.

Valores

La confianza

Este valor es, en nuestro caso, la confluencia de todos los demás y del resto de conductas, porque es el que define y forma el capital social.



Es la manifestación de las personas por establecer (dar y recibir) vínculos que eviten la sospecha de que no se esté actuando en contra de lo acordado, explícita o implícitamente. En el caso de la gestión de proyectos, este valor resulta especialmente interesante, porque su universalización (la obtención de otros y el ofrecimiento propio) proporciona el capital social que se ha demostrado que favorece la eficiencia en la gestión, además de generar un marco de seguridad que prevé que todos los actores actuarán correctamente según lo pactado.

- a) *La confianza en la gestión de un proyecto se consigue, en buena parte, entre todos los actores cuando:*
- b) *No se hacen propuestas económicas desproporcionadas que inviten a pensar que quien las hace se quiere aprovechar de la situación de preeminencia en que se encuentra.*
- c) *Se cumple los compromisos.*
- d) *Se proponen soluciones que previamente se han estudiado con mucho detalle.*
- e) *Se transmite todo lo que es útil o necesario para el proyecto sin reservarse lo que uno cree que le hace distinto o por temor a perder la posición de preeminencia.*

Sobre este último aspecto, podemos añadir que “querer ser diferente a los demás es no querer para los demás lo que uno tiene, lo cual le hace no ser justo ni digno de confianza, e incluso deshonesto” (Spinoza).

Inciendo en el capital social que un gestor puede promover en el transcurso de la operación del proyecto, no disponemos de estudios específicos que relacionen el incremento del capital social con el incremento de la eficiencia en el ámbito de los proyectos, pero sí los tenemos en el ámbito macroeconómico relativo a las regiones o a los estados en que se desarrollan muchos proyectos. Y, como ya hemos indicado en el capítulo 2, es perfectamente extrapolable a la microeconomía (empresas y proyectos), que obtendrá un incremento de la eficiencia por incremento de su capital social. De hecho, la suma de la eficiencia a escala microeconómica conformará la correspondiente a escala macroeconómica. Nosotros hemos recorrido el camino inverso.

Francisco Pérez *et al.* (2005) utilizan diferentes indicadores para medir el capital social en las macroorganizaciones: los créditos concedidos a los ciudadanos, el nivel de formación, los grados de conexión a la red social, el temor a la pérdida del empleo, la esperanza de vida o la desigualdad en la renta. Ahora podemos enfocar los indicadores para redes colaborativas en el ámbito de los proyectos, asemejándolos a los de las macroorganizaciones (estados, regiones...). Con esta visión, más general, completaríamos el panel de indicadores que ya hemos descrito de forma específica en los capítulos anteriores. Estos son los que proponemos ahora:

- Nivel de conocimiento de los conceptos de gestión y su asunción como disciplina positiva por parte de los actores intervinientes. Esto quiere decir que, si los diferentes actores desconocen o no prueban las funciones que desarrolla un gestor, es-



te factor será bajo y contribuirá a una disminución del grado de confianza en la operación.

- Temor a la pérdida económica. Este indicador precisa que, en la medida en que los actores temen perder dinero en la operación por haber ofertado precios bajos, se está contribuyendo a aumentar la desconfianza entre ellos: cada uno irá a mejorar su cuenta de resultados como premisa básica y excluyente, prescindiendo de todo lo demás. Esto hará disminuir el capital social.
- La capacidad demostrada del interés en la cooperación. Este indicador se manifestará por la mayor o menor profusión de referencias a trabajos de cooperación entre los actores intervinientes. El mayor conocimiento entre ellos hará innecesarias las labores de coordinación y de supervisión de los trabajos compartidos y reducirá la aparición de errores.
- Experiencias más o menos permanentes con otros clientes por parte de los actores. La existencia de bastantes referencias de los mismos clientes es un indicador de que los actores suscitan confianza explícita en algunos de ellos, lo que podría ser extrapolable al caso que nos ocupa.
- Definición de unas normas claras de funcionamiento. Un proyecto con unas normas claras de funcionamiento, tanto en la relación entre todos los actores como en los objetivos parciales que cada uno debe cumplir, ayuda a generar confianza entre ellos y en la operación.
- Definición y credibilidad de la propuesta de objetivos generales que hay que alcanzar para la realización del proyecto, incluyendo la bondad del diseño y su planteamiento. Este indicador aceptado en el mayor grado creíble por el mayor número de actores hace posible una mayor generación del capital social.

Todos estos indicadores se deben cimentar en una manifestación evidente y práctica de la ética en cada una de las propuestas. Así, sería difícilmente posible que la existencia de muchas referencias de algunos actores con el mismo cliente fuera fruto de una situación de competencia desleal, prevaricación o cohecho. En ese caso, el indicador sería inútil.

Lo mismo podríamos decir cuando algún actor, para conseguir el encargo, asevera que, con la propuesta económica que ha hecho, no perderá dinero, pero la realidad es la contraria. Ante esta situación, una vez conseguido el trabajo, seguramente su principal objetivo sea obtener un incremento fuera del contrato. En todos esos casos, el *project manager*, o quien realice su función, deberá extremar su análisis para evitar errores en la adjudicación.

La exigencia en el ejercicio profesional

Probablemente es el valor que se puede considerar innato en un buen profesional y es la base para dar un gran paso adelante en la gestión ética de la red colaborativa que generará el capital social: la exigencia a uno mismo en el trabajo que realiza y la demanda de la misma exigencia al resto de actores que giran a su alrededor son garantía de que, si se incrementa la confianza, se está actuando éticamente: se podría decir que, si se es excelente en el trabajo, ya se dispone de la base para una gestión ética.



Creemos que es incompatible ser excelente y no ser ético. Para ello, creemos que se debería actuar siguiendo las siguientes premisas:

- Informarse y formarse al más alto nivel.
- Realizar todos los esfuerzos posibles al alcance por cumplir con los compromisos adquiridos.
- Dar por terminado el trabajo propio y el de los demás a su cargo siempre que se ajusten exactamente a la calidad acordada y en los términos pactados. La lenidad está reñida no solo con la excelencia, sino también con la ética, que obliga a todos a dar lo mejor de sí mismos.

Con frecuencia, la falta de “excelencia” en el ejercicio de la función de gestor o *project manager* de un proyecto puede ser debida a una falta de competencia por las propias carencias intelectuales y cognitivas de la persona, pero la mayoría de las veces es por galbana y laxitud, que “impiden” a un gestor “informarse” adecuadamente o “formarse” al más alto nivel en aquello que es relevante para la gestión de los proyectos.

También se dice que la experiencia es el mejor campo de formación de los profesionales, pero esto solo es circunstancial o, en el mejor de los casos, solo un componente importante. Suele ser necesaria, también, la formación académica compensatoria y convivencial con otros problemas, tecnologías y situaciones, así como la experiencia de otras personas que cubra las lagunas dejadas por el ejercicio de la gestión en proyectos propios, que a veces no son suficientemente motivadores y novedosos para lograr que el gestor esté siempre en la punta de lanza de la tecnología de gestión.

Además, desde el punto de vista ético, el gestor tiene el deber de formarse continuamente, pues su eventual falta de competencia profesional por no haberse puesto al día no solo le perjudicará a él, sino que además le impedirá cumplir con la obligación de defender con suficiencia los intereses de su cliente o de sus jefes. Esta fragilidad en la competencia es inequívocamente una falta de ética. Es más, la falta de excelencia por parte del *project manager* le impide poder gestionar la confianza entre las personas de la forma más acertada y óptima posible.

No hay que pensar solo que la incompetencia o la falta de excelencia únicamente produce un daño a un tercero y, por tanto, es una falta clara de ética; además, no estamos contribuyendo al progreso en ese tercero y a la consecución de sus objetivos, lo cual también es considerado no ético.

Los gestores saben cómo ponerse al día: recabando experiencias de otros *project managers*; asistiendo a cursos *ad hoc*, a conferencias y a seminarios; estudiando y experimentando con nuevos métodos de control, etc. Todo ello contribuye, sin duda, a mejorar el nivel de confianza.



Conocí a Joan Solà en Idom en 1971, mientras trabajaba y estudiaba en la Escuela Superior de Ingenieros de Barcelona, a punto de acabar la carrera. Él ya era perito industrial, lo que hoy, de acuerdo con el nuevo plan de estudios europeos, se asimilaría al ingeniero industrial, en la especialidad eléctrica. Yo estaba por terminar el proyecto



de fin de carrera en mi especialidad mecánica, aunque mi trabajo como estudiante en Idom se centraba en el área de la construcción industrial con estructuras metálicas y de hormigón. Joan colaboraba en proyectos eléctricos y también de piping. Esto último lo hacía a partir de la experiencia que había adquirido después de haber estado trabajando en una empresa de suministro y montaje de equipos y procesos y sistemas de tuberías.

Yo tenía una deficiencia clara en mi formación en el área eléctrica –solo había estudiado una asignatura de electrotecnia y otra de electrónica– y, si quería ser un buen director de proyectos, necesitaba tener un mínimo de formación en ese campo: un director de proyectos puede ser más o menos experto en una especialidad, que en mi caso podría ser la construcción industrial, pero también ha de ser capaz de dialogar sobre otras ramas de la tecnología, porque tarde o temprano deberá tomar decisiones que afectarán estas otras áreas en que no es experto y, aunque pueda disponer del apoyo de especialistas, necesita la suficiente formación para poder conversar sobre ello y entender de lo que le hablan, y, después de oír a los implicados, tomar las decisiones oportunas.

Ante este panorama, se me ocurrió pedirle a Joan si me podía dar “clases” de electricidad básica y práctica. No lo dudó y me dijo que sí. Pero, para no perjudicar nuestro tiempo de trabajo ni asueto, decidimos que me daría “clases” de 8 a 9 de la mañana, justo antes de que empezara nuestro trabajo en la compañía.

Así estuvimos ya no recuerdo cuánto tiempo. Lo que sí sé es que aprendí un montón, entre otras cosas porque, a la vez que me explicaba asuntos relacionados con el cálculo de redes, protecciones, transformación, etc., ilustraba sus comentarios con dibujos, gráficos y esquemas, que iba produciendo a medida que hablaba. Aún conservo muchos de esos papeles con documentación gráfica, hecha de un tirón con pluma estilográfica y sin rectificar. Su facilidad para el dibujo era envidiable. De hecho, esa “facilidad” era la antesala de su decisión de iniciar la carrera de arquitectura mientras estaba en Idom. Y la terminó sin problemas.

Joan, desde entonces, se manejaba estupendamente con los diseños arquitectónicos y estructurales, y con las instalaciones de redes de proceso y eléctricas, tanto en baja como en alta tensión. Su versatilidad era bien conocida por todas las personas de Idom en Barcelona, que se dirigían a él con frecuencia para solicitar su apoyo, consejo o colaboración en los proyectos. Él se prestaba de forma fácil a ayudar a todo el que se lo pidiera y, si no le podía ayudar de forma inmediata, porque el tema merecía un estudio y una reflexión, se concedía uno o dos días y, después de estudiarlo con detalle, recurriendo muchas veces a la literatura técnica y a alguna propia, resolvía el asunto con propuestas reconocibles, claras, entendibles, siempre dentro de los límites de la ética, que seguía con especial fidelidad. Y, lo que es más importante, no recuerdo que se equivocara nunca (acepto, por supuesto, que es una exageración...); además, su actitud y su conducta no admitían digresiones. No recuerdo que nadie, ni de dentro ni de fuera de Idom, le sugiriese nunca ninguna decisión de dudosa calificación: se daba por sentado que con él no había ni que intentarlo. En mi opinión, unía la excelencia con la ética y con la mejor solución.

La excelencia de su trabajo trascendió a numerosos clientes, que lo veían como una persona seria, ética y de fiar. Y a su entorno siempre se creó, tanto dentro como fuera de Idom, un círculo de confianza que hizo mantener y aumentar el capital social y los



comportamientos éticos, y, lo que es más importante, generó en muchas personas un efecto sinérgico que les llevó a mejorar su trabajo y a tener un mayor espíritu colaborativo.



Una persona competente está en mejor disposición para saber dilucidar si está actuando éticamente en la gestión de la confianza en una organización: gestiona mejor, con más ética, y su comportamiento resulta solidario si la excelencia forma parte del acervo de cualidades del gestor y del resto de actores. La ética siempre acompaña la “mejor solución”, que traduciríamos, por qué no, como la “más excelente” para el caso de que se trate.

La nobleza

En las relaciones de trabajo, a veces algunas personas acaban siendo deudoras de otras, circunstancia que se mantiene, por lealtad, a lo largo del tiempo. Este mantenimiento caracteriza la nobleza en su comportamiento.

La deuda se transforma en una actitud de agradecimiento que responde no al “don” recibido, sino al “amor” dispensado. Incluso ese don no es necesario que responda a ningún bien material o que sea consecuencia de una acción, sino que se deriva de la propia existencia de la persona o de su forma de ser. Por eso, la actitud de quien es “noble” con terceras personas no debe confundirse nunca con una atención fuera de la equidad, ya que a cada uno debe corresponderle lo que “en justicia” le corresponde.

Por otro lado, un gestor con mando debe asumir los errores de sus subordinados, aceptar sus sugerencias, no reprenderles en público si con ello puede dañar su prestigio, felicitarles por sus éxitos y citarlos por ello. Los subordinados, a su vez, no deben buscar tropiezos en quien les manda, ni revelar comentarios que se les han transmitido como confidenciales, etc.

Las personas nobles no intentan medrar aprovechándose de otras cuando por confianza se abren y se ofrecen de forma voluntaria y sin excesivas cortapisas; no hablan mal de nadie comentando algo que se callarían si la persona estuviera delante, no recurren a medios incorrectos para conseguir sus fines; no se aprovechan de lo que han conseguido otros; ni se aprovechan de las situaciones momentáneas o permanentes de debilidad de las personas para someterlas a un chantaje del cual no pueden escapar precisamente por la situación que atraviesan, de la cual, además, no son responsables por dejadez o negligencia, si no que se han producido de forma aleatoria, imprevista o circunstancial.



En una ciudad de una comunidad autónoma española, falleció una madre de cinco hijos (tres hombres y dos mujeres) y estos tuvieron que acometer el proyecto de reparto de su herencia. Tres de ellos eran bastante desprendidos y abiertos, mientras que los otros dos, al poco tiempo del fallecimiento de su madre, mostraron una cierta descon-



fianza en todo y en todos, y una actitud de “barrer para casa”. La testadora había dejado aclarado que la herencia se debía repartir a partes iguales entre sus cinco hijos, y uno de los activos era un edificio de seis plantas, que había estado en alquiler y a cuyos inquilinos habían ido maltratando con el paso del tiempo, a medida que iban dejando de pagar los alquileres.

Al final, después de la muerte de la madre, los inquilinos, algunos voluntariamente y otros por orden judicial, fueron abandonado el edificio. Cuando se quedó vacío, los hermanos lo pusieron en venta. No designaron a ningún gestor para esta operación ni para otras del mismo estilo en toda su herencia: en principio, la confianza entre todos era completa, por lo que entendían que no necesitaban a ninguna persona externa que gestionara las operaciones, que, por otra parte, se adivinaban sencillas, hasta que se fueron destapando las diferencias de comportamiento entre ellos.

El edificio fue valorado motu proprio por uno de los hermanos, que tenía una salud financiera envidiable –no así en lo físico–, en 2 millones de euros. Los demás hermanos le preguntaban en qué se basaba para ello, y él respondía continuamente que la situación del edificio era envidiable y que eso era lo que él estimaba que valía, si no entonces, sí en el futuro. A su propuesta se apuntó una de las hermanas.

El edificio se puso en manos de siete agencias de la propiedad inmobiliaria y durante más cinco años, incluyendo los de la crisis inmobiliaria y del posterior crecimiento económico del país y de la comunidad autónoma donde estaba, no hubo ningún cliente que ofreciera más de 1,5 millones de euros. Algunos proponían incluso 1 millón, sobre todo cuando veían su estado interno. Hubo incluso un cliente de nacionalidad alemana que aceptó, al principio, considerar los 2 millones iniciales pero, cuando vio el estado del edificio, rebajó el precio a 1,3. La opinión más generalizada era que los trabajos de remodelación (instalaciones, ascensor, paredes, sanitarios, suelos, fachadas, etc.) se estimaba que serían muy elevados. Tampoco era muy recomendable derribarlo y construir otro, porque la nueva normativa obligaría a construirlo con una planta menos. Incluso un economista de una de las agencias les entregó un informe elaborado con mucho detalle acerca del precio a que se podría vender el edificio en función de los costes de remodelación, financiación, gastos de permisos, proyectos, gestión etc., y, sobre todo, de las expectativas de futuro del precio de venta de los apartamentos que se podrían hacer de acuerdo con los usos, la normativa y el contexto socioeconómico de los posibles compradores. Y es que, a pesar de su buena situación urbanística, el nivel social y económico de los habitantes de la zona era de los peores de todo el entorno. Así que se esperaba que, en el futuro, tal como ya estaba ocurriendo entonces, los apartamentos no fueran adquiridos por familias pudientes, de clase media o media alta: el precio al que llegaba era de 1 millón de euros y, con mucha suerte, hasta 1,25, según las condiciones de financiación conseguidas.

En 2015, apareció un cliente, también de nacionalidad alemana, que ofreció 1,57 millones de euros, pero necesitaba analizar la estructura por si estaba en condiciones aceptables y no había vicios ocultos. (Años atrás, se había dicho que la estructura tenía aluminosis, cosa que se demostró que era falsa. Sin embargo, tras una denuncia de unos vecinos, y al producirse algunos desprendimientos de la fachada, el Ayuntamiento obligó a reparar el inmueble, cuyo perímetro estuvo totalmente vallado durante un mes entero. Eso había ocurrido dos años atrás.)



Respondiendo al deseo del cliente citado, un laboratorio homologado analizó su estructura y se supo que el edificio había entrado en un proceso de carbonatación que afectaba el 30 % de la estructura; además, el hormigón presentaba baja resistencia a la compresión. Ello significaba que, además de remodelar todo el edificio, se debería sanear su estructura y reforzarla.

A la vista de los resultados, rebajó la oferta a 1,5 millones de euros. Y tres de los hermanos (los que hemos citado como abiertos y desprendidos), a quienes les venía muy bien vender el edificio para destinar el producto de su venta a usos familiares que les resultaban urgentes, aceptaron la propuesta, dado que nadie había ofertado tanto por el edificio y que las expectativas de que alguien aumentara esa oferta eran escasas si investigaban y descubrían el proceso de degradación en que estaba inmerso, porque, a pesar de que todo el edificio se debía remodelar, la existencia de ese proceso de degradación no invitaba precisamente a un incremento del precio.

Pero los otros dos hermanos que no necesitaban el dinero en absoluto se negaron a venderlo, salvo que el reparto del montante producto de la venta no fuera a partes iguales, sino que a ellos se les pagara más, como si se hubiera vendido por la suma que ellos decían: de nada sirvió explicarles que el edificio valía menos y que podían consultar a expertos para confirmar ese aspecto. No lo consultaron con nadie y, de hecho, percibiendo que los otros tres “querían” vender, se mantuvieron firmes en sus exigencias: creían que no se iría a una división de la herencia por la vía judicial, pues eso llevaría varios años, cosa que pensaban que no interesaba a los otros hermanos.

Como consecuencia de todo ello, las relaciones de estos dos hermanos con los otros tres llegaron a ser prácticamente inexistentes, y los tres hermanos decidieron renunciar, cada uno, a obtener una quinta parte de la herencia, en beneficio de los otros dos, que obtendrían cada uno de ellos, se vendiera al precio que se vendiera, una quinta parte de los 2 millones de euros. Los tres preferían vender y olvidarse de la situación creada, porque no querían mantener en vivo y en directo, en sus vidas, el enfrentamiento fratricida y con él, el clima de desconfianza generado. La mayor cantidad de dinero que podrían llegar a obtener no les compensaba, emocionalmente, seguir con las discusiones.



En definitiva, las personas nobles no se aprovechan de la debilidad momentánea o permanente de sus oponentes, producida por circunstancias ajenas a su esfuerzo o buena voluntad, para beneficiarse de una forma poco o nada equitativa. Y es indiferente el grado de relación existente entre las personas implicadas, que en el caso anterior es una misma familia. La nobleza, si se tiene, se manifiesta en todas las ocasiones por igual. Es difícil ser noble para unas cosas e innoble para otras, o según el entorno. Le pasa como a la ética: o se es siempre ético, o en algún momento se rompe la disfunción difusa de las conductas, si es que la hubiera, y se acaba siendo, perceptible y claramente, no ético

Las personas nobles y leales despiertan confianza hacia ellas, pueden gestionar proyectos en tiempos difíciles y no intentan aprovecharse del círculo de confianza creado, sino que da la sensación de que están en permanente actitud de deuda y de ayuda. Por eso, un gestor que posee el valor de la nobleza establece, sin pretenderlo, vínculos



consistentes con el resto de interesados en el proyecto y se distingue como valedor de propuestas seguras y exentas de partidismos injustos.

La corrección y el respeto

Aunque los tiempos cambian, lo cual introduce modos de actuación diferentes, hay determinados actos que se mantienen como correctos en el tiempo y que responden a las normas tradicionales de educación. Por ejemplo, distinguir entre la sinceridad y la falta de respeto, o que los técnicos que están en posición de compradores no han de tratar con aires de superioridad a quienes están en posición de ofertantes o proveedores, o no intentar sorprender a las personas con actitudes y explicaciones cambiantes o llamativas que impidan el buen entendimiento de quien tenga que seguirlas.

Hemos de dejar que los demás opinen sobre los asuntos sin interrumpirles, esperar nuestro turno para transmitir lo que queremos, tratarles sin menosprecio, hablar formal o informalmente dependiendo del contexto, prestar atención cuando se nos habla y tomar en consideración real, no simulada, las propuestas y opiniones de nuestros subordinados.

Se debe valorar a las personas humana y técnicamente, tomando en consideración todas las facetas que estén a nuestra disposición, y pensar que todas pueden aportar algo positivo al proyecto. Hemos cuidar también las cosas que tenemos y que son de la comunidad, tanto si las utilizamos como si no.

Hay que recordar que las cartas, las llamadas telefónicas o los correos electrónicos se tienen que contestar (lógicamente, excluyendo la propaganda o los mensajes impropios); las invitaciones han de ser correspondidas o excusadas; los favores, agradecidos y/o devueltos (lógicamente, cuando puedan ser admitidos y no supongan una merma en la relación también justa y correcta), y no hay que hacer esperar a quien llama por teléfono, si ha llamado por telefonista, y luego darle prisa, o decir al telefonista que no se está en la oficina, ni amenazar a alguien con la no adjudicación, etc.

Un *project manager* respetuoso y cortés nunca intentará menospreciar ni perjudicar a las personas que están dentro de la red colaborativa, que genera el capital social: ni a ellas ni las ideas que emanen de ellas, y, en caso de disconformidad, la expresará con donosura, para visibilizar que no desea producir daños a terceros de forma injustificada e innecesaria. Con la detención de este valor, estará “vacunando” su conducta contra lo inicuo. De igual forma, no debe proceder contra los competidores o contra aquellos que no piensen como él.

La equidad

Es el esfuerzo que realiza el gestor para actuar de la forma más ecuánime posible, atendiendo todos los factores que razonablemente pueda captar para proponer la mejor solución. Ser equitativo es hacer justicia a todas las partes en virtud de la estimación del valor que cada una de ellas encierra por lo que aporta. A continuación, transcribimos la anécdota clarificadora que Gustavo Villapalos recoge al respecto en *El libro de los valores* (1999):



“Jerjes, rey de los persas, para establecer un pacto de alianzas con Tebas, envió embajadores con ricos dones para Epaminondas, el célebre general tebano. Epaminondas no quiso saber siquiera lo que le traía la embajada.

–Si lo que pide vuestro rey –dijo– es equitativo, no hacen falta regalos, y, si no es justo lo que pretende, no bastarán todas las riquezas de su imperio para lograrlo de mí.



Lo equitativo debería tener la fuerza suficiente para ser vinculante, pero no siempre es así, por lo cual hay que hacer lo posible por conformar un marco de normativa, especificaciones y bases contractuales que hagan más fácil y menos discutible su aplicación. Es este orden de responsabilidades, compromisos, resarcimientos, premios y penalizaciones lo que proporciona el marco al cual nos referimos. Pero el gestor debe estar predisposto a ello y convivir con su espíritu. Eso es lo que marca la diferencia y proporciona la confianza.

El gestor equitativo atiende la razón, renuncia a la arbitrariedad y busca, ante lo no legislado, lo proporcional. Así que:

Entre un término mayor y otro menor, como ocurre en la práctica: el que comete la injusticia, tiene de lo bueno más de lo que le corresponde, y el que la padece, menos. Tratándose de lo malo, sucede lo inverso, porque el mal menor se estima como un bien en comparación con el mayor, ya que el mal menor se prefiere al mayor, y lo preferible es un bien, y cuanto más preferible, mayor. (Aristóteles).

Este valor obliga, como otros, a formarse lo más ampliamente posible, a obtener la máxima información y, desde luego, a evitar la generación de “grupos cerrados” que se autoalimenten obstruyendo el paso a los demás.

Un gestor inicuo, sin duda, puede generar un capital social en su entorno a base de premiar al grupo más “adepto” en perjuicio del resto, y, de hecho, la situación puede alargarse durante un cierto tiempo, mientras los “beneficios” o los “premios” mantengan un cierto valor; pero llegará un momento en que las circunstancias imposibilitarán continuar con el ejercicio de “clientelismo”, por disminución de aquellos beneficios o porque simplemente dejan de disponerse. En ese momento, incluso, se le llegan a pedir cuentas por su falta de compromiso, y caerá en “desgracia”. La confianza producida por las dádivas gratuitas caerá de forma abrupta. Es relevante lo que ocurre en determinadas macroorganizaciones –regiones o estados–, en que los actores siguen apostando por políticos-gestores que generan ese clientelismo de manera perseverante y, al ser sus electores una minoría mayoritaria en relación con otras opciones políticas, siguen votándoles y así consiguen que se mantengan en el poder. Parece que prefieren “vivir” prácticamente subsidiados, pero seguros, y la falta de ética parece dar frutos positivos para ellos –pero no para todos. Sin embargo, la experiencia dice que esta situación, en función de la disponibilidad de recursos “gratuitos”, tiene sus días contados. En cualquier caso, nosotros proponemos la desaparición de estos comportamientos, en favor de un comportamiento ético, que debe impedir producir un daño a terceros de forma innecesaria e injusta: el capital social formado es incompleto, parcial e injusto.



Fig. 9.2
Universo de los
valores más
usuales en la
gestión de
proyectos



Esta es la razón por la cual la equidad es el campo ideal donde fructifica más fácilmente un capital social fuerte y alto: nadie considera que no habrá biunivocidad en los comportamientos, y se está seguro de que las decisiones serán equitativas para todos y, por tanto, éticas.

La claridad, la concisión y la verdad

La claridad es la cualidad que se muestra al actuar de forma inteligible y fácil de comprender, expresando las ideas con libertad, con lisura y sin rebozo. Su falta es un arma muy utilizada con frecuencia para poder tener siempre una “vía de escape” que eluda un primer compromiso. De hecho, hay muchas relaciones que funcionan permanentemente dentro de la nebulosa de la falta de claridad. Sin embargo, el abuso de esa ausencia de claridad hace que el fin de la relación sea, muchas veces, conseguir ganar a costa de lo que sea.

Su posesión es un valor indispensable para lograr generar confianza, característica de las relaciones éticas. Los servicios han de ser expuestos, planificados y resueltos de forma evidente, sin dobles sentidos.

La concisión complementa la claridad asegurando una expresión de las ideas, las propuestas o las soluciones que eludan parafernalias confusas, haciendo de la brevedad, que evita pérdidas de tiempo, una condición de la actuación de un gestor.

Ambos valores se manifestarán en la “verdad” como “una conformidad de las cosas con el concepto que de ellas se forma en la mente, diciendo, en justicia, lo que hay que decir en cada momento” (según se define en el *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia Española). En abstracto, se entiende como la adecuación del pensamiento de quien se manifiesta a la realidad (Marina, s.d.). En la línea de la practicidad, abogaríamos por que siempre fuera “verificable”. En sentido contrario, entendemos la



mentira como “cualquier manifestación contraria a lo que uno sabe, cree o piensa”. Eso incluye la omisión de información como una versión de la mentira. Esta última definición, más genérica, hace más difícil mantenerse en la verdad y obliga éticamente al gestor a dar su opinión con más frecuencia y riesgo.

Mentir es relativamente fácil. Además, según Jaume Masip, profesor de la Facultad de Psicología de la Universidad de Salamanca, solo es detectable en un 55 % de las ocasiones, así que se utiliza con relativa frecuencia, de modo que hemos de aprender a convivir con ella e ir detectando la que es perjudicial, en nuestro caso, para la gestión de los proyectos, ya actuemos como gestores, clientes, proyectistas o realizadores. Y es que la mentira sigue manteniendo un viso universal, sobre todo en los últimos tiempos, debido a la globalización, la cercanía y la rapidez de las informaciones, y creemos que la frase atribuida a George Orwell sigue vigente: “En una época de engaño universal, decir la verdad es un acto revolucionario.” Y la gestión de las operaciones está dentro de ese mundo; no solo forma parte de él, sino que ayuda a conformarlo:

Lo que no es proyecto es una casualidad o una causalidad que se escapa a nuestros deseos y acciones.

Normalmente, los gestores suelen utilizar las mentiras, en su caso, como escudo para protegerse de inseguridades y carencias (Orce, 3/3/2012), más que para engañar, que sería la condición para que fueran calificadas como tales. Pero recurrir a ellas, aunque al principio sea de forma casi inconsciente, genera una sensación en el propio individuo de vivir la relación bajo un disfraz, que suele provocar una crisis en la utilización de los valores como base para la gestión ética. Suele ser “un pez que se muerde la cola”. Ser descubierto en la mentira ocasiona, de forma inmediata, la pérdida del valor de la confianza, fundamentalmente de la confianza en la palabra, que es lo que el gestor más utiliza. Y la recuperación de la confianza es extraordinariamente difícil.

Se suele decir que una sola mentira detectada en un *project manager*, por insignificante que sea, provoca la pérdida completa de la confianza en él por parte de su equipo de gestión; por descontado, si quien la descubre es el cliente, ocurre exactamente lo mismo, pero con consecuencias normalmente más graves. Si se miente, se considera que el espíritu colaborativo que el mentiroso intenta formar o en que participa está ocultando un trasfondo que va más allá de los límites de la ética y perjudicará a unos en beneficio de otros.

Nietzsche afirmaba: “Lo que más me preocupa no es que me hayas mentido, sino que de ahora en adelante ya no podré creer en ti.” Y es que, “si alguien miente, se manifiesta como lo que no es y no suscita confianza en los demás. Con ello, resulta imposible el encuentro y se bloquea el desarrollo de la personalidad” (Villalpalos, 1999), y ello hace que el gestor que miente tenga más dificultades para progresar en su profesión, que se ve cercenada por esa paralización personal que es consecuencia de la mentira, que no representa lo que es, sino lo que manifiesta de forma artificiosa. Y es que, con frecuencia, el engaño en la gestión se quiere presentar y “vender” como astucia para ganar. Desnudar esta astucia hasta que aparece la falta de verdad es la espuela que provoca la inmediata pérdida de confianza.



Podemos decir que la mentira se viste normalmente con tres trajes:

- Se miente diciendo algo que es totalmente falso, y el actor ejecutante sabe a quienes va dirigida la falsedad y que les resultará difícil detectar el engaño. Es la forma más burda de faltar a la verdad.
- Se miente no diciendo nada cuando se debería hablar y el silencio se puede interpretar como una conformidad con la mentira existente en el entorno sobre el cual se debería pronunciar. Es la mentira más cobarde.
- Se miente diciendo una “verdad a medias”. Es decir, el ejecutante calla la otra “media” información que falta porque sabe que pondría en tela de juicio la primera media verdad y probablemente la invalidaría. Es la mentira usual y la más cínica. Los malos gestores la suelen emplear, y con especial descaro los malos gestores que se dedican a los asuntos públicos.

Pero el gestor también debe dar a la exigencia de decir siempre la verdad un formalismo no destructivo, para que su ejercicio sirva para algo positivo y no para obtener una venganza o un vencido, lo cual no ayuda a conseguir satisfactoriamente los objetivos de un proyecto (como cuando se descubre que un suministrador ha incrementado abruptamente la medición de una partida). Por ello, somos partidarios de lo que dijo Max Frisch en cierta ocasión (Elmer): “No debe abofetearse a los demás con la verdad como si de un trapo mojado se tratase. Es mejor presentarla como si fuese un albornoz, para que se lo puedan poner.”



Es difícil no mentir; además, es cierto que las mentiras no siempre son perjudiciales a terceros y, por tanto, no producen maledicencia o falta de bondad, por lo cual no deberíamos anatematizar a todo aquel que mienta alguna vez. Al respecto, Irene Orce (3/3/2012) comenta que hace unos años un equipo de investigadores de la Universidad de Massachusetts, encabezado por el psicólogo Robert Feldman, dirigió un estudio que se publicó en la revista Basic Applied Social Psychology, que concluía que el 60 % de la gente miente al menos una vez durante una conversación de diez minutos, aunque por lo general suele hacerlo hasta tres veces. El estudio se realizó a 120 parejas de estudiantes universitarios que se citaron para conocerse. Al revisar las cintas de vídeo de las conversaciones, identificaron que la mayoría había mentido en algún momento.



Probablemente, es fácil que surja la mentira al principio de una relación, en las situaciones que se producen al intentar conseguir un encargo de gestión, en que se “exageran” algunas cualidades y experiencias propias. Eso quiere decir que las expectativas que el gestor genera son altas, comparadas con las que probablemente se visibilizarán durante el trabajo, y ello genera, como hemos dicho, un principio de duda en la confianza, que no ayuda a la necesaria relación excelente entre el cliente y el gestor, y menos aún si se quiere conseguir una continuidad en las relaciones que *de facto* se constituya en una red colaborativa.

Por último, advertimos que el gestor, sin dar señales de debilidad y sin mentir, debe ser flexible en sus exigencias y tolerante en las situaciones ambiguas, porque una rigidez excesiva, que a veces se utiliza sin dar explicaciones, dificulta la transparencia de las



relaciones, porque invita a ocultar los problemas, y produce una falta de confianza que perjudica el resultado final. Abogamos por un comportamiento asertivo, es decir, por poder decir las cosas –buenas o malas– a otra persona sin ofenderla y no sentirse culpable por ello. Con eso, se consigue crear confianza, porque no se generan expectativas falsas, que tarde o temprano se evidenciarán. Y esta evidencia perjudicará ostensiblemente la eficiencia de las operaciones que pueda llevar a cabo la persona a quien se ha transmitido una falsa percepción. Por tanto, el capital social formado alrededor de personas claras, concisas y “verdaderas” será más seguro y más permanente.

La responsabilidad

La palabra *responsabilidad* proviene del latín *respondere* y confirma, en nuestro caso, la capacidad del gestor de asumir las consecuencias de sus actos, acompañando, además, a los demás actores con los cuales colabora y al cliente, en su caso, hasta el final del proceso, haciéndose cargo de todo lo que le compete contractual y profesionalmente. Esto hace que deba avisar con antelación, incluso desde el momento de la asunción del primer compromiso, de hasta dónde llegan sus responsabilidades, e informar, si cabe, de sus limitaciones, con lo cual promoverá la eficiencia ante la red colaborativa, en su caso, ya que no acometerá aquello para lo cual no esté preparado.

Para ser responsable, el gestor ha de guardar distancia con respecto a lo que le rodea y que pueda presionarle para evitar que se manifieste tal como es: en la verdad. De igual forma, no se debe ocultar entre el resto de actores en el momento de la toma de decisiones ni a la hora de manifestar sus propuestas. Solo así se sentirá suficientemente fuerte para asumir tanto los errores propios como los de las personas que dependen de él, lo cual es un signo claro de responsabilidad.

Decir que se es responsable es, en muchos casos, una declaración de “poder”: ante un resultado desafortunado, y si ocurre así (lo que se percibe por el comportamiento esgrimido, antes o después, por parte del declarante), no hay ningún atisbo de contrición. Muy el contrario, el gestor debe manifestar, de forma clara, que está dispuesto a admitir las consecuencias de su actuación o de la de las personas que dependen de él. Es el cliente, o el órgano competente, quien ha de tomar la decisión sobre qué tipo de secuela debe asumir, en su caso, el gestor. Es esta actitud la que suscita un sentimiento de confianza y respeto en las personas que dependen de él, sentimiento que aumenta el capital social y, por ende, la eficiencia de las operaciones. El ejemplo de responsabilidad del gestor se extiende rápidamente por todos los rincones y es un acicate en la organización para lograr la eficiencia en las operaciones. Y más si se trabaja en red, donde puede resultar más fácil eludir responsabilidades: sugerimos, en cambio, que el gestor sea el primero en asumir sus errores.

Un gestor responsable deja de ser un actor “objeto” del proyecto para pasar a ser una “fuente de posibilidades” (Villapalos, 1999), capaz de asumir retos y de responder por ellos, lo cual genera a su entorno un cierto halo de aceptación y respeto. A un gestor responsable se le reconoce mayor capacidad para gestionar proyectos que a otros de quienes se duda que detentan tal valor.

Es por ello que, desde el punto de vista ético, el capital social se ve afectado negativamente desde el momento en que el gestor intenta “lavar” la responsabilidad que le compete como líder del proyecto, trasladándola al resto de los actores o insinuando que



es “compartida” con ellos, cuando en realidad está queriendo decir, e insinuando subliminalmente, que les corresponde a ellos.

Por último, diremos que es probablemente uno de los valores más difíciles de asumir y vivir, por cuanto no se ha de limitar a la declaración pomposa, pero simple, de “la responsabilidad es mía”. Eso, sin más, no es sino una declaración en que manifiesta que él, el autor de la frase, es quien gobierna la situación, y nada más, lo cual se aleja mucho de todo lo que hemos comentado en los párrafos anteriores. Esta declaración debería ir acompañada, en todo caso, con alguna acción o hecho más plausible y claro que visibilizara dicha responsabilidad. Sin embargo, lo usual en estos casos es utilizar la frase en subjuntivo: “Yo soy responsable de los errores que *haya* cometido”, en lugar de hacerlo en indicativo: “Yo soy responsable de los errores que *he* cometido”. Hay que desconfiar de los líderes que permanentemente utilizan el subjuntivo, pues ayudan poco a generar confianza, ya que en realidad no se están queriendo hacer responsables de sus actos y de sus no actos.

La diligencia

Es la disposición de la persona a actuar con prontitud. Por un lado, refleja el respeto que se tiene al receptor de la acción, pues este la recibirá en un corto espacio de tiempo y, después de atenderla, podrá dedicarse a otros asuntos. Y, por otro lado, muestra la disposición para acometer nuevas actuaciones en un breve plazo, aprovechando mejor el tiempo, lo cual favorece el proyecto en general y, en consecuencia, resulta más ético.

Con frecuencia, el gestor tiene dudas y puede tener razones “irresistibles” para no ser diligente: puede no gustarle un trabajo determinado, puede sentirse cansado, encontrar el trabajo demasiado duro, no sentirse suficientemente apoyado por su cliente o creer que no se pueden alcanzar los objetivos por los cuales lucha. Ante este contexto, principalmente interno del propio gestor, formado por sensaciones y sentimientos, debe reaccionar y convencerse –convencimiento que no es incompatible con lo anterior– de que se le requiere diligencia puesto que:

- Su actitud ante los problemas genera un ejemplo que su equipo debe imitar, que puede contribuir al devenir del proyecto o perjudicarlo.
- Su actitud diligente ayudará a la organización que representa y al conjunto de actores que conforman la red colaborativa, no demorando su colaboración, que podría considerarse en muchos casos una falta de ética.
- Su actitud diligente puede beneficiar al cliente con quien está comprometido.
- Su diligencia también le ayuda a sí mismo, en el sentido de que desarrolla positivamente su propio carácter, haciéndole más fuerte y estable frente a todo tipo de situaciones.

Y es que la persona diligente usualmente es capaz de realizar más acciones en menos tiempo que quien no lo es, así como obtener mayor confianza por parte de terceros. No suele necesitar que le repitan las cosas y presta atención desde el primer momento, porque tiene la intención de “empezar” cuanto antes. El gestor diligente genera una atmósfera de confianza a su alrededor que se basa en su propio ejemplo de que las acciones se pueden ejecutar con prontitud y calidad.



La diligencia no debe confundirse con las “prisas”, que tradicionalmente se entienden de forma peyorativa y llevan a realizar acciones sin el suficiente análisis y, por tanto, son muy susceptibles de producir errores.

Este valor resulta difícil de practicar, ya que el 95 % de las personas suelen dejar lo que tienen que hacer para “más adelante”. Es lo que en psicología se denomina *procrastinación*, que significa dejar irracionalmente de hacer algo de forma consciente. Es la actitud contraria a la del lema comercial que propone la firma Nike con su “*Just do it*”.

Hay muchos métodos para dejar de posponer las acciones. Uno de ellos es el *Getting Things Done* (GTD) de David Allen. Es el procedimiento más utilizado y consiste en hacer listas a modo de inventario actualizado de todos los compromisos, que es objeto de una revisión automática y permanente, para evaluar la dificultad y la importancia de cada asunto. Y, teniendo claro que no se trata de simple pereza, se tratará de evitar el temor a la crítica, al rechazo, a la impulsividad y al perfeccionismo, todos ellos enemigos de “lo que hay que hacer”.



A mis alumnos de la universidad suelo contarles la costumbre que adquirí hace mucho tiempo de hacer esa lista de “asunto pendientes” para el día siguiente justo antes de ir a dormir. Los días que no lo hacía, no descansaba bien. Mi cabeza se pasaba toda la noche navegando, conscientemente o en sueños, por todo aquello que debía hacer al día siguiente y, si eran sueños, estos iban acompañados de oníricas y extrañas digresiones sobre lo que debía hacer ese día, todas al borde de la falta de tiempo para terminarlas. En fin, que no dormía bien o, simplemente, no dormía en absoluto. En cambio, si había hecho la lista el día anterior y había dejado constancia de todo ello por escrito, me iba a dormir con los “deberes programados”, me quedaba tranquilo y descansaba mucho mejor. Por cierto, mi sueño recurrente era que no llegaba a tiempo para tomar el avión...

Y sigo haciendo la lista, y llego a tiempo a todos los aviones, aunque ahora ya son muchos menos.



La confidencialidad

Este valor supone la existencia de una seguridad recíproca entre el gestor y el cliente de que todo aquello que se dice está al amparo de la seguridad de que no será transmitido a terceros sin la autorización del cliente. Se concreta, sobre todo, en lo que se entiende como el “mantenimiento del secreto profesional”.

Se pueden tener en cuenta tres consideraciones para justificar la importancia de la confidencialidad:

- Los clientes dan por supuesto que sus asuntos se mantienen ordinariamente en secreto y no se deben revelar a terceros, y es sobre esta base que pueden cambiar de opinión, pero ha de ser expresa.



- La falta de confidencialidad genera una atmósfera de desconfianza en el seno del propio equipo de gestión y, por supuesto, con el cliente, lo cual perjudica el trabajo en equipo y el resultado final de la gestión.
- La importancia de determinados asuntos hace que el propio contrato de gestión incluya una cláusula de confidencialidad.

A raíz de esta última consideración, nos interesa avalar la existencia de este valor “aunque no se solicite formalmente”. Sobre todo porque su ofrecimiento supone, por la persona que la obtiene, tener la seguridad de que el sujeto que la da es “confiable” y que dispone de las cualidades necesarias para obtener el fin que persigue.

Sin embargo, existen algunos casos y situaciones en que el gestor se ve “liberado” de la necesidad de seguir manteniendo este valor. Veamos algunos:

- Su propio trabajo, que hace que las informaciones objeto de confidencialidad sean escuchadas por sus propios colaboradores (secretarios, expertos y consultores...). Son situaciones que el cliente considerará necesarias para llevar a cabo el trabajo.
- Requerimientos legales que obliguen a ello (requerimientos de la Administración pública, la Policía, Hacienda...). El cliente será probablemente consciente de ello y, si se cree que no es consciente, habrá que advertírselo.
- Cuando el mantenimiento de la confidencialidad puede acabar ocasionando un daño a un tercero. Es el caso, por ejemplo, de un gestor que advierta la existencia de una enfermedad infecciosa en un proyecto en una zona conflictiva sin mucho control sanitario, de lo cual deberá dar cuenta inmediata a las autoridades competentes.
- Cuando ser confidencial puede conducir a realizar un acto inmoral. Aunque se haya comprometido a mantener la confidencialidad, su compromiso o juramento no debe llevar a la realización de actos inmorales.

En las redes colaborativas, no podemos dejar de admitir que es difícil mantener esa confidencialidad, ya que el trasvase constante de información hace posible que se produzcan escenarios diferentes en que, en muchos casos, se tenga la duda de si hay que mantenerla o no. Y, sin la duda, algunos de estos contactos pueden haberse hecho de forma rápida y abierta, y sin condiciones previas, con lo cual, sin pretenderlo, se puede faltar al compromiso de confidencialidad. Por ello, el gestor y los demás actores han de extremar las precauciones, incluso con el peligro de que se crea que esta confidencialidad va en contra de la confianza que debe existir entre ellos. Sin embargo, admitiendo que existe tal riesgo, el riesgo de perder la confianza es mayor si no se es “confidencial”. Y es que quien oye una confidencia puede pensar que tampoco se mantendrá la que pueda provenir de él, con lo cual, además de no haber procedido éticamente, se hará un mal servicio al capital social.

La lealtad

El término *leal* proviene de la voz latina *legalis*, que significa lo que es conforme a la ley, una ley que da “derecho” a actuar de una determinada forma y que, además, proviene de una norma que ha sido admitida por los actores que conviven y comparten los escenarios y los resultados de la organización en que están inmersos. El gestor leal



es una persona de ley y, por tanto, “de derecho”; un ser que asume el deber de cumplir lo que ha de cumplir, en su devenir profesional, en nuestro caso, con respecto a él o a terceros. Además, se manifiesta lealtad cuando se cumplen las leyes no escritas del honor, que en gestión de proyectos significa:

- No hablar mal de los clientes o de los superiores delante de los demás, aunque no formen parte de la red colaborativa directa del gestor.
- No decir nada sobre el proyecto o la empresa que se está gestionando que no pueda oír el propio cliente o superior.
- Mantener los compromisos, incluso los no contractuales.

Este valor no debe confundirse con la fidelidad ciega, que puede llevar al gestor y a los demás actores a actuar deshonestamente contra otros, con tal de soportar las acciones o las propuestas del cliente o las propias. No se aferra a lo prometido por terquedad, sino para afirmar su propia libertad de elección de lo valioso, actuando como una persona de palabra. Cuanto más valioso sea lo prometido, más fortaleza habrá en la adhesión.

A la hora de dar o requerir lealtad, el gestor no debe ofrecer o exigir la adhesión con intransigencia y afán de dominio o de ser dominado. La lealtad crea un “campo de juego” en que todos colaboran dando lo mejor de sí mismos para conseguir el bien común que desean. Se renuncia a la libertad de maniobra para actuar arbitrariamente, pero no a la libertad creativa que ayude al conjunto.

Parece plausible creer que la lealtad tendrá un componente de fugacidad y ligereza en aquellos *project managers* cuyos objetivos profesionales, y los de su vida pública en general, vayan encaminados fundamentalmente a alcanzar la excelencia en su remuneración económica, estatus social, posición en la empresa, adquisición de bienes de alto valor, dominio y poder, etc., además de su obligación por velar por el cumplimiento de sus compromisos profesionales. Algunos de estos “profesionales” tienen tendencia a cambiar de proyecto y de trabajo con asiduidad hasta que consiguen sus objetivos. A ellos les será más difícil mantener la lealtad de acuerdo con las premisas anteriores, sobre todo cuando surjan problemas en la empresa o la organización de la cual dependen.

Este riesgo es mucho más evidente cuando, desde alguna red externa colaborativa de la organización para la cual están comprometidos, se ofrece a estos gestores la posibilidad de mejorar notablemente su retribución, dominio o poder. Con todo, debemos advertir que empecinarse en una pretendida lealtad hacia un plan trazado también conlleva riesgos evidentes y casi imposibles de sortear, que son un peligro tanto para el gestor como para toda la organización, pues simulan una “lealtad” que proviene de un orgullo que es incapaz de controlar, unido a un exceso de personalismo generado por la creencia de que es intérprete de la voluntad de todos los actores. En ningún caso, la lealtad que la confianza quiere exigir debe amparar una temeridad en las acciones que provoca un mal para las personas. Todo ello ha llevado a muchas organizaciones a la bancarrota y ha sumido a las personas en la decepción y la falta de confianza generalizada, tanto en el proyecto en cuestión como en otros en que pudieran estar inmersas.



En cambio, aquellos *project managers* que orientan sus objetivos a conseguir una mejora profesional y humana, ya sea con una retribución adecuada a su función o disponiendo de un entorno profesional y social que les permita cultivar la lealtad u otros valores –que, por ejemplo, además de perseguir sus legítimos intereses y los de su cliente, contribuyan al bien común–, podrán poseer y ejercer más fácilmente el valor de la lealtad.

Una conclusión

La práctica de este último valor y de los demás que se han comentado da a la persona la amplitud de miras y la agudeza necesarias para obtener los resultados previstos. De igual forma, la dota de la generosidad y de la capacidad de entendimiento que necesita para comprender las situaciones, para poder actuar en cada momento de la forma más ética y para gestionar y actuar bajo esa premisa sobre el capital social en que está integrada y que, a su vez, ayuda a conformar con su conducta y actitud.

Estos y otros valores son las piezas clave para disponer de lo que Werhane define como *imaginación moral*. Esto es:

La habilidad, en circunstancias particulares, para descubrir y evaluar las posibilidades de actuación, no solo determinadas por las circunstancias o por la limitación de un modelo operativo mental, o incluso porque esté enmarcada por un conjunto de normas o reglas, sino también con las premisas de una forma de pensar y actuar.

Además de enmarcar el campo de acción dentro de los límites de la justicia, los valores también le ayudan a explorar todas las vías posibles para cumplir con sus obligaciones profesionales.

Por el contrario, no utilizar los valores dificulta, como ocurre con los sentimientos, el análisis objetivo de la moralidad del asunto de que se trata en cada momento por falta de práctica y, por tanto, un juicio titubeante, lo cual, a la larga, lleva a su relativización y puede conducir a planteamientos de actuación poco éticos.

Y no hay que esperar a constatar la bondad de estos u otros valores en función de si se utilizan o no. No se trata de planteamientos empíricos o útiles en función de su uso. Los valores son buenos por su propia esencia natural y objetiva, independientemente de si se están siguiendo o conculcando en una sociedad o en un determinado momento.

Porque lo habitual es que los sistemas en los que los actores estén implicados (la red colaborativa, la empresa, el proyecto, el Gobierno, etc.) tengan sus propios objetivos, que muchas veces actúan como elementos de presión sobre las decisiones de las personas. Pero también sobre los valores, que son los únicos elementos objetivos del sistema que pueden ser manipulados por la utilización interesada de términos como la ética utilitarista, la ética posible, etc., que son excusas para actuaciones, cuanto menos, confusas y, a fin de cuentas, poco éticas, que a la postre dañan y reducen el nivel de confianza logrado. La detención de estos y otros valores asegura la gestión ética del capital social.



Por ejemplo, la detención del valor del respeto hará que las personas sean puntuales en las reuniones, tanto a la entrada como a la salida, pues se tratará de no perjudicar otros compromisos adquiridos por los asistentes, ya sean personales o profesionales, o que no interrumpen constantemente las manifestaciones orales de otro actor. Las personas confiarán unas en otras en tanto que no desean perjudicar el trabajo de cada cual. El respeto, por supuesto, tiene otros muchos matices y se manifiesta en muchas ocasiones, como considerando positivamente las propuestas de los demás antes de criticarlas de forma apresurada y negativa. La circunstancia contraria provocaría un daño innecesario, que faltaría a la ética.

Una red colaborativa que, por ejemplo, una a un equipo de project management con un proveedor no debe impedir que se haga una adjudicación a este último que transgreda los principios éticos –amistad, conocimiento de la oferta del contrario, corrupción... Si se parte de que la equidad forma parte de la base del modelo de gestión, es claro que se evitará incurrir en conductas inadecuadas. Y no por ello creemos que se malogrará el CS. Si así fuera, ello indicaría que hay algún miembro de la red colaborativa que no debería estar en ella. También la equidad es importante en clave interna, dentro de una organización: mencionamos, al respecto, uno de los aspectos más controvertidos: la asignación de retribución a las personas, que debe hacerse del modo más equitativo posible. Gestionar el capital social en estos casos no es nada fácil, pues puede verse afectada la confianza si alguna persona se considera “maltratada” porque cree que no ha sido valorada suficientemente. Es lo que recuerda el antiguo dicho romano “Suum cuique tribuere”, eso es, “dar a cada uno lo suyo”. Al respecto, se sabe por las leyes de atribución de Heider (García de Leániz, I., El Mundo, 18/1/2015) que, al recibir una recompensa, la persona valora lo que percibe no solo por su rendimiento (juicio interno), sino porque automáticamente lo compara con la recompensa de su colega y su posición, trabajo y rendimiento (juicio externo). Incluso, yendo más allá, una vez solucionadas equitativamente las asignaciones económicas dentro de un equipo de proyecto o dentro una organización, estos equipos o grupos se comparan con otros equipos o grupos que pertenecen a otras empresas.

Si, por ejemplo, se practica el valor de la lealtad, ello evitará que un miembro de un equipo de gestión abandone el proyecto para aceptar una mejor oferta económica en un momento crítico en que él es imprescindible para terminar una cierta fase de aquel y que deje al resto del equipo sin su concurso, lo cual provocará un daño a todos ellos. En este caso, la confianza entre todos los miembros del equipo habrá subido muchos enteros.

Sin querer hacer comentarios sobre todos los valores, es relevante reflexionar sobre el valor de la excelencia, que contribuye no solo a generar confianza por el hecho de que la gestión bien hecha siempre es generadora de confianza, sino también a la hora de gestionar las operaciones. En el caso de los proyectos, por ejemplo, la excelencia del gestor hará que los informes que se emitan dentro de un proyecto consideren en profundidad todas las opciones y no solo las que interesen a un actor u otro. O cuando se solicitan respuestas a los problemas, la excelencia “obliga” a tomar referencia y datos de todos, y de todas las fuentes posibles. Eso da confianza a todas las partes.

Y el valor de la confianza que se tiene en el project manager, como puede concluirse de las reflexiones que hacemos en este texto, suele ser consecuencia de la práctica de todos estos valores que hemos citado, que son la base para una actuación ética, así



que resulta mucho más fácil para un equipo de gestión introducir el CS y mantenerlo dentro de unos parámetros éticos cuando se practican de forma habitual los valores descritos u otros que puedan aflorar en la relación entre los actores: el Modelo SM ayuda a saber gestionar éticamente el capital social.





→ 10



La volatilidad del capital social

Capitales sociales en riesgo

Admitida la bondad de la existencia de un capital social en la organización o el proyecto, hay que precisar que no es, ni mucho menos, un activo que se dispone y se pierde como cuando se compra o vende porque se dispone de las condiciones suficientes para ello, en que el dinero es la base –como muchos otros activos que aparecen en los balances de las compañías–, sino que se obtiene lentamente y con dificultad y se pierde paulatinamente o de manera abrupta, por mal uso o dejadez de los cuidados que merece. Todo ello con unos valores y unos costes intangibles.

Precisamente esa bondad manifiesta de su posesión, que se comparte en la organización, es la que debería actuar para procurar arbitrar los medios y las conductas necesarios para que el CS se mantenga, como mínimo, o bien se incremente constantemente, teniendo en cuenta que eso beneficia a todos, tanto desde el punto de vista social como material, esto último por el incremento directo de la productividad, como hemos dicho reiteradamente.

De hecho, nuestras consideraciones sobre el carácter de “activo” del CS –que en muchas ocasiones es considerado el “valor” principal, sobre todo si se le suman el capital humano (CH) y el capital estructural (CEs), que posee toda organización en mayor o menor medida– hacen que los activos contables adquieran un valor relativo, ya que están muy condicionados al primero, y este, después de un largo recorrido de aprendizaje y puesta en acción, se puede perder de forma abrupta por un mal uso de los instrumentos de que se disponen y que mencionamos en este libro.

Recordemos que estamos hablando de “factores intangibles”. Por ello, habría que considerarlo un “activo volátil” que depende de la actitud, las conductas y la determinación de los miembros de un equipo de proyectos y de los miembros de la organización en general, que no cesan, o sí, en su empeño por mantener e incrementar, de forma



permanente, el nivel de confianza que hace operativos y eficientes el CH y el CEs. Estos tres capitales, sobre todo el CS, no se adquieren y depositan, y allí quedan como garantía de la solvencia de la organización, sino que se han de ir cuidando permanentemente.

Cultura sin valores y “exceso” de confianza

Existen organizaciones que tienen un gran capital social pero cuyas bases de generación se apoyan, en parte, en características ajenas a los valores que se entienden como universales. En efecto, además de la confianza, valor básico que alimenta el capital social, se pueden incorporar otros contenidos identitarios diferenciales con el objetivo de imprimir un carácter más particular y propio del equipo/organización, como el idioma, el color de la piel, la nacionalidad, la historia, el pensamiento ideológico, etc. Estos grupos corren el peligro de encerrarse en sí mismos y evitar la entrada de otras personas, fundamentalmente en los cargos ejecutivos, que, por el hecho de poseer buenas cualidades y conocimientos, podrían ayudar a mejorar el nivel de eficiencia en la gestión pero, al no participar de esas características diferenciales, no podrán siquiera hacerse visibles. Además, con esta forma de actuar se puede caer en la falta de equidad y solidaridad al marginar a determinados colectivos.

Estas organizaciones generan un alto valor de capital social exclusivamente en su entorno y no en el resto, de modo que el beneficio anímico, económico o social se circunscribe, sobre todo, a su ámbito. Evidentemente, si se quiere analizar el impacto del nivel de confiabilidad dentro del propio “clan”, se concluye que es tremendamente eficiente si en el cociente que representa la productividad se incluye solo el coste intrínseco al sistema. Pero, si incluimos en ese denominador de la relación “producción/gasto” el posible gasto que ocasiona un daño a terceros por inacción o acción sectaria, el resultado final disminuirá de forma clara. Es decir, la eficiencia será muy baja. Si no se considera ese perjuicio a un tercero, se registra una eficiencia muy alta que, en muchas ocasiones, traspasa los límites de la ética, escenario que no queremos ni debemos contemplar en este libro, que la considera como base indiscutible y permanente que la calidad de vida y la felicidad de las personas han de asentar los principios básicos de cualquier tipo de organización y proyecto.

En líneas generales, en la medida en que se quisieran universalizar los servicios que se prestan o incrementar la presencia y la influencia de los *project managers* en otros contextos con culturas y sensibilidades diferentes, la organización tendría que abrirse también en su planteamiento cultural y hacer que la identidad y la “cultura”, que están en la base del ejercicio de sus actividades y conductas, se forjen más en aquellos valores que son principios objetivos y universales, en vez de asentarse en consideraciones o realidades diferenciales.

Por otro lado, hay organizaciones o grupos de proyectos que ya habían conseguido un nivel de capital social muy alto: los clientes confiaban en ellos, los colaboradores confiaban en ellos y la relación colaborativa era constante y beneficiosa para todos. E, incluso, lo lograron basándose en los valores mencionados: sobre todo, la excelencia en sus productos y servicios, la verdad o la lealtad, entre otras. Pero, una vez conseguido ese nivel de confianza extraordinario, creyeron que ya disponían de una cierta “patente



de curso” con la “marca” conseguida y, sorprendentemente, iniciaron algunas actividades con las cuales pretendían conseguir beneficios económicos fuera del ámbito de la legalidad y la ética. Y parecía que creían que el prestigio adquirido podría resguardarlas, pero tuvieron una debacle estrepitosa. Habían tenido un “exceso” de confianza, pero no de la confianza que conforma el CS: “confiaban” que sus acciones no se descubrirían o no se tendrían en cuenta, precisamente por esa confianza que habían conseguido: no eran conscientes de la volatilidad del CS.

Recordemos, en este sentido, los casos de Enron y Arthur Andersen: ambos se precipitaron en paralelo, a partir de las acciones de la compañía energética, que fue capaz de ocultar miles de millones en deudas y ofertas o proyectos fallidos, engañando a la dirección de finanzas, a la junta directiva y al comité auditor sobre las prácticas contables que realizaban. Al final, los accionistas perdieron más de 10 millones de dólares y el 2 de diciembre de 2001 la compañía se declaró en quiebra. Su empresa auditora, Arthur Andersen, probablemente la compañía consultora de más prestigio y confianza del mundo, fue declarada culpable, en primera instancia; perdió la confianza de sus clientes y, al final, tuvo que disolverse. Y, recientemente, se ha dado el caso de Volkswagen, como ya hemos comentado en otro capítulo, que ha conmocionado al mundo por una gran estafa: vender millones de vehículos que contaminan por encima de lo permitido, instalando un sistema que engañaba el sistema de control de emisiones solo durante el tiempo de control oficial. Las tres compañías habían desarrollado un capital social impresionante. Su sola imagen de marca inspiraba confianza.

Y terminamos estas reflexiones reiterando que la confianza generalizada entre todos los *stakeholders* es difícil de conseguir y requiere mucho tiempo, recursos y esfuerzos. Normalmente, no tiene recompensa a corto plazo y puede perderse de forma rápida, abrupta y, lo que es peor, cuesta mucho de recuperar, por lo cual resulta imprescindible para aquellos equipos de proyectos u organizaciones que se orienten a conseguir un CS alto, que dispongan de sistemas de control transversales, algunos de ellos ajenos a la organización, que vayan comprobando su estado de salud, así como que practican realmente los “valores” que dicen practicar, lo cual, en nuestra opinión, también debe ir comprobándose y poniéndose en práctica en el día a día, puesto que no son meras argucias de *marketing*.

Cambios de propiedad

No es ajeno a las circunstancias económicas que, con frecuencia, empresas de carácter medio, pero también grandes empresas con características relacionables propias, sean absorbidas por otras –a veces de menor tamaño pero de mayor fiabilidad o con mejor tecnología–, y a partir de ahí se produce una modificación en todas ellas que se inicia con el cambio de las personas que desempeñan los cargos directivos y le sigue una modificación de los sistemas de gestión: cambios en los sistemas informáticos contables, así como en los sistemas de compras, de ventas, de control de calidad, etc. Y eso solo es el principio. Después se constatan cambios radicales en la “forma” de actuar en el seno de la organización: procedimientos de control, de comunicación, de diseño... Y, si la empresa que absorbe tiene una cultura fuerte y un capital social elevado, lo más probable es que trate de extender sus conductas y actitudes para procurar universalizar también su forma de relacionarse, y, con ella, acabe estableciendo unos ciertos valores



y, sobre todo, un determinado nivel de confianza en la organización. Pero el asunto no es nada fácil: extender una cultura que ha tardado muchos años en conformarse en el interior de otra organización que ya dispone de otra diferente, o simplemente no la tiene, es francamente difícil. El problema está servido y el resultado es incierto y, con él, el capital social fruto de la fusión o la absorción.

Fig. 10.1
La volatilidad del capital social



Los inicios de Laboratorios Grífols: los actores principales

En 1940, después de la Guerra Civil española, el doctor José Antonio Grífols i Roig, junto con sus hijos José Antonio y Víctor Grífols Lucas, fundaron en Barcelona un laboratorio especializado en la realización de análisis clínicos para la comunidad barcelonesa. A partir de entonces, en años posteriores ampliaron su abanico de propuestas con procesos de obtención y tratamiento del plasma sanguíneo. Y todo ello manteniendo el espíritu familiar inicial, en cuanto a la proximidad y al trato de las personas, y así se estableció de facto una cultura propia que se convirtió, desde ese momento, en guía para la gestión de la compañía, cuya gestión y resultados, que creemos que están basados en la confianza establecida, analizamos a través de estos comentarios.

La saga de los Grífols se inició en 1909 cuando José Antonio Grífols i Roig acabó la carrera de Medicina y se especializó en Múnich en análisis clínicos. A su regreso a Barcelona en 1910, fundó el Laboratorio Central de Análisis Clínicos junto con su compañero de promoción, el Dr. Celis Pujol.



La Guerra Civil española propició en los dos bandos contendientes un avance significativo en la práctica de las transfusiones indirectas como solución terapéutica para los soldados heridos, así como la formación de sendos bancos de sangre. Tras la guerra interna, llegó la Segunda Guerra Mundial, que favoreció el avance de la hematología y, en especial, de la hemoterapia, gracias a la consolidación de las transfusiones como práctica médica en los campos de batalla. Y, en 1940, como se ha dicho al principio de esta exposición, fundaron los Laboratorios Grífols.

En 1958, falleció José Antonio Grífols Lucas y entonces tomó las riendas del negocio su hermano Víctor, químico y farmacéutico, padre del actual Víctor Grífols, licenciado en Ciencias Empresariales, que dirige la organización en la actualidad.

El resumen del proceso científico-técnico que ha llevado a la situación actual

El tratamiento de la sangre llevó a Grífols a introducirse en el mundo del diseño de instrumentos, y así llegó la patente de la flécula transfusora en 1924, que permitía hacer transfusiones de sangre sin necesidad de conectar al donante con el paciente brazo a brazo, invento al cual le siguieron otros, como el mecanismo para determinar la urea en la sangre o el tapón de goma para las soluciones parenterales. En 1940, se fundaron los Laboratorios Grífols y, en 1943, solicitaron y obtuvieron la patente para introducir el proceso de liofilización, cuya mayor dificultad fue construir el equipo, y llegaron a ser el primer laboratorio en liofilizar el plasma y en lograr la instalación del primer banco privado de sangre en 1945.

La “primera” internacionalización fue en 1946, cuando Víctor Grífols Lucas fue a Inglaterra para establecer contacto con científicos, fabricantes, laboratorios y personas ligadas al mundo farmacéutico. Sus viajes continuaron en años sucesivos. En estos años, surgió la relación y la colaboración con el doctor Robert Race, del Lister Institute, que estableció la estructura del cromosoma humano relacionado con el sistema Rh. En 1956, los Grífols empezaron a fraccionar el plasma según el método de Nitschmann, profesor de la Universidad de Berna, y cinco años antes José Antonio Grífols Lucas había presentado en Lisboa la técnica de la plasmaféresis, que permitía separar los glóbulos rojos del plasma para reinyectarlos al donante. En esos años, él mismo estableció en el laboratorio un servicio de información que denominó “hemoteca”, para que quien quisiera pudiera acceder a todo tipo de revistas e informaciones de interés.

La necesidad y la integración de los procesos hizo que, en 1957, junto con Guillermo Celis, fundara un taller (GRI-CEL) para fabricar instrumentos científicos: de ahí nacieron los colorímetros, los equipos termostáticos, las máquinas centrífugas o los termómetros eléctricos.

Entre 1950 y 1958, sucedieron en la empresa importantes acontecimientos: desde la consolidación de la plasmaféresis, técnica que fue adoptada ampliamente por la comunidad mundial, hasta la diversificación de la producción, con la introducción en el mercado de nuevos productos para la comunidad hospitalaria, como soluciones intravenosas, reactivos para determinar los grupos sanguíneos o diversos instrumentos para su utilización en los procesos. Esta etapa concluyó con el cambio radical que supone su posicionamiento en la élite del mercado mundial a través de un proceso de adquisidores de otras compañías y de su cotización en bolsa.



La situación en 2014

En 2014, Grífols tenía tres divisiones: Bioscience, Diagnostic y Hospital, a través de las cuales desarrolla productos que llegan a más de cien países. La sede principal de la empresa está en Sant Cugat del Vallès, cerca de Barcelona, aunque su presencia más importante es en Estados Unidos (ya en 2010, el Gobierno estadounidense consideró Grífols una empresa de interés estratégico, porque en sus instalaciones de Parets del Vallès producía el 8 % de toda la inmunoglobulina –los anticuerpos del sistema inmunológico, imprescindibles para luchar contra una enfermedad– que se consumía en todo el país). En Estados Unidos, el grupo cuenta con laboratorios y oficinas corporativas en Los Ángeles, un complejo industrial y otras oficinas, laboratorios e instalaciones en Clayton (Carolina del Norte) y otros laboratorios en San Marcos y Austin (Texas) y en Melville (Nueva York), además de 150 centros de donación de plasma por todo el país.

La última instalación se inauguró en Clayton en 2014, y supuso una inversión de más de 297 millones de euros. Ocupa una superficie de 14.400 metros cuadrados y emplea a más de 200 personas, según explicó la compañía en una nota a la Comisión Nacional del Mercado de Valores. La nueva planta de fraccionamiento de plasma tiene capacidad para fraccionar 6 millones de litros al año, lo que supone casi duplicar su capacidad, si se le suma la de las plantas de Barcelona y Los Ángeles, hasta procesar más de 12 millones de litros de plasma al año. En el momento en que escribimos estas notas, Grífols es la tercera empresa productora de plasma del mundo.

Algunos datos básicos sobre cómo se ha producido la expansión de Grífols

En general, el crecimiento ha sido fundamentalmente a través de adquisiciones, algunas incluso de empresas de mayor tamaño que ella. La última, en 2013, fue la Unidad de Diagnóstico Transfusional de Novartis, por 1.240 millones de euros, con lo cual redujo el peso del negocio de los hemoderivados, que hasta entonces representaban el 80 % de la facturación. En 2014, las ventas alcanzaron los 3.350 millones de euros, solo superados por la estadounidense Baxter y la australiana CSL (Cordero, 22/3/2015). Y, en 2015, la compañía tenía unos 14.000 empleados.

Y, dada la tecnología por la cual apostó, Grífols consideró que necesitaba la aportación de otros actores; así, en 1960 se asoció con la estadounidense Dade Reagents. (Por cierto, para todo ello había que saber inglés y en aquella época poca gente lo dominaba en Barcelona –según manifiesta el propio Víctor Grífols–, pues la escuela pública obligaba al monolingüismo: sorprendentemente, lo mismo ocurre muchos años después, en 2015, pero con otro idioma que evidentemente no es el inglés. Este idioma siempre ha sido relegado. La enseñanza pública en la comunidad autónoma donde vive Víctor hoy en día se imparte vehicularmente en una sola lengua. Víctor sabía inglés gracias a su propio interés y al de su familia.) Esta asociación proporcionó a Grífols un gran prestigio mundial en transfusiones y en analítica. Dade Reagents pasó posteriormente a manos de la American Hospital Supply (AHS), lo que le permitió acceder a nuevos instrumentos, como la cell washer, la primera centrífuga que permitió hacer la prueba de Coombs automáticamente, así como la monofuge, otra máquina centrífuga para hacer la plasmaféresis. Asimismo, la asociación con Evan Electro Selenium Limited hizo posible la fabricación de colorímetros fotoeléctricos.

La asociación con AHS ayudó a Grífols a garantizar el cumplimiento de toda la normativa norteamericana y a adquirir gran prestigio, sin descuidar el crecimiento propio, que se consolidó con las nuevas instalaciones en Parets del Vallès, mientras siguió con la



estrategia de las asociaciones, lo cual le permitió entrar en el accionariado de Alpha Therapeutic, una empresa americana propiedad de la japonesa Green Cross.

Indudablemente, las adquisiciones comentadas al principio y estas asociaciones han contribuido de manera determinante a situar Grífols como la tercera empresa del mundo en el tratamiento de los hemoderivados, sin descuidar su tarea investigadora. Ejemplo de ello fue la solicitud y concesión en 2015 de una financiación de 100 millones de euros de la UE para proyectos de investigación.

Algunos retos importantes para Grífols

Al hilo de todos estos comentarios, queremos reflexionar sobre el nuevo panorama que se le presenta a Grífols tras este importante crecimiento y la adquisición de otras compañías, y las repercusiones que ello pueda tener en el planteamiento y en la resolución de las relaciones entre las personas. Nos referimos a las conductas, a las actitudes, a las formas de trabajo y, en general, a la confianza establecida como resultado de una filosofía de empresa basada en una cultura propia específica: ¿De qué manera esta expansión, con personas que provienen de diferentes culturas y con formas distintas de relación, puede influir en la filosofía general de la empresa y en los proyectos que lleva a cabo? ¿Hacia dónde se encaminará esta nueva relación? Si hasta ahora esa “cultura” ha podido contribuir positivamente en la eficiencia y en el progreso de la empresa, ¿cómo afrontar el reto de un crecimiento tan rápido en personas, negocio y culturas diferentes?

Hay que anotar, al respecto, que los más de 9.600 empleados que tiene en los Estados Unidos, provenientes de las empresas adquiridas que han cambiado de propietario, representan aproximadamente el 73 % del total de su plantilla. Además, el mercado estadounidense le aportó el 62,3 % (1.708 M€) de los 2.740 millones de euros en ventas que el grupo obtuvo en 2014. “Estados Unidos ha sido siempre uno de nuestros mercados más importantes, tanto en el pasado como en el presente. Nuestra inversión de más de 7.000 millones de dólares desde 2001 en este país demuestra nuestro compromiso a largo plazo con el crecimiento”, aseguró en junio de 2014 su presidente, Víctor Grífols, durante la inauguración de la planta de Clayton.

Esta cultura propia, singularizada por una gestión en cierta forma “familiar”, ha trascendido a todas sus operaciones. Y ello ha sido así a pesar de que es una compañía que cotiza en bolsa. Su peso “familiar” siempre se ha dejado notar, y aún lo hace, a pesar de que los socios fundadores y la familia solo disponen del 36,4 %. Al respecto, no quisiéramos tratar de confundir este “peso” con que su proceso de gestión empresarial responda a unos planteamientos poco estructurados y actualizados, o poco convincentes y adecuados por este hecho “familiar”. En efecto, queremos constatar que hay muchos procesos empresariales que parten de componentes de estructura “familiar”, los cuales, muy al contrario de ser una rémora, han tenido y están teniendo resultados brillantes en todo el mundo. En concreto, el caso de Grífols viene marcado por un inicio, después de la Guerra Civil española, en que prevalecía el espíritu científico, emprendedor y de progreso, precisamente en el entorno “familiar”. Y, cuando ello ocurre, si va unido a un escenario de confiabilidad entre los miembros de la familia, el éxito es más que previsible porque, además del componente técnico-económico, está el gran componente de los sentimientos y la motivación más íntima que da la confianza entre quienes se aprecian. Es por ello que hemos considerado útil recordar algunos de los hitos significativos de este camino formado por etapas diversas que han resultado complementarias, porque han ayudado a diseñar y a establecer, de facto,



su filosofía, encontrando las claves del capital social –cuya causa estamos intentando encontrar–, y a prever su futuro. Es más: consideramos que la adaptación al cambio de propietario de las nuevas plantas que incorporan más del 70 % del personal debería llevarse a cabo con éxito, para no afectar su línea estratégica, y, a la vez, con el mínimo tiempo posible, sin que ello repercuta en la eficiencia de la empresa ni en el clima positivo de colaboración que su filosofía de actuación ha proporcionado durante años.

Los principios sobre los cuales se asienta Grifols

Grifols declara en sus documentos básicos lo siguiente:

Somos una empresa comprometida con el servicio a las personas, que busca contratar y retener a los mejores empleados. Nos esforzamos por crear una organización dinámica y enérgica, que ofrece excelentes oportunidades de crecimiento, tanto a las empresas como a escala individual. Y con una cultura empresarial del día a día que se refleja en nuestros valores corporativos:

- Orgullo: Grifols está construido por las personas que trabajan aquí.
- Seguridad: La salud de los pacientes exige calidad y seguridad en todas nuestras actividades.
- Esfuerzo: Los esfuerzos de las personas de Grifols conducen a resultados.
- Compromiso: Nuestros clientes son conscientes de nuestro compromiso continuo.
- Excelencia: A través del uso eficiente de los recursos disponibles, llevamos a cabo nuestro trabajo al más alto nivel.
- Trabajo en equipo: A través del trabajo en equipo, nos volvemos más competitivos en el mercado.
- Innovación y mejora: Nuestro compromiso con la innovación y la mejora sirve como ejemplo para nuestra comunidad.
- Calidad, integridad y seguridad en todas nuestras actividades.

Nuestros productos son de vital importancia para la salud y la calidad de vida de los pacientes. Por esta razón, la seguridad es algo más que un requisito reglamentario en Grifols. La seguridad es una filosofía que va aparejada a nuestro compromiso con la integridad en todo lo que hacemos. La calidad y la seguridad de nuestros productos y de nuestros procesos internos, desde la fabricación hasta la comercialización, son de importancia fundamental para nuestra organización.

Para lograr el mayor nivel posible de seguridad y calidad, Grifols mantiene fuertes canales de comunicación entre las diferentes áreas del negocio. Al compartir abiertamente la información, nos aseguramos de que cada empleado es plenamente consciente de los objetivos de la empresa, las innovaciones y los resultados finales, y se orienta totalmente a ellos.



Nuestro compromiso con la innovación y la mejora sirve como ejemplo para nuestra comunidad. La capacidad de planificar para el futuro, para invertir en mejoras y luchar por la innovación son factores claves en el cumplimiento de nuestra misión de mejorar la salud de las personas y el bienestar. Nuestros esfuerzos nos han ayudado a alcanzar una posición líder en la industria, que hay que seguir impulsando para desarrollar y ofrecer nuevos productos, servicios y soluciones de salud para resolver problemas existentes y otros que puedan surgir en el futuro.

Algunas políticas en relación con las personas

Las conductas, actuaciones y actitudes acometidas por Grífols que pueden haber ayudado a generar confianza y que podríamos asimilar a indicadores de obtención de más o menos capital social son, entre otras:

- La política de la dirección de Grífols siempre ha sido del estilo de “puertas abiertas” para todas las personas: toda la información de la empresa está a disposición de todos, los cuales incluso tienen acceso directo a hablar tanto con el presidente como con cualquier otro alto directivo, solo entrando en sus despachos. Al respecto, cabe señalar que la estrategia de la empresa se explica dos veces al año a todos los empleados de forma global, así como el grado de consecución de los resultados.
- En 2001, cuando Víctor Grífols Lucas dejó la presidencia a favor de su hijo Víctor, se puso en manos de los trabajadores el 1 % de la compañía de manera igualitaria, independientemente de su nivel y de su retribución, solo en función de su antigüedad. Y, en 2006, Grífols salió a bolsa.
- El 80 % de las personas se acogen a un plan de pensiones voluntario promovido por Grífols.
- Está bien considerado por parte de la dirección que las personas propongan ideas novedosas, y estas, por su parte, perciben que se les hace caso. De hecho, el progreso del Departamento de Ingeniería en el diseño de instrumentos se debe, precisamente, a esta actitud de la dirección y de los técnicos, que perciben el apoyo de la dirección.
- Se diseñan ordinariamente las nuevas oficinas y los laboratorios con muchas salas de trabajo para favorecer la reunión de las personas, el intercambio de ideas y opiniones, y la organización de trabajos compartidos.
- El consejo de administración sigue estando formado por una minoría mayoritaria (36,4 %) de personas que provienen del origen familiar de la empresa, que siguen transmitiendo políticas con la misma filosofía que cuando empezaron.

Posibles consecuencias detectadas de la puesta en marcha de las políticas que se han llevado a cabo

- El nivel de rotación en la empresa en España es del 1 %, que es francamente bajo e inusual en el sector.
- Generalmente, las personas manifiestan entre sí una relación distendida, sin ningún tipo de crispación.



- Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la empresa, lo cual provoca una mejora en su autoestima: dicen que están colaborando con una organización excelente, lo cual, sin duda alguna, incrementa su nivel de confianza y, lo que es mejor, su estado anímico personal.
- Las personas se esfuerzan por encontrar soluciones a los retos que les plantea su trabajo: son proactivas y no reactivas.
- Grífols ha registrado, a lo largo de los años, un incremento sostenido de facturación/persona. Si tomamos los datos desde su salida a bolsa en 2006 hasta 2014, se observa un incremento constante, que va desde los 154.512 euros hasta los 259.343, un 67 % más, lo cual sin duda ha contribuido que la acción se cotizara en 2015 a 40 euros, cuando en 2006 se cotizaba a 4: un 900 % más.

Facturación en miles de euros

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
648,979	703,291	814,311	913,186	990,730	1,795,654	2,620,944	2,741,732	3,355,384

Plantilla media

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
4,199	4,749	5,505	5,984	5,968	11,230	11,108	11,779	12,938

Naturalmente, todas o una parte de estas realidades pueden ser debidas a causas que no tengan que ver con una situación de notable confiabilidad en la organización. Podrían deberse a una buena gestión económica, a todo el proceso de adquisiciones o a su enfoque hacia el progreso y la investigación por el cual apuestan continuamente; pero precisamente estas y otras estrategias, así como el aumento de las acciones proactivas, pueden, a la vez, ser indicadores que, ejercidos positivamente, lleven a un aumento de la confianza, que es el objetivo de análisis de estos párrafos.

En cualquier caso, todas estas actitudes y conductas están más centradas en las personas que se integran en las dependencias de España que en las de otros países, ya que no se dispone aún de suficiente información y tiempo para su investigación, pero de esta realidad surgirá una de las preguntas que nos formularemos.



El hecho de que la compañía haya llegado, como hemos dicho, a unos cien países con el sistema básico de crecimiento que ha utilizado –adquisiciones– es muy significativo de su filosofía de empresa y nos lleva a considerar que el “peso externo” al “corazón” de la filosofía que nació en la calle de Jesús y María de Barcelona debe administrarse de forma cuidadosa y resuelta, de manera que consolide un “proyecto global de empresa” que, hasta antes del gran proceso de expansión, era reconocible y ampliamente compartido por las personas. Un “proyecto” que tenía un fuerte contenido de capital social, que, sin duda, le ha ayudado en ese proceso de crecimiento mundial y de mejora en todos los ámbitos. En el momento de escribir estas líneas, el proyecto ya ha incorporado en un tiempo récord a las más de tres cuartas partes del nuevo total de empleados de forma abrupta, los cuales están situados físicamente y, muy probablemente, también psíquicamente, bastante lejos del “corazón” de la empresa.



Al respecto, se han empezado a tomar una serie de medidas en la línea de avanzar en la extensión de la cultura de la colaboración y la confianza de que hemos hablado:

- Dado que la mayor parte de las personas y de las funciones productivas están en los Estados Unidos, el idioma corporativo es el inglés, que se utiliza en todas las reuniones y comunicaciones, combinado con el castellano y catalán cuando interesa.
- Desde hace un par de años, se llevan a cabo al menos dos reuniones anuales entre los directivos de todo el mundo, donde se comenta la marcha de la empresa en las tres divisiones que la componen –Diagnóstico, Bioscience y Hospital–, así como en otras áreas funcionales, como Administración, IT, Ingeniería... Las reuniones abordan, en primera instancia, temas globales y genéricos para todo el mundo y para todas las personas, y, posteriormente, asuntos más específicos de cada área o división.
- Se creó en Parets del Vallès (Barcelona) la Grífols Academy para potenciar, desde su perspectiva, los valores y los conocimientos de la compañía, de forma complementaria con la formación técnica. Paralelamente, en la ciudad de Glendale, Arizona (Estados Unidos), se implantó la Grífols Academy of Plasmapheresis, para la formación técnica y cultural de los técnicos de estas disciplinas.
- Cada mes se reúnen los más altos órganos ejecutivos de la compañía. Son personas situadas en todos lugares del mundo donde está implantada Grífols. Estas reuniones tratan, entre otros aspectos, de generar confianza y alentar la colaboración.
- Se están unificando los sistemas de información de todas las oficinas y laboratorios. La dirección de IT es única para toda la empresa y en todo el mundo.
- La dirección de comunicación también es única para toda la empresa: en todas las dependencias de todo el mundo, hay pantallas que informan de los asuntos comunes y globales a todas las personas.
- Los máximos responsables de cada una de las unidades situadas fuera del “corazón” de la compañía son personas provenientes del núcleo básico que se halla en España y aportan la misma filosofía de comportamiento.

Al hilo de todo lo expuesto en este caso, dejamos constancia de las últimas decisiones que se han tomado en la línea de la globalización de la compañía y que, sin duda, incidirán en la gestión del capital social: en los últimos meses, Grífols ha trasladado la división de Bioscience a Dublín y, con ello, la gestión de tres cuartas partes de la empresa: política comercial, actividades de I+D, gestión de tesorería... Sin duda, el componente impositivo ha sido importante en la decisión. (El Impuesto de Sociedades en Irlanda es del 12 %; por debajo del aplicable en los demás países donde está implantada la empresa, amén de otras ventajas fiscales sobre las actividades de I+D.)





La pregunta que reiteramos y dejamos para nuestros lectores es si las medidas mencionadas son suficientes para que, en un entorno mundial, se pueda preservar aquel espíritu que, sin duda, le ha ayudado a llegar a la situación actual. Y, en caso contrario, qué nuevas medidas complementarias habría que adoptar, o cuáles había que suprimir, si se considera que la situación actual es la idónea.

La lectura y reflexión de los capítulos anteriores y del siguiente podrían ayudar a responder esta pregunta.

La retención del talento

La generación de confianza empieza por sustanciarse desde las más altas instancias de la organización y, en el caso de los proyectos, directamente desde el *project manager*, conjuntamente con el cliente, que es el primer usuario del proyecto. A partir de aquí se extiende el “activo” a toda la organización, pero el ejemplo, los mensajes y las conductas han de venir de este extremo. Posteriormente, las primeras personas que se suman a este activo son los primeros directivos, los técnicos y demás colaboradores, sobre los cuales se edifican todos los contenidos del proyecto y/o la empresa.

El problema al cual nos referimos se presenta cuando algunas personas sobre las cuales se sostiene la generación de confianza y el espíritu colaborativo deciden abandonar la organización. Normalmente, la dirección general o la gerencia del proyecto intentan minimizar el efecto de la salida, en cuanto a su repercusión en la ejecución de los proyectos, en la rentabilidad u otro objetivo deseable, pero se descuida con frecuencia el daño que, en su caso, puede suponer una pérdida de confianza dentro de la organización. Las personas que observan desde su posición la salida de esas otras personas influyentes en el capital social se preguntan por qué. Los rumores se extienden y las causas también. En cualquier caso, solo el hecho de que haya rumores ya es indicativo de que el capital social está siendo dañado, y su volatilidad se pone de manifiesto.

Normalmente, las causas más habituales que llevan a cambiar de empresa son:

- Una mejora económica sustancial en la retribución
- Una mejora en la propuesta de carrera profesional
- La pérdida de confianza por incumplimiento de las promesas
- La huida de una organización técnicamente, socialmente o económicamente poco atractiva
- Circunstancias y deseos personales que impulsan un cambio

Al respecto, Hewlett Packard calcula que se necesitan 25 meses para conseguir que un nuevo técnico consiga ponerse al rendimiento máximo y unos 150.000 dólares de inversión para que la compañía empiece a ver el retorno de la inversión en esa nueva persona. Y ello sin contar cómo se recupera el capital social perdido.

La conclusión de lo anterior es clara: si se quiere mantener el capital social, se ha de tratar de mantener el talento en la organización y, aunque ello puede significar con frecuencia asumir el riesgo de no ser totalmente equitativos con todas las personas, hay



que tomar la decisión de incentivar la retención actuando directamente sobre aquellos aspectos en que la organización tiene posibilidades de hacerlo, modificando las causas citadas u otras que se descubra que puedan producir el efecto no deseado. Y, además de actuar sobre los hechos, hay que actuar también preventivamente, estando cerca de las personas para poder comprobar su grado de satisfacción e implicación en el proyecto del grupo. Pero esto último no es determinante, porque cuando las personas de una empresa son muy competentes, lo son hasta el último día y no es fácil detectar su falta de compromiso porque estén pensando en dejarla, así que es necesario estar a su lado y tener un diálogo constante y sincero: no porque no se quejen hay que concluir que se sientan partícipes e implicados al cien por cien en el proyecto o la organización.

La permanencia en la organización

Como complemento al apartado anterior, creemos que hemos de hacer extensiva la retención del talento a otras personas que, sin ser “excelsas” –aunque siempre han de ser buenos profesionales e incuestionables– aportan seriedad y carisma al conjunto, de tal manera que llegan a ser uno de los sostenes importantes para mantener e incrementar el capital social si permanecen en las organizaciones por largo tiempo (lo cual, ordinariamente, es sinónimo de que son útiles para la organización). Con su aportación, suelen ser un ejemplo para las otras personas que empiezan, que las ven como garantes de la idoneidad del planteamiento del proyecto o la empresa. Estas son las personas que también son destinadas como primera opción a gestionar proyectos, ya sea dirigiéndolos o colaborando en algunas de sus necesidades. Su “longevidad” proporciona los siguientes *inputs* positivos en aras del capital social:

- Ayudan a generar vínculos relacionales con los clientes, vínculos que consiguen establecer después de años de prestación de servicios. En la medida en que se han ejercitado razonablemente bien, los clientes incluso llegan a identificar la organización con las personas que prestan el servicio, instituyéndose una relación de confianza importante que llega, incluso, por parte del cliente, a minimizar los errores (los de la organización y los suyos propios) y a magnificar los aciertos en la realización de proyectos. Esta confianza incrementa el capital social dentro de la empresa, que ve aumentar su seguridad y progreso en la medida en que se mantiene y se incrementa el índice de actividad proveniente de personas u organizaciones que confían en el equipo de proyecto. Todo ello como consecuencia y a través de la persona que trata directamente con el cliente.
- Generan confianza en la organización entre quienes empiezan: efectivamente, los que empiezan se dan cuenta de que hay “muchas” personas que se mantienen en la organización por largo tiempo. Y si, además, son personas de prestigio y con buenos conocimientos y capacidades, eso les hace llegar a la conclusión de que aprecian la empresa y, recíprocamente, que ella les aprecia, y concluyen que la confianza es mutua. En ese contexto, sugerimos, por ejemplo, que cuando una persona nueva accede a la organización o se incorpora a un proyecto, sea una de las personas que tiene más antigüedad la que la introduzca y la acompañe en sus primeros pasos en el ejercicio de sus nuevas obligaciones.



- Ayudan a transmitir la cultura de la organización o del proyecto. Y lo hacen fundamentalmente mediante el ejemplo, exhibiendo un determinado comportamiento, tanto en sus acciones como de palabra, o en la toma de posición ante las situaciones que se plantean.

Sin embargo, en ocasiones, a los dirigentes de las organizaciones se les escapa el hecho de que a estas personas, que se las ve muy concienciadas y participativas en la organización, también se las debe de cuidar, y no considerar que su buen hacer y colaboración desinteresada ya de por sí aseguran su permanencia en la organización y el mantenimiento de su lealtad “a prueba de bombas”. Este exceso de confianza consideramos que es un error. Estas personas pueden no abandonar la organización, pero sí dejar de crear capital social, al menos en la medida en que lo realizaban antes de sentirse ninguneadas en beneficio de otras. En este contexto, la volatilidad del CS tarda en percibirse, pero al final se manifiesta en una falta de eficiencia.

La conexión humana *face-to-face*: la comunicación

Para evitar la volatilización excesiva del CS que puede provocar la colaboración a través de las redes –por la aparición de errores, por falta de precisión y exigencia y, en último extremo, por una deshumanización de las decisiones y los resultados–, siempre es conveniente, llegado el momento, sostener y completar la colaboración con una conexión *face-to-face*, la cual puede desencallar una resolución, activar la gestión y, en general, favorecer el establecimiento de la confianza entre las personas. Es evidente que se puede llegar a confiar –o desconfiar– más en una persona cuando se tiene la oportunidad de dialogar personalmente con ella.

En ese aspecto, desde hace mucho tiempo, la tecnología ha proporcionado medios visuales para, sin estar físicamente próximos, poder salvar las distancias a través de los medios de comunicación visuales, lo cual en buena parte consigue el objetivo de aumentar o disminuir la percepción de confianza a que nos referimos con un contacto personal, pero estimamos que no siempre es suficiente y que, en momentos claves de decisiones estratégicas, tanto técnicas como sociales, es recomendable el contacto humano *face-to-face*. El impulso que se da al CS con este tipo de contactos es notablemente más efectivo y determinante que cualquier otro medio: se espera que una decisión importante, si lo es para ambas partes, justifique con creces el esfuerzo de llevar a cabo un encuentro personal. En caso contrario, queda siempre la desconfianza de la importancia que una de las partes, o ambas, otorga a las propuestas que piensa formular a la otra.



En 2003, se adjudicó al arquitecto japonés Toyo Ito el diseño básico de la nueva Feria de Muestras de Barcelona, que debía construirse entre los municipios de L’Hospitalet y Barcelona bajo la dirección de Ramón Serra, Director de Infraestructuras para la construcción de los nuevos y espectaculares recintos. Se trataba de unas instalaciones y una urbanización de unos 285.000 m², con una inversión ejecutada de 212 millones de euros, que pretendían consolidar la ciudad de Barcelona como uno de los centros feriales más importantes de Europa. Este recinto, en todo caso, sería complementario al existente situado a los pies del parque y montaña de Montjuïc, muy



cerca de las nuevas construcciones. Las dos instalaciones estaban en el área urbana de ambas ciudades. Por otra parte, las oficinas de diseño de Toyo Ito estaban situadas en Tokio.

El proyecto ejecutivo y la dirección de obra fueron adjudicados a Idom, compañía de ingeniería arquitectura y consultoría de larga trayectoria en el campo de la edificación, que tenía oficinas en Barcelona.

Para ahorrar costes y problemas logísticos derivados de las personas, sobre todo, y dada la posibilidad de disponer de medios audiovisuales de comunicación, al principio se pensó en organizar buena parte del proyecto trabajando en Tokio y Barcelona. De hecho, se empezaría probablemente en Tokio y se irían transmitiendo por la red los diseños básicos a Barcelona, para que Idom empezara los desarrollos. Y, con encuentros a través de videoconferencias, se irían ajustando todos los detalles.

Esa primera tentativa duró poco: el asunto era mucho más complicado de lo que se esperaba. Los diseños debían llevar sistemas constructivos propios de la región donde iban a estar situados los edificios; había que comentar y discutir la normativa con frecuencia y el diseño básico debía contemplarla; algunas partes del articulado legislativo podían ser interpretables; los materiales que se proponían eran excesivamente caros o difíciles de conseguir, y lo mismo ocurría con la constructibilidad y las soluciones a partir de la idea básica, que podían ser mejorables, etc. Y era difícil sostener una conversación fluida y franca a través de una pantalla, a pesar de las excelentes relaciones existentes entre los dos equipos, incluyendo a sus máximos responsables.

Y no se tardó mucho en tomar la decisión de establecer una oficina física única para ambas empresas. Y, excepto unas pocas personas que colaboraban con Toyo Ito en puntos clave del proyecto en Tokio y algunos especialistas de Idom o con programas existentes en otras oficinas del grupo, todos los equipos de personas se instalaron en una única oficina junto a lo que sería la nueva Feria de Muestras. Era el sistema que Idom solía poner en marcha y que denominaba “trabajo en carpa”, aludiendo a la “carpa” de un circo, bajo la cual están todos los actores juntos y que “no han de salir de allí hasta que todo esté terminado...” Esta alegoría significaba que se debía trabajar en equipo y de forma totalmente colaborativa. Y que todos eran corresponsables: no había justificación para los malos entendidos, ni los errores, ni la falta de información, ni la tardanza en el suministro de datos de unos a otros, etc.

Los técnicos ya se conocían y se entendían: las palabras, los gestos, los conocimientos, los requerimientos, los deseos... Todo era visible y entendible. Se favorecía así el entendimiento y, a fin de cuentas, la eficiencia en la mejor solución a cada problema.



Al hilo del intercambio de mensajes “cara a cara”, cual se prescinde con frecuencia en aras de una información sin más, sin esfuerzo, rápida, sin matices y sin “comunicación”, y completando lo que hemos comentado en otros capítulos sobre la gestión de la información y la comunicación, queremos afirmar que uno de los peligros de la pérdida de capital social es debido a la falta de comunicación entre los colaboradores, entre la gerencia o el *project manager* y entre el resto de implicados en la operación. Nuestra experiencia nos confirma que una falta de comunicación pertinaz en una organización es el caldo de cultivo para la desconfianza y para la fuga de talentos. La forma de solucionarlo está clara: establecer un plan de información y comunicación que involu-



cre a toda la organización y que incorpore, en todos los casos, la comunicación personal. El plan es independiente del tamaño de la organización que sustenta la empresa o el proyecto: siempre hay forma de hacerlo con responsables a todos los niveles y con la cadencia apropiada al capital humano de que se dispone.

Mensajes vacíos e incumplimiento de promesas

Muchas organizaciones presumen de tener una cierta cultura de empresa e incluso una filosofía empresarial basada en la honestidad y otros valores, que guían su comportamiento tanto de puertas afuera como dentro de la organización. Y este es un camino excelente para conseguir un nivel de capital social alto, pero, si la frecuencia es mayor de la habitual, los mensajes filosóficos suelen ser pantallas publicitarias, sobre todo de cara al exterior, y no tienen una correspondencia positiva con el grado de cumplimiento.

Estas organizaciones, a la hora de actuar, lo hacen de la misma manera que las que no tienen una filosofía aunque, eso sí, sus prácticas, tanto con las personas de dentro como con las externas, se realizan con “guantes de seda”, lo que suele molestar más a los colaboradores. Veamos algunos ejemplos: se busca conseguir trabajo ofreciendo comisiones, porque “hay más remedio”; se despide a las personas para “hacerles un favor” y así puedan buscarse un futuro profesional mejor en otro lugar más acorde con sus capacidades; la retribución prometida no es posible, porque comprometería negativamente la organización o el proyecto; se llega a acuerdos con empresas, personas u organizaciones con perfiles poco éticos; se dice que el cliente es lo más importante y que se defienden sus intereses, pero luego se le cobra el máximo sin que el precio se pueda relacionar equitativamente con el servicio recibido, etc.

Las personas de la organización o del proyecto, al percibir o conocer estas prácticas, comienzan a desconfiar de quienes los dirigen. Y, en consecuencia, el CS, tanto interno como externo, en algún momento acaba resintiéndose negativamente.

Cambiar el signo de las conductas anteriores realmente es sencillo; lo que ocurre es que acaso no haya interés suficiente para hacerlo o no se dé la valoración y el peso que realmente tiene actuar éticamente o con el deseo de aumentar o preservar la confianza. Nosotros afirmamos que siempre hay una salida digna, aunque sea más costosa en esfuerzos personales y en análisis estratégicos y profesionales, para buscar alternativas a las conductas mencionadas. Y también afirmamos que dichas actuaciones pueden solucionar un problema económico inmediato, pero suelen ser negativas a largo plazo para la organización, desde el punto de vista del capital social y, en consecuencia, también desde el punto de vista económico, si admitimos la correlación entre ambos, como exponemos en ese libro.

La virtualidad del capital social

Hemos insistido en que la generación o el mantenimiento del capital social dependen de la disposición de un conjunto de valores, sobre todo el de la confianza, que conduce con más rapidez al trabajo colaborativo, y no se nos escapa que, desde hace ya unos



cuantos años, esta manifestación de valores pretende visibilizarse en la red virtual que conecta a las personas a través de internet y todo lo que se deriva de ello.

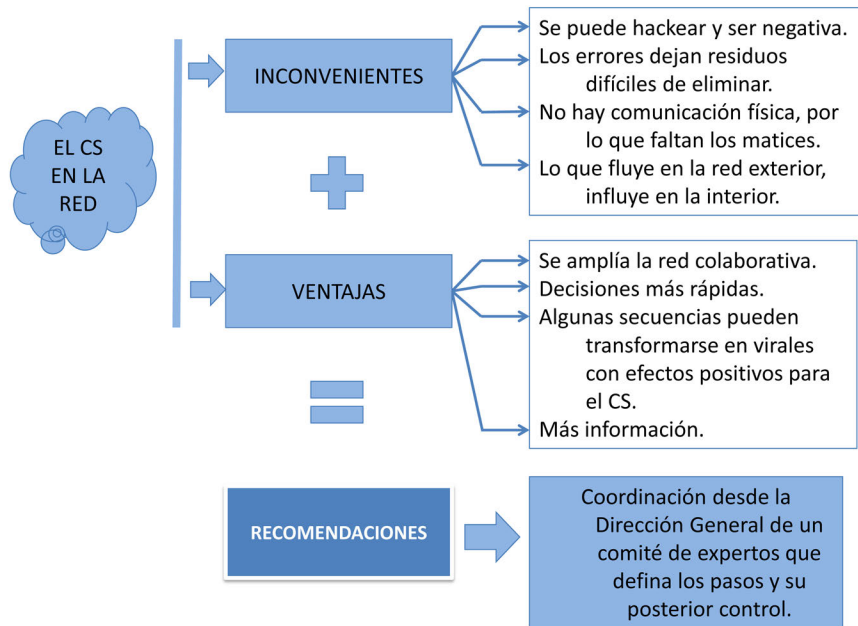


Fig. 10.2
La volatilidad del
CS en la red

Probablemente, la globalización de la economía y el establecimiento de las redes comunicativas y colaborativas en internet (la red) son hechos que se han alimentado el uno al otro, de tal manera que han modificado completamente las relaciones entre las personas y las organizaciones. No es que hayan cambiado o se hayan transformado en otras diferentes, sino que se han completado hasta horizontes impensables hace pocos años.

Las preguntas que nos hacemos ahora es:

- ¿Cómo afecta todo ello al capital social?
- ¿Cómo afecta a las consecuencias que un nuevo capital social produce o ha producido hasta la fecha en la relación entre las personas y en el seno de las organizaciones?

A todo ello trataremos de darle una breve respuesta, desde el punto de vista del concepto de capital social.

La necesidad del trabajo virtual

La globalización, en todos los aspectos que afectan a los proyectos y a las organizaciones que los sustentan, desde diferentes y cada vez más variados puntos de vista – tecnología, mercado, economía, formación, etc.–, ha hecho indispensable la necesidad de trabajar en red y con la red, de modo que cualquier consideración sobre el CS ha de considerar el trabajo virtual. Y esta aseveración hace, sin duda, más complicado y difícil depositar la confianza en personas con las cuales uno no convive ni se relaciona físicamente.



En consecuencia, resulta indispensable dotarse de mecanismos de control y de seguridad en el uso de la red, en beneficio de lo que más nos interesa: la confiabilidad.

Las limitaciones de la red

Si nos circunscribimos al entorno de la gestión de proyectos, el asunto se limita a los equipos que trabajan colaborativamente en su gestión, tanto aquellos que están situados en áreas físicamente próximas, en que el contacto personal suele ser determinante y clarificador, como los que están situados en diferentes áreas geográficas y trabajan en red, en que la ventaja del ahorro de tiempo es un dato importante.

En estas situaciones, el capital social se ve claramente reforzado por la transmisión de datos y propuestas que lo aumentan: proporciona más rapidez en la elaboración de propuestas y seguridad en las decisiones que se toman, una vez han sido compartidas “en línea” con diferentes actores que se conocen, que pertenecen a la misma organización y que tienen unos objetivos comunes.

Al respecto, resulta mucho más útil, desde el punto de vista del capital social, que la red prevea la visión física de las personas, más que el mero intercambio de mensajes escritos. Ese es un hecho incontrovertible, aunque no es menos cierto que, en estos momentos, es más ágil, rápido y cómodo hacerlo sin conectarse con visión física, así que hay que admitir que ambos sistemas se están y se van a seguir utilizando. Nuestra recomendación al respecto es combinarlos, procurando utilizar las videoconferencias sobre todo en momentos de mayor trascendencia, en que se desee llegar a decisiones finales sobre diferentes aspectos y en que las expresiones y los mensajes subliminales sean explícitos y entendibles por todas las partes, lo cual hace aumentar el nivel de confianza y de eficiencia.

Las redes y la reputación corporativa de las organizaciones

Todos nuestros comentarios se dirigen usualmente al establecimiento de redes colaborativas entre actores que están involucrados en el desarrollo de proyectos y, en general, en la gestión de las organizaciones, unas redes que tienen la limitación propia del ámbito del proyecto o la gestión de la organización, entre las cuales caben, sin duda, también las redes sociales establecidas de forma unilateral por las organizaciones, destinadas a posibles usuarios de sus productos o servicios, entre los cuales se pueden establecer vínculos de conexión que favorezcan el capital social, pues son capaces de generar confianza en las organizaciones y, por ende, en la confiabilidad general. Estas redes pueden tener unos horizontes ilimitados y, en algún momento, incontenibles, y producir una viralidad fulgurante y rapidísima: son redes expansivas, pero también de rápido retroceso, que en el peor de los casos pueden dejar un poso negativo que queda en la red y que es muy difícil eliminar.

Son redes destinadas a que una organización pueda comunicarse de modo directo con el usuario final, para conocer sus necesidades, exponer sus principios, promover sus productos, comprobarlos, acercar posiciones, ampliar sus servicios, etc. Y no cabe duda de que una forma de transmitir confianza es la “proximidad”, y eso se consigue en el mundo 2.0 a través de las comunidades virtuales. Pero es una comunidad tan amplia y divergente que hay que tener mucho cuidado con la gestión de esas redes por parte de las organizaciones: un error en el análisis de los comentarios que se expresen o en las



respuestas que se den puede provocar el desastre y la pérdida de la confianza que se desea conseguir. Y, si bien se tarda poco en conseguir audiencia y confianza con la utilización de una buena campaña, se tarda aún menos en perderla por un deficiente tratamiento y gestión de la red

Y ha de ser la propia dirección general de la empresa la que marque las líneas maestras sobre cómo actuar en la red y cómo proceder cuando se entra en la dinámica de preguntas, respuestas, consejos, justificaciones... Y hay que involucrar a todos los departamentos –todos comulgando con la misma estrategia– de forma coordinada en ese universo digital. Proponemos que esta coordinación se haga a través de un comité de expertos que conozca las técnicas que hay que utilizar, tanto las tecnológicas como las sociológicas.

Solo si se actúa con decisión y de manera coordinada se pueden llegar a resolver satisfactoriamente todas las situaciones, de modo que ello redunde en un aumento de la confianza interna entre las personas y en la empresa, la organización o el proyecto: todo lo que sucede en las redes sociales afecta las organizaciones y su nivel de confiabilidad, sobre todo si se transforman en redes virales.

Para plantear la estrategia con el fin de iniciar un proceso de lanzamiento de una red social, indicamos diez pasos importantes a partir de los que define L. Fernández, de KPMG (Blázquez, 22/2/2015), a los cuales hemos agregado los que consideramos complementarios, de acuerdo con el Modelo SM de gestión de proyectos (Serer, 2010), siguiendo el espíritu del enunciado de nuestra tesis de que las redes sociales externas a la organización repercuten directamente en el capital social de la empresa u organización:

1. Definir el objeto de la incursión en las redes sociales (razón última de lo se pretende, quién o quiénes se beneficiaran, por qué, para qué, etc.).
2. Determinar el público objetivo: características propias y de asociación y/o relación con otros. Lugar y entorno de contacto.
3. Establecer los objetivos que se pretenden conseguir (captar a clientes, escucharlos, fidelizarlos, ayudarles, abrir cauces de contacto permanente, obtener información, informarles, generar otras redes entre ellos, generar confianza en la calidad, etc.) y estimar su repercusión en la confianza dentro de la organización.
4. Decidir los canales de actuación y la función que se asignará a cada uno de ellos.
5. Elegir el contenido estratégico para todos los canales y los contenidos parciales que se basarán en el general.
6. Definir los recursos necesarios para conseguir los objetivos propuestos: capital humano, económico y tecnológico.
7. Definir las actividades que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos en los canales previstos.



8. Definir los indicadores de consecución de los objetivos a través de las actividades programadas.
9. Gestionar el riesgo preparando protocolos de actuación para responder a la crisis de reputación o al incumplimiento de objetivos.
10. Poner en marcha del proceso y medir el impacto producido: en la reputación, en la credibilidad interna y externa, en el grado de influencia en el consumidor y el colaborador interno y, al, final, en la cuenta de resultados.

Hacemos mención especial, porque es objeto de nuestras reflexiones, al hecho de conocer, a través de indicadores, en qué medida el esfuerzo realizado para generar una comunidad externa a la empresa con el fin de incrementar la confianza en la organización por parte de los consumidores y de los usuarios en general repercute en la organización interna. Creemos que es un aspecto poco estudiado y entendemos que desaprovechado. Nuestra hipótesis sostiene que la confianza que se pueda producir entre los consumidores repercutirá positivamente en el capital social interno en la empresa. Las personas de la empresa verán confirmada o incrementada su actitud confiable en la organización si perciben que las personas externas la tienen: “Se está actuando bien”, pensarán, y concluirán: “Luego, yo confío también.”

Para ello, hay que arbitrar medios y conductas que permitan que se transmita a las personas de la organización ese valor de la confianza que muestran los externos. Y, evidentemente, si lo que fluye en la red es perjudicial para la empresa, también influirá negativamente en su capital social.

Proyectos: inconvenientes y ventajas de la red

Algunos de los problemas de las redes, en línea y colaborativas, pueden aparecer en las redes internas, en la gestión de los proyectos con la posible incursión de *hackers* –de la competencia o por libre que se ofrecen a la competencia (*hackers for hire*)–, que pretendan conocer el estado de avance de determinados proyectos, y con más frecuencia en las redes externas, utilizadas por profesionales o actores de los proyectos que, en su interés por mejorar, comparten externamente conocimientos y experiencias que ayudarán a enriquecer los propios. Porque, aunque los actores usualmente no trasladan al exterior, de forma evidente, datos e informaciones sensibles y comprometedoras para su organización o proyecto, sí que pueden dar pistas sobre ellos. Al respecto, incluimos algunas recomendaciones (*El País*, 8/2/2015) para tratar de minimizar los riesgos que ello comporta:

- Los usuarios deben autenticarse de manera muy estricta para saber con quién están interactuando. Lo mismo es aplicable a los archivos.
- La organización de que depende el usuario de la red debe controlar el tráfico que sale o entra en la red, instalando controles de seguridad más altos, dentro de sus límites, y revisar continuamente esos sistemas de control para evitar que puedan ser *hackeados*.
- Hay que utilizar, siempre que se estime conveniente, el cifrado de datos y programas que dificulten cualquier intento de búsqueda, captura o inspección.



- Hay que seguir buscando alternativas que aumenten la seguridad, como es el caso del *Named Data Networking* (NDN), que permite comunicar información mediante nombres y apellidos, y no mediante direcciones, o utilizar redes síncronas, que “enrutan” el tráfico de forma rápida y muy dinámica en función de las horas; o el *Software Defined Networking* (SDN), en que el hardware remitido es desvinculado de las decisiones de control.

El descubrimiento de que un externo se está introduciendo en la red colaborativa de una organización o de un proyecto pone en alerta al grupo, y ello repercute sin duda en el nivel y la facilidad de la comunicación, y puede disminuir el grado de confianza.



Facilitamos a continuación una lista de los principales ataques a las redes que se han registrado a escala mundial, han perjudicado el nivel de capital social en los ámbitos de referencia (El País, 8/2/2015) y han sembrado serias dudas sobre la seguridad del intercambio colaborativo por la endeblez de los sistemas de seguridad:

1985. La agencia de inteligencia soviética KGB reclutó a un hacker alemán que se introdujo en el sistema informático del Lawrence Berkeley National Laboratory estadounidense. Su objetivo era robar información militar.

1991. Durante la I Guerra del Golfo, un grupo de hackers holandeses entró en los sistemas de 34 instalaciones militares de los Estados Unidos.

2000. El gusano ILOVEYOU salió de Filipinas y, a través de cartas de amor ficticias, afectó millones de ordenadores de todo el mundo.

2007. Los sistemas informáticos de los organismos oficiales, servicios básicos y bancos de Estonia fueron objeto de ataques atribuidos a hackers rusos.

2013. La empresa Mandiant culpó a la Unidad Secreta 61398 del Ejército Chino, con sede en Shanghái, de los ataques a instituciones, compañías y periódicos estadounidenses, perpetrados durante los tres años anteriores. Los hackers se apoderaron también de documentos sobre el cazabombardero F-35.

2014. La multinacional Sony sufrió un ataque a su sistema informático. Se produjo a los pocos días del estreno de la película *The Interview*, que parodiaba al mandatario norcoreano Kim Jong-un. El FBI sostuvo que Pyongyang se encontraba detrás del ataque.

Además de estas incursiones delictivas en la red, que son muy conocidas por su repercusión mundial, hay otros muchos casos de pequeñas o medianas empresas que son atacadas y ello provoca una disminución del nivel de confianza de sus usuarios: por ejemplo, en 2014, el Instituto Nacional de Ciberseguridad detectó 18.000 incidentes de seguridad en España, que podían derivar en un ataque (El País, 5/4/2015).

Las personas suelen ser lo más vulnerable a los ciberataques en una red. Estos pueden iniciarse con la infección del ordenador; posteriormente, se da paso a una conexión con el exterior, y todo ello a través de un correo normal, de los que se califican como “arpón” o “gancho”, que ofrecen servicios comerciales inofensivos que, al clicar sobre ellos, facilitan la infección de un virus. También es habitual la suplantación de identidad



con correos provenientes de personas que están dentro de la red social colaborativa habitual y que son conocidas por el receptor, pero que son un fraude o generan virus, si se atiende la petición que el correo expresa (más de un tercio de los fraudes lo son por suplantación de identidad). También se suplanta la identidad con el objetivo de generar un mayor volumen de intercambios en una red social profesional cuando se recibe una petición de conexión por un tercero aunque, en realidad, ese deseo de conexión no se ha producido nunca. En consecuencia, se acepta el link y lo que recibe el interesado (el tercero) es precisamente una petición de desconexión.



Las ventajas de las redes colaborativas internas son evidentes y están muy estudiadas: el trabajo en equipo es esencial en todos los procesos creativos y eficientes. Por supuesto, son más evidentes si se está hablando de proyectos concretos en que todos los actores aportan partes del trabajo y necesitan estar coordinados: la sinceridad y la generosidad por parte de los integrantes son esenciales para el buen funcionamiento de la red y para el incremento del capital social, que a la vez produce el aumento deseado de la eficiencia.

Y, si hablamos de las redes colaborativas externas, debemos distinguir entre las programadas y las estables, que tienen algunas coincidencias con las internas, y las formadas por necesidades de los técnicos, que tratan de encontrar respuestas y que las utilizan; algunas de ellas pueden considerarse redes sociales, sin más. Son, en buena parte, las que identificamos como *bridging* y *bonding*: en ellas, el grado de volatilidad es bastante elevado y hay que prestarles más atención para no perjudicar el resultado para el cual se utilizan y para que no provoquen una disminución del grado de confianza. Y ello a pesar de que las personas se conocen, puesto que las situaciones en que se encuentran los interlocutores son distintas y sus opiniones han de ser matizadas.

Naturalmente, las redes profesionales (Serer, 2013) poseen un valor inestimable por la rapidez en la adquisición del conocimiento y el debate de las ideas “en línea”. No obstante, recomendamos confirmar por diferentes vías tanto las informaciones como las ideas. Esta confirmación y su confrontación, junto con la base de solidez que se tenga en el ejercicio de los “valores” a que hemos hecho referencia en este libro, nos pueden guiar en la dirección correcta.

Al respecto de lo anterior, mencionamos la tendencia a la procrastinación (disposición humana a posponer las decisiones) que generan las redes sociales –en nuestro caso, profesionales–, ya que el beneficio cortoplacista pospone la decisión que, aun sabiendo que nos conviene, nos resulta más difícil de tomar. Se pierde aquí parte del valor de la diligencia en lo necesario y más útil, que nos ayuda a ser más éticos. Pero, por otra parte, muchas propuestas e ideas se desarrollan sin la reflexión necesaria.

La dispersión y la variedad de los *inputs*, que provienen en buena parte de actores desconocidos, pueden provocar la falta de criterios firmes y contrastados que todo gestor necesita para encarar con garantías las decisiones que llevan al éxito de la gestión. De hecho, las redes sociales no incrementan el número de “amigos” (son los que dan opiniones creíbles), como puede comprobarse en la encuesta sobre el aislamiento de las personas que se administró a 2.000 personas de 18 años de edad, entre 1985 y 2004 en Estados Unidos: cerca del 48 % de los consultados por internet solo



dieron un nombre como “amigo”; el 18 %, dos nombres, y el 29 %, más de dos. Al final, salía una media de 2,03 personas en quienes depositar el valor de la confianza.

En definitiva, el interés va en la línea de no coartar los procesos de generación de espacios donde compartir conocimientos y experiencias que mejoren el nivel de confianza, pero ello implica la necesidad de controlar la seguridad en los intercambios para aumentar y mantener el nivel de CS en el uso de las redes en línea, puesto que, a la vez que aumenta el nivel de seguridad, también se incrementa el grado de perfección de un ataque, lo cual puede provocar más volatilidad en el capital social. El remedio, con todo ello, suele ser el mantenimiento de unos procedimientos de actuación que impidan que las personas que usan los ordenadores ejecuten acciones comprometidas que perjudiquen la organización, así como actualizar las aplicaciones; escribir las direcciones web, en vez de usar enlaces, e introducir datos e informaciones en páginas seguras. Conviene pensar además que, a través de los *smartphones*, también se puede ser víctima de un ataque, etc.

No parece que se haya generalizado en la red, como en otros contextos –al menos no con la notoriedad que nos haya llevado a detectarlo–, su uso para emitir mensajes subliminales y frases malmeteoradas. Nos referimos a aquellos mensajes, que, sin aludir a aspectos profesionales concretos de las personas ni a sus opiniones o conocimientos, sí lo hacen con otras genéricas, que, sin tener nada que ver con el objeto del tema, predisponen a quien los lee a tener poca consideración por las propuestas de aquellas personas, dañando no solo a su reputación sino también el capital social que se está construyendo (por ejemplo, aludiendo a su estado civil, su forma de vestir, sus aficiones, su género, etc.). Y es de esperar que ello no se produzca, pero preferimos alertar de antemano sobre esas conductas tan habituales en otras áreas de la comunicación y de las redes sociales en general.

→ 11



El modelo estructural del sistema de capital social y el círculo perfecto de la confiabilidad

Modelo estructural

Introducción

Nuestra intención es esquematizar estructuralmente cómo se comporta el capital social como consecuencia de la actuación de todos los agentes que intervienen en su aparición, mantenimiento, crecimiento o decrecimiento. Todo ello, mediante un esquema, a modo de entramado básico, que pueda ser fácilmente reconocible.

En los capítulos anteriores, hemos ido desgranado, uno a uno, conceptos, ideas, propósitos, reflexiones, propuestas e incluso indicadores que pueden ayudar a cuantificar la “cantidad” de confianza existente y que proporcionan las distintas redes. Ahora se trataría de relacionarlo todo transversalmente con un esquema que permita ilustrar gráficamente el análisis, los objetivos y el camino a seguir para conseguir, en definitiva, un enfoque colaborativo con el valor de la confianza como marco en las organizaciones y, más específicamente, en los proyectos.

Para ello, nos basaremos en el *Social Capital Framework* de los PRI, presentado como un sistema compuesto por elementos que tienen vida propia, algunos de los cuales hemos añadido al *Framework* original y entendemos que lo completan para realizar una disección detallada de nuestro objetivo: descubrir y asegurar que la mejora del capital social favorece la eficiencia de las operaciones y, en especial, la de los proyectos.



La estructura en el interior del sistema

Los factores determinantes

El más importante es el *individual*. Al respecto, queremos afirmar que, al igual que con otros valores, el de la confianza, en el cual se basa el CS, es un valor que se justifica y comienza en las personas individuales y en que no hay que buscar otra responsabilidad que la individual, aun cuando lógicamente el entorno influye de manera ciertamente muy importante, pero la “excusa” permanente que esgrimen las personas suele ser que la responsabilidad de cuanto ocurre y de sus decisiones está siempre en el exterior. Y eso se ha de evitar.

La mayor o menor asunción de valores tales como la equidad, la verdad, la lealtad, etc. por parte de las personas es determinante para su comportamiento colaborativo. Pero también hay que considerar otras “situaciones” individuales, como la formación –por ejemplo, la propia competencia da confianza–, el sexo, la edad, el carácter individualista o grupal, etc. Y los valores se aprehenden fundamentalmente por el ejemplo y por las convicciones, que son fruto del análisis sosegado y profundo y, en su caso, del impacto de los *inputs* recibidos. Al respecto, apostamos no solo por la competencia, sino también por el carácter “diverso” de los grupos en cuanto al sexo o la edad, buscando la eficiencia que proporcionan las sinergias entre personas de distintas edades, dentro del sentido común, y de distinto sexo, que está demostrado que aporta un valor diferencial y eficiente.

El otro aspecto que consideramos decisivo es el carácter genuinamente *grupal* de los colectivos formados que son capaces de colaborar entre sí. El hecho de que el factor individual sea el primer determinante no resuelve que lo sea cuando actúan las personas en grupo, donde aparecen comportamientos que pueden ser incompatibles entre sí, lo cual condiciona el comportamiento conjunto tanto en el interior del grupo como hacia el exterior. La compatibilidad de las individualidades da eficiencia al grupo y se traduce, con frecuencia, en una repetición de la colaboración en diferentes proyectos, y aquellos colectivos que presentan esta compatibilidad son merecedores de confianza, al tiempo que la proporcionan.

Naturalmente, según el contexto en que se desarrollan las acciones, se tendrán muy en cuenta los efectos grupales a que nos referimos: no es lo mismo trabajar con equipos que se conocen y que forman parte de la misma organización, que hacerlo con equipos que pertenecen a organizaciones diferentes. Pero, salvando las consideraciones de confidencialidad y el hecho de que se trate de empresas diferentes, e incluso de culturas distintas, los conceptos anteriores se mantienen, porque al final el deseo de obtener una red colaborativa sigue siendo el mismo si lo que se pretende es conseguir una eficiencia en la operación. De cualquier manera, constatamos que es algo que se puede conseguir.

Una acción que en muchas ocasiones también es determinante para obtener una acción grupal efectiva es la que lleva a cabo la organización para conseguir que la estructura permita que la estrategia pueda ser compartida y ejecutada por la mayor parte de las personas de la organización. Eso lleva a que las personas se sientan más involucradas y procuren dar lo mejor de sí mismas.



Las redes sociales en la organización

A propósito de las redes sociales generadas en las organizaciones, además de lo comentado en el capítulo 2, cabe hacer consideraciones sobre cómo están *estructuradas* en cuanto al tamaño, la diversidad, el grado de horizontalidad o verticalidad, la transversalidad o la participación en la estrategia de la misión. De esa manera, podremos determinar la relación con otros elementos que conformarán el esquema o modelo estructural que proponemos.

Lo más eficiente es que estas redes no sean grandes en tamaño: conviene que sean grupos pequeños –de diez o quince personas, como máximo– y que, en caso de que se precisen grupos de mayor tamaño, se puedan subdividir para el trabajo conjunto. Esto propicia la participación de todas las personas. Los grupos excesivamente grandes presentan las dificultades típicas de los macrogrupos, en que no todos participan y, por tanto, caben interpretaciones erróneas y habladurías, y existe la propensión a esforzarse poco en el trabajo colaborativo.

Naturalmente, la mayor parte de las redes han de ser de carácter profesional: redes de especialistas en aspectos tecnológicos, financieros, contables, comerciales, gerenciales, estratégicos, etc. Pero también caben las redes sociales no profesionales, que escapan al ámbito físico profesional: grupos de escalada, carreras de karts, senderismo, etc. En cualquier caso, conviene que algunas sean claramente transversales en cuanto a los niveles de responsabilidad, la información, los conocimientos e, incluso, la especialidad. La confianza dentro de una organización aumenta en la medida en que se rompen algunos de los núcleos habitualmente cerrados. La transversalidad, al igual que la participación de todos los actores, ayuda en gran medida a estabilizar la confianza.

La red más decisiva es la que se forma para elaborar la estrategia del proyecto o de la organización. Hay empresas en que la red está conformada por un grupo reducido de personas con respecto del total, mientras que en otras se hace participar a la mayoría de los directivos o *project managers*, en su caso. Pero lo trascendente para generar confianza se produce cuando se percibe y comprueba que la aportación de esas personas ha sido productiva y se ha tomado en consideración. Por ello, se recomienda que, si se inicia esta red, se sepa que hay que llegar hasta el final: no se trata solo de recabar la opinión, sino que esta se tome en consideración de modo efectivo. Si no se hace, la consecuencia es muy negativa: la confianza no solo no aumenta, sino que disminuye drásticamente.

Todas las redes internas de una organización han de disponer de algunos elementos comunes que identifiquen la organización sin lugar a dudas. Estos elementos deben identificarse dentro de lo que hemos definido como la misión del proyecto o de la organización, según el caso, y se refieren a objetivos comunes, actitudes similares frente a problemas de convivencia, interacciones con otros grupos, valores compartidos, etc. Por ello, sugerimos que la dirección general de la empresa o, en su caso, el *project manager* o el gerente se involucren de algún modo en el desarrollo de estas redes, que son muy importantes, entre otras cosas para despejar cualquier duda sobre noticias contradictorias, informaciones parciales, objetivos no entendidos, etc. Además, es responsabilidad del *project manager* lograr que estas redes puedan dialogar con otras externas, si es que la operación requiere el concurso de otros actores o empresas externas a la organización.



Recursos

Son complementarios de las redes sociales los recursos que en una organización están para dar apoyo a la realización de los trabajos de los diferentes actores. Al respecto, nos hemos referido al capital humano, al estructural y al económico, y a que, cuando la organización se pone en marcha, atiende a todos y cada uno de los actores. Y la conclusión es que, cuando se pretende mantener o aumentar el grado de confianza, estos recursos no se pueden dejar en manos del devenir de los acontecimientos: hay que recurrir a capital humano, estructural y económico para dar apoyo a las personas; hacen falta recursos económicos que den soporte a las iniciativas colaborativas, y recursos técnicos que ayuden a resolver los problemas técnicos que se le presenten a cada uno de los actores, que, después de desplegar sus capacidades, ven, o no, que tienen dificultades para salir indemnes.

Muchas veces son recursos que permanecen libres y disponibles, pero que no se usan; en cambio, su sola existencia confiere a las personas la confianza de que, si se necesitan, estarán a su disposición, y que, si la organización percibe flaquezas en la gestión de cualquier asunto, esta los utilizará. Aquí hay dos aspectos a considerar, que en algún momento pueden parecer antagónicos: por un lado, hay que dar autonomía (*reliability*) a las personas para que ejerzan sus funciones (como ya hemos comentado en el caso de Mercadona, que asegura que toda persona es confiable) y, por otro lado, el gestor ha de preparar la organización o el proyecto para actuar cuando se perciban dificultades que hagan peligrar la consecución de los objetivos. Y eso requiere poner en marcha un dispositivo de auditoría permanente que vele no solo por la marcha de los acontecimientos en cada uno de los proyectos parciales, sino también por la compatibilidad de las acciones con la consecución de los objetivos generales de la empresa o el proyecto, pues su incumplimiento produce una pérdida de credibilidad en el sistema y, con ello, en el capital social.

Servicios: información, comunicación, documentación y apoyo emocional

Como primera providencia, señalamos que las personas en una organización o un proyecto disponer de información para tener la percepción de que “existen” para los demás, y, por supuesto, para hacer bien su trabajo. Lo contrario favorecería la descoordinación y, con seguridad, la comisión de numerosos errores e ineficiencias, así como la no consecución de los objetivos previstos. Pero la confianza se genera cuando la información se transmuta en comunicación, que además se soporta documentalmente para confirmar lo que se dice y se comunica (en el capítulo 7, recordábamos la definición de GCD que se daba en *Gestionando éticamente proyectos*).

La información en una organización resulta inútil y poco efectiva si no se transforma en “comunicación”, entendida como la “información biunívoca” que permite transmitir lo que se desea a quien corresponda y, a la vez, recibir de la otra parte la constancia de que le ha llegado y la ha asumido en los términos y con el espíritu en que se transmitió. No basta con enviar una información y creer que, solo con eso, ya se ha salvado la responsabilidad: el objetivo no es enviar la información, sino resolver el conflicto.

Dicho lo anterior, conviene apuntar que una de las tendencias que puede tener el gestor es convertir la información en un objetivo más. Y no es difícil imaginárselo, ya que es tentador creerse tan importante como determinante al disponer de los medios de comu-



nicación y documentación que envuelven una operación, de modo que esto se convierte prácticamente en un fin.

Con el planteamiento anterior, es posible entender que exista quien base buena parte de su gestión en el uso del arma –la información– que le proporciona el hecho de disponer de datos que comprometen y responsabilizan al resto de los actores. Esta situación suele producirse desde una posición y un sentimiento de debilidad, fruto de la incapacidad, la falta de experiencia o la autoridad moral. En este sentido, también hay que afirmar que basar la gestión de las operaciones en el montaje de un sistema documental que trate de tener “controlada” la responsabilidad de todos los actores es un error importante, que probablemente se evidenciará en un plazo más o menos breve. Muy al contrario, el sistema de información, comunicación y documentación que ha de preparar un gestor debe ser fundamentalmente un instrumento de ayuda para todos los actores, además de ser ligero, abierto, accesible, fácil de manejar y admitido por todos. Esta será una de las bases de nuestra propuesta para una buena GCD, que proporcione confianza en la organización. (Obviamos reflexionar sobre los sistemas de información que provienen de organizaciones de corte identitario o pseudodictatorial, que pueden permanecer años controlando todas las facetas públicas de la información sobre toda una comunidad, la cual, al final, vive censurada o se autocensura para no tener problemas. Naturalmente, nuestras consideraciones, por muchos motivos, son ajenas a este tipo de organizaciones.)

En cuanto a la comunicación entre los miembros de un equipo gestor, ya sea de un proyecto o de una organización, se hace fundamentalmente a través de reuniones de coordinación, las cuales, si hay un proyecto en marcha, suelen ser formalmente un día antes de las reuniones de seguimiento con el cliente y/o proyectista. Son reuniones en que se intentan unificar unos criterios de actuación con el resto de los actores y revisar el estado de los objetivos, así como los medios que debería utilizar el propio equipo o los demás actores para corregir aquellos que deban ser corregidos. En todo caso, las conclusiones de estas reuniones, así como las tareas que han de realizar, deben reflejarse por escrito a través de instrucciones y actas, las cuales pueden quedar grabadas dentro del correo electrónico interno.

No hay que olvidar que las comunicaciones tienen también un objetivo de “difusión para la mejora”. Es decir, aunque el comunicante no lo solicite, siempre cabe la posibilidad de que quien recibe la información –el receptor– manifieste su opinión sobre lo recibido, y no solo en cuanto a la oportunidad o la autenticidad de lo expresado en el comunicado, sino también en cuanto a la idoneidad de lo allí expuesto, de tal manera que, si hay algo mejorable para el bien del proyecto, lo más útil sería que lo expusiese. En ese sentido, el gestor o gerente debe crear un ambiente que propicie que quien pueda dar una opinión que beneficie al proyecto o a la empresa lo haga, sobre todo si la comunicación es oral. Alfonso López Quitas (31/12/2003) escribía que “el desarrollo se hace a través de que quien recibe la información sabe que le ayuda a progresar”. Nosotros añadimos que, además, incrementa el capital social.

Toda la estructura informativa se plantea mediante una resolución verbal o escrita, por un lado, e interna y externa a la organización, por otro. Y en ella se recogen desde documentos básicos de la organización, que son accesibles y dirigidos a todas las personas, hasta reuniones formales, contactos informales, reuniones de especialidad,



informes, actas, comunicados específicos, cartas, correos electrónicos, documentos técnicos o comerciales, etc. Esta arquitectura informativa, percibida y operativamente activa, es la que confiere a todos los actores un escenario de confiabilidad.

Además, esta estructura puede ayudar a proporcionar la cobertura emocional que necesitan las personas para actuar eficientemente. Y, reflexionando sobre el apoyo emocional que necesitan todas las personas sometidas al ejercicio de su actividad para sobrellevar los avatares de su trabajo, constatamos que este apoyo pasa por situaciones críticas y negativas, que hoy en día se combinan, muy frecuentemente, con las de relajación y complacencia, y ello convierte el escenario en una situación más compleja, que hace que se deban tener en cuenta las dos situaciones.

La organización ha de ser consciente de que tiene que “estar al caso” de ambas situaciones y que las personas han de percibir que reciben “apoyo”, tanto crítico como comprensivo, para que no pierdan la confianza en la organización y, sobre todo, para que no la pierdan en sí mismos. Y eso no pasa simplemente por el hecho de que exista un buen departamento o área de recursos humanos –nosotros preferimos llamarle “área de personas”– (hay muchas pequeñas organizaciones que no lo tienen ni lo pueden tener); es más bien un planteamiento filosófico que debe estar presente en todos los estamentos de la organización o del proyecto: si las personas dejan de “emocionarse” por lo que hacen, es muy difícil que den lo mejor de sí mismas. La emoción se produce cuando, quien la tiene, ha encontrado un escenario de confiabilidad que la ha permitido.

Contexto específico

El modelo estructural para la confiabilidad se complementa con la consideración del contexto en que se desenvuelven el conjunto de actores. Y el primer elemento que hay que considerar es el tipo de proyecto u operación que se debe llevar a cabo, entre otras consideraciones:

- Si el proyecto o la operación son para la propia organización o para una empresa externa.
- Si el proyecto lo desarrollan en su totalidad los actores que pertenecen a la organización o es compartido con actores y/o empresas externas.
- El número y la especificidad de las tecnologías aplicables.
- El lugar donde se implanta.
- La experiencia de los actores y su grado de afección a la organización.
- Las restricciones y dependencias que fundamentalmente pueden afectar la confiabilidad.
- La necesidad, en su caso, de asumir compromisos de confidencialidad.
- Etc.

Y la propia organización también forma parte de este contexto.

Naturalmente, según el contexto y en función de las redes existentes, en su caso, así serán las redes colaborativas, nuevas o renovadas, que habrá que implementar en la organización para conseguir un cierto grado de confiabilidad. Ambas situaciones se han de tener en cuenta.



Recursos complementarios

El último de los sistemas que se debe considerar se refiere a los recursos que, en muchos proyectos o gestiones de operaciones, se añaden a los habituales u ordinarios por haber llegado a acuerdos con otras empresas mediante uniones temporales para objetivos específicos o con recursos provenientes directamente del cliente, que desea que se incorporen al equipo de gestión.

También se producen, por razón del proyecto, fusiones entre organizaciones o incrementos de capital o tecnología externa, que podrán incidir en las relaciones entre los diferentes profesionales.

Los recursos complementarios, que no son necesariamente solo personas ni equipos o tecnología, tienen la característica común de que no se han incorporado a la organización con el mismo grado de confiabilidad que los demás existentes, y ello el gestor debe tenerlo en cuenta ya que, si quiere confirmar o aumentar el CS, deberá atender con más precisión a este colectivo de recursos complementarios con la idea de conseguir que, al final, se incorporen con fiabilidad al grupo ya consolidado.

La estructura en el exterior del sistema

Las bases de la identidad social y cultural

Uno de los factores condicionantes que favorecen el CS en las macroorganizaciones –país, comunidad, región, etc.– es la predisposición a la imparcialidad de la sociedad en que se inserta la organización: es la *fair mindedness*, bien conocida en los países anglófilos, mientras que a otros ha llegado, en su caso, muy tarde. La imparcialidad proporciona un plus de confianza a quien ha de arriesgar o desea simplemente llevar a cabo sus proyectos. Naturalmente, para lograr esta imparcialidad, no se puede ser “excesivamente” dogmático ni tener la predisposición de decantarse por una opción determinada que sea la más próxima a sus creencias o deseos –a su identidad–, sino ponerse siempre en el sitio del otro y actuar en consecuencia, basándose en unos principios imparciales que eviten seguir siempre una línea que, de forma predeterminada y *de facto*, pueda dañar a un tercero por la vía de la omisión o la proacción. Esta disposición a la imparcialidad, a escala global en la sociedad, genera confianza en las microorganizaciones –empresas o proyectos–, penetra a través de su “piel” y actúa sinérgicamente en sus instituciones y en las personas. Asimismo, influye en la generación de confianza en su interior y, en definitiva, en su capital social.



Jordi Soler (21/12/2014) explica una anécdota que leyó en un libro de Bioy Casares titulado *Borges*. El libro trata sobre algunas anécdotas que Jorge Luis Borges le contó al autor. El caso que nos interesa ahora transcurre en la Universidad de Oxford, donde hay una pieza mármol a modo de memorial de los alumnos fallecidos en la guerra, en la cual se habían enfrentado alumnos alemanes e ingleses, que habían combatido en bandos opuestos. Sobre el mármol estaban escritos todos sus nombres, unos enfrente de los otros. A partir de este hecho, Jorge Luis Borges reflexiona sobre la natural inclinación de los ingleses por la imparcialidad (la *fair-mindedness*), y, en este caso, a ponerse en la “piel” del enemigo y darle el mismo rango de recuerdo que a los propios caídos.



Ya en 1689, continua Soler, el rey Jacobo produjo un documento donde se establecían los derechos y los deberes del ciudadano, que a partir de entonces tienen conciencia de sí mismos y, sobre todo, de los demás. Los ingleses tenían ya esa conciencia en el siglo XVII y los franceses, a partir del XVIII.

También anotamos la "identidad" especial de los canadienses en la actualidad, que tienen un orgulloso carácter propio, pese a ser huérfanos de una lengua común (salvo los habitantes de las First Nations, que oficialmente son menos del 10 %), de una larga historia común, de una extensa literatura común, de unas costumbres ancestrales comunes e, incluso, de una gastronomía común. Los habitantes actuales proceden, en su mayoría, de un rosario de países distintos: polacos, ingleses, rusos, egipcios, venezolanos, irlandeses, chinos, coreanos, abisinios, italianos, griegos, mejicanos, etc. Y cada comunidad tiene su lengua propia (para relacionarse entre sí, como es sabido, utilizan el inglés o el francés), su historia, sus costumbres..., y estas sí que son milenarias, pero distintas entre sí. En cambio, una vez que se asientan en el país, adoptan una singular "identidad" común para todos, diferente de la que traían consigo en su "mochila", que les hace identificarse como canadienses al cien por cien. ¿Y cuál es esta identidad transversal?

La pregunta anterior merece un análisis profundo (más que la percepción real que tuve durante el año en que estuve trabajando en Canadá), por lo curioso y determinante de muchas de sus conductas. Pero, como primera providencia, y sin riesgo de afectación por lo que se intuye de positivo, creemos que lo que les une son unos determinados valores, como son la confianza, la generosidad, la equidad o la verdad. Eso parece ser, en buena medida, lo que les identifica y no los diferencia unos de otros. No les provoca agravios entre ellos ni con los de fuera, porque no reivindican la diferencia, sino unos principios universales que todos podrían adoptar, lo cual les permite afirmar que tienen pocos enemigos o ninguno. Su entorno invita a la imparcialidad y, en consecuencia, a la predisposición a la confianza.



Fig. 11.1 Estructura global del modelo de capital social





Esa es la razón por la cual apostamos por una base social y cultural que se acerque, lo más posible, a unos principios universales, basados en unos valores más que en unas identidades diferenciales que dividen a los individuos según sus creencias: su historia, sus costumbres, su idioma, etc. No se trata de perder estas raíces, ni mucho menos, sino que, asumiéndolas, germinen los valores que serán fuente de las conductas y de las actitudes, las cuales, al final, son las que determinarán, solo ellas, las relaciones entre las personas. Esta es la identidad a que nos referimos: la que “identifica” a las personas, a las organizaciones, a las regiones o a los países por sus valores. A partir de ahí, la gestión de las operaciones se hará con las mismas bases de equidad en las decisiones, con mayor seguridad en la gestión imparcial y mayor generosidad en la compartición de conocimientos. Si la base social y cultural solo se queda dentro de los límites de las identidades propias y diferenciales –sin asumir unos valores universales–, la confianza disminuye entre quienes tienen y no tienen esa identidad: al final, las diferencias dividen.

En los países con menos desigualdades, existe más confianza entre sus ciudadanos. Y esto es debido a que hay escenarios en que todos son considerados iguales, sean del signo que sean, en que, pese a sus diferentes identidades de origen, conviven con principios iguales –y este es, sobre todo, el caso al cual queremos referirnos. Pues bien, en las organizaciones profesionales y en las empresas en general ocurre lo mismo: en la gestión, tanto de las organizaciones como de las operaciones, llevada a cabo por personas con ideas diferentes, aunque tengan ideologías diferenciales, la confianza se establece si existen unos principios básicos iguales (manteniendo la palabra dada, evitando la mentira, fomentando la lealtad, etc.). Por otro lado, lo más usual, en general, es que se hable de “desigualdad” en términos “sociales”, que incluyen las rentas de las personas o el hecho de disponer de más o menos ventajas “sociales”: sanidad, educación, justicia, etc. En este aspecto, también existe una correlación que certifica que, a mayor “igualdad social”, mayor confianza entre los ciudadanos. Sin miedo al error, podríamos extrapolar esta consideración a las organizaciones o a los proyectos: si la igualdad dentro de la organización es mayor, la confianza aumentará entre todos ellos.



En Idom, empresa española de estudios y proyectos con más de 55 años de experiencia y unas 3.000 personas trabajando en todo el mundo, hace muchos años que se estableció de facto una política de igualdad, en diferentes aspectos. Por ejemplo, en los desplazamientos en avión, todas las personas, sin excepción, viajaban en clase turista; asimismo, se prohibió recibir regalos ostentosos que pudieran significar un intento de favorecer a determinados proveedores en los concursos. Incluso los típicos obsequios de Navidad –regalos sin ninguna trascendencia económica–, tanto personales como colectivos, en algunas oficinas eran “sorteados” entre todas las personas, y los más ostentosos y de valor económico perceptible se devolvían o, en caso de no poder devolverlos, se entregaban a alguna asociación benéfica. La diferencia entre los sueldos más elevados y los de menor cuantía se mantenía claramente dentro de unos límites; por otro lado, contrariamente a lo que hacen otras empresas, no se entregaban vehículos a los directivos para trabajos asociados a ella: todos debían utilizar los suyos particulares. También estaba prohibido retribuir de forma no oficial a ninguna persona; en cambio, todos, sin excepción, obtenían una parte de su retribución en función del cumplimiento de los objetivos que tenían asignados, y no solo los directivos. Y, como ya hemos dicho en otro capítulo, todos sin excepción podían llegar a ser propietarios en



función de su identificación con la filosofía de la empresa, su mayor o menor responsabilidad y su valía técnica.

Estas medidas, que favorecen una mayor igualdad entre las personas que trabajan en los proyectos y, en general, en las organizaciones, son radicalmente distintas a las que se introducen en muchas organizaciones –algunas veces de forma repentina–, como los sobresueldos millonarios que se dieron en los años de la crisis bancaria española entre 2008 y 2013 a algunos directivos de cajas de ahorros (bancos de carácter comunitario o público) o los planes de pensiones de última hora, antes del rescate bancario por parte del BCE –estamos hablando de millones de euros–, o la concesión de tarjetas de crédito cuyo uso se contabilizaba como “quebranto”. Pero también dan un ejemplo de desigualdad los representantes políticos de los ciudadanos, cuando viajar sin coste alguno para ellos en las condiciones más privilegiadas. De igual manera, hay muchas organizaciones que conceden ventajas sociales y económicas solo a los directivos más importantes.

Muchas de las sociedades en que están inmersas las organizaciones parecen admitir como un desiderátum estas y otras prebendas para algunas personas a las cuales se encomienda la misión de gestionar las operaciones, lo cual dificulta que puedan infundir brotes de confianza en las personas con quienes colaboran. Al contrario, provocan un sentimiento de “cumplir con lo mínimo”, ya que no esperan sacar más de “lo que dejan los que mandan” y “ya está bien”. En todos estos casos, como en otros muchos, la confianza está siempre en entredicho y no resulta fácil aplicar medidas que puedan implicar un mayor esfuerzo o sacrificio por parte de todas las personas, y ni siquiera que todas trabajen al más alto nivel de sus propias capacidades.



Situación social y política

A las personas, les resulta difícil abstraerse del entorno social y político que les rodea y que les nutre permanentemente de imágenes, ejemplos, actitudes o comportamientos, por lo cual no dudamos al afirmar que su situación en el seno de la sociedad, en todos los aspectos que la definen, repercute en el devenir de su acción en las organizaciones a que pertenecen y, específicamente, en los proyectos en que están involucradas.

La sociedad en conjunto, incluidos los medios de comunicación de forma determinante y las instituciones, proporciona *inputs* a todas las personas, que inciden individualmente, en mayor o menor medida, en función de su formación, situación, creencias o ideología. Una sociedad en que la corrupción esté generalizada, la enorme desigualdad económica sea evidente o la criminalidad esté extendida, por ejemplo, influirá negativamente a la hora de establecer determinados principios, conductas y actitudes en el seno de un proyecto u organización que le podrían ayudar a establecer un fuerte capital social. Muy al contrario, habrá una influencia negativa y la desconfianza será un componente importante en todas las relaciones profesionales. Lo mismo ocurrirá si la gobernanza del país se define por cambios constantes de enfoques económicos y sociales debidos a cambios constantes de gobernantes, que parezcan más preocupados por alcanzar el poder que por resolver los problemas de la sociedad. Es el caso de muchos gobiernos formados tras unas elecciones, fruto de unos acuerdos realizados al margen de los respectivos programas votados por los electores, con el objeto de intercambiar cuotas de poder en los diferentes organismos, gobiernos regionales o estados



federados. Así se llega a situaciones en que algunos gobernantes acceden al poder sin apenas contar con el apoyo de los votantes, lo cual genera una sensación de desconfianza que, en cierto modo, repercute en el devenir de las organizaciones.

Por contra, una sociedad en que todo lo anterior es inexistente y en que estén generalizadas las conductas de consenso en aspectos fundamentales para la relación entre las personas, como la educación, el medio ambiente, la justicia o la sanidad, proporcionará nutrientes individuales positivos a todas y cada una de las personas, que harán que, tanto en sus vidas privadas como profesionales, familiares y, en general, sociales, actúen más confiadamente.



El 10 de junio de 2015, la revista El País Semanal dedicó un amplio reportaje a la ciudad de Copenhague, que había sido elegida capital verde europea en 2014 y es considerada una de las ciudades más habitables, con una política medioambiental envidiable. El hecho fue posible gracias a un consenso sobre la política medioambiental, vigente desde 2012 hasta 2025, entre diversas coaliciones dirigidas por los socialdemócratas, que agrupan varios partidos, que representan una parte considerable del espectro político, desde el centroderecha hasta la izquierda. El consenso incluye también a la oposición. No se trata solo de una apuesta de los partidos: se ha entendido como una exigencia social. Tanto en el Parlamento nacional como en el Ayuntamiento de la capital, el consenso sobre política medioambiental supera el 90 % y agrupa todos los partidos.

El cambio de paradigma para la ciudad empezó en 1973, durante la crisis del petróleo, cuando los ciudadanos exigieron a sus representantes políticos que apoyasen incondicionalmente la utilización de la bicicleta como sistema básico de transporte (cabe decir al respecto que Copenhague es una ciudad plana). Y el hecho es que, en 2015, el 90 % de los padres llevaban a sus hijos al colegio en bicicleta o caminando. En el centro de la ciudad, en que habitan unas 700.000 personas, la bicicleta ya se utiliza en el 63 % de los desplazamientos y, según el artículo de El País, el objetivo es que se generalice en el Gran Copenhague, donde viven dos millones de personas –la población total de Dinamarca es de 5,6 millones. Para ello, han construido autopistas para ciclistas, que unen los barrios periféricos con el centro, y se han tomado más medidas: carriles bici cada vez más amplios, con un sistema de “ola verde” que sincroniza los semáforos en las horas punta de tal forma que, si los ciclistas circulan a 20 km/h, los encuentran siempre en verde. En varios puntos de la ciudad, paneles automáticos contabilizan el número de bicicletas que pasan: al final del día, son decenas o cientos de miles, según el momento. Y, cuando nieva, primero se despejan los carriles bici y luego, si da tiempo –muchas veces después de la hora punta–, las calles.

El cambio en la ciudad incluye otros proyectos, como jardines en las azoteas o la construcción de una nueva incineradora para calentar la ciudad con biomasa y basura orgánica, que tendrá una pista de esquí encima. Como en muchos países del norte de Europa, la calefacción es urbana y llega al 98 % de los hogares. Este proyecto, que costará 460 millones de euros, es obra del estudio de Bjarke Ingels y puede verse desde la zona portuaria, que vive también un gran proceso de renovación. Los nuevos puentes que unen estos barrios con el centro de la ciudad son solo para bicicletas. Los camiones de reparto están empezando a ser equipados con un sistema de GPS que, a cambio de circular a menos velocidad (y, por tanto, producir menos emisiones), les ofrece rutas con todos los semáforos en verde. También la ciudad ha firmado un



acuerdo con Hitachi para cruzar los datos urbanos y aplicar técnicas de big data a la eficiencia ecológica.

La London School of Economics publicó un estudio sobre el proceso que "ha llevado Copenhague a transformarse en líder en economía verde en todo el mundo". El informe concluía que la reducción de emisiones y la apuesta por políticas medioambientales no solo son buenas medidas para el planeta, sino que se han transformado en un negocio estupendo para el país nórdico. El objetivo de la ciudad danesa es convertirse, en 2025, en la primera capital del mundo neutral en cuanto a emisiones de carbono. Están convencidos de conseguirlo: desde 1990, ha reducido sus emisiones un 40 % y, desde 1980, el PIB de Dinamarca ha crecido un 80 %, pero el consumo energético se ha mantenido al mismo nivel.



La situación de la seguridad jurídica y las infraestructuras éticas

Junto con la educación, la justicia es uno de los dos pilares básicos en que se asienta la confianza en una sociedad. La educación proporciona la formación suficiente para discernir lo bueno, lo malo, la falsedad, la verdad, la excelencia y el mejor camino para solucionar los problemas y progresar, entre otras cuestiones. Pero la justicia proporciona la consistencia necesaria para asegurar que las determinaciones que se tomen basándose en la educación se ajustarán a la equidad y la seguridad de la asunción de compromisos y la pervivencia de lo justo y lo sensato. La justicia asegura que se cumplirá lo acordado, y los riesgos se minimizan precisamente por esta seguridad en lo justo, que, a su vez, descansa o debe descansar en la ley.

En un entorno de seguridad jurídica, las organizaciones trasladan la percepción y los modos de operación externa, avalados y “asegurados” por la estabilidad jurídica existente, a los modos y procedimientos en las transacciones y relaciones en el seno de las organizaciones y de los proyectos internos, lo cual proporciona un plus de confianza interna.

Si el entorno social se nutre de infraestructuras éticas, la justicia se ve enormemente favorecida, y se conformará como tal porque precisamente esto ayudará a que la propia legislación revista el carácter no solo de legalidad democrática, sino también de justicia: las infraestructuras éticas ayudan a las personas a comportarse más éticamente y a exponer sus decisiones, propuestas, mensajes o imágenes con más ética y, en consecuencia, que sus propuestas respondan al ordenamiento jurídico.

Las claves para tener seguridad jurídica creemos que responden a los preceptos siguientes:

- La existencia de un marco democrático que permita que la legislación que emane de las personas elegidas recoja las sensibilidades de la mayoría de la sociedad e impida, mediante el control de los representantes elegidos, leyes injustas y arbitrarias.
- Un desarrollo normativo de las leyes que obedezca a criterios de calidad, claridad, previsibilidad, estabilidad y publicidad.



- Una administración de la justicia independiente y rápida.
- Una legislación que acoja, con profusión y con garantías, criterios de apoyo a las organizaciones y a los emprendedores (que, en definitiva, quieren ser o son empresarios –término denostado hoy injustamente) que deseen llevar a cabo proyectos con espíritu de progreso y de mejora de la calidad de vida de las personas y de la sociedad en general, y que impida las prácticas corruptas, tanto en el sector privado como en las relaciones de este con la Administración pública, y que promocióne la formación de unas infraestructuras éticas a todos los niveles de la sociedad.



A partir de un conjunto de informes –desde el 2014 Edelman Trust Barometer hasta el Ranking of Economies. Doing Business del Banco Mundial (2015), pasando por el estudio de la Fundación del BBVA en países de la OCDE (2003) y otros artículos relacionados con ellos–, constatamos que existe una concordancia entre los países que presentan globalmente una mayor seguridad jurídica y aquellos en que el capital social es más alto desde el punto de vista de la confianza, tanto en las instituciones públicas – con los profesionales, en la puesta en marcha de negocios...– como entre las personas. En general, los índices más coincidentes suelen recaer, en los primeros puestos, con los países del norte y el centro de Europa, Australia, Estados Unidos, Sudáfrica y Canadá. Y, aunque la crisis de los últimos años ha hecho modificar los rankings, el denominador común se sigue manteniendo.

La seguridad jurídica incide positivamente, como condición del entorno, en el establecimiento del círculo de confiabilidad. El caso contrario, la inseguridad jurídica, provoca una falta de confianza generalizada y, como consecuencia, “expulsa” a los inversores propios y coarta a los externos a que entren, además de incitar a las empresas propias a “defenderse” de ella, lo cual mina la eficiencia en las operaciones por los sobrecostes en el sistema de protección.



El nivel de desempleo

Es pertinente preguntarse en qué medida el nivel de desempleo en la sociedad repercute en el nivel de confianza dentro las organizaciones donde están empleadas las personas que deberían ayudar a aumentar o, al menos, a mantener el nivel de capital social. En este contexto, quienes ya están o logran acceder a un empleo, junto a un sentimiento de satisfacción por haberlo logrado, piensan que, al igual que han accedido a él, pueden ser despedidos, pues el ambiente que respiran no es tanto el de trabajo, sino el de la falta de él. Por tanto, el nivel de confiabilidad es escaso.

Se trata de “un pez que se muerde la cola”. Resulta difícil dar y pedir confianza si la demanda de trabajo sobrepasa en exceso la oferta. En este sentido, los gestores o los gerentes de las organizaciones o los proyectos han de transmitir la confianza, con más esfuerzo del habitual, asegurando a las personas que tienen empleo que se espera que su labor sea suficientemente excelente para que no teman que su colaboración sea transitoria y dependa, exclusivamente, de los vaivenes del mercado. Muy al contrario, si sus esfuerzos y sus resultados son buenos, tendrán la confianza de que su continuidad está asegurada, así como su progresión en el seno de la organización. En este caso, las

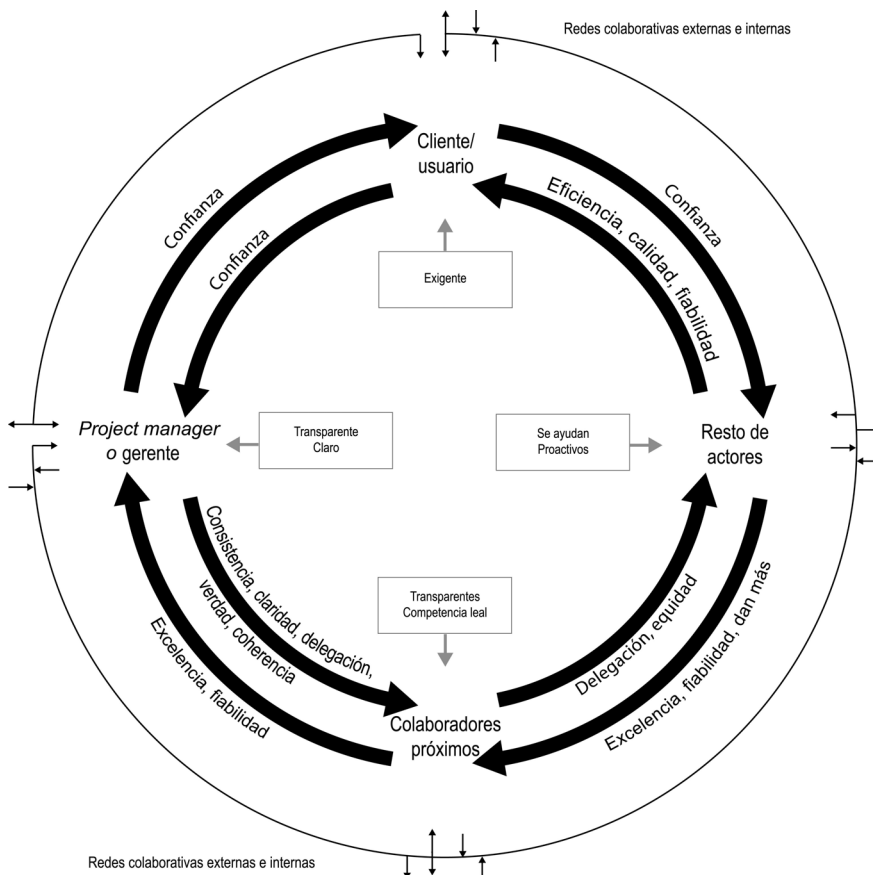


personas estarán en disposición anímica para ofrecer lo mejor de sí mismas y, junto con esta disposición, ofrecerán también el valor de la confianza mutua.

El círculo perfecto de la confiabilidad

Al principio de este capítulo, analizábamos el modelo para establecer la confianza en el seno de una organización o de un proyecto. A partir de ahí, ahora se trata de completar el análisis introduciendo los demás factores y actores que intervienen en el proceso: son los usuarios o clientes y el resto de redes colaborativas de que hemos hablado a lo largo del libro. Para ello, recordamos ahora el concepto que en economía utilizábamos para designar aquellos mercados en que todos los actores conocen todos los precios. Es el mercado “perfecto”, en que la competitividad llega a la mayoría de edad. Y hoy queremos remedar aquel concepto en el ámbito de la confianza. Entendemos, pues, que el círculo perfecto de la confiabilidad es aquel que, volviendo las acciones y sus consecuencias sobre sí mismas, prevé que todos los actores confían los unos en los otros y que todos conocen el grado de confiabilidad de todos y cada uno: el capital social llega a su cénit cuando todos los actores –los *stakeholders*– confían los unos en los otros. Por tanto, el “dilema del prisionero” ya no es tal. Todos están convencidos de que “todos” actuarán en interés del conjunto antes que de sí mismos y de acuerdo con lo previsto.

Fig. 11.2
El círculo perfecto de la confiabilidad





Trataremos de simplificar los contenidos y reducir al mínimo los requisitos que identifican cada uno de los aspectos del círculo. Bajo esta premisa, planteamos que el círculo de la confiabilidad empieza en el *project manager* o gerente, que detenta, cuanto menos, el valor de la transparencia y la claridad: gestiona las operaciones siendo abierto y previsible ante sus colaboradores, de modo les transmite consistencia en sus decisiones y propuestas. Eso lo complementa con la coherencia en sus actuaciones y decisiones, actuando de forma clara, lo cual hace que todos le entiendan y no teman no interpretarle correctamente. Y hay otro valor que transmite y que es muy significativo y difícil de encontrar en muchos gestores: dice la verdad siempre y, si ha de callar algo, lo hace sin que su silencio se malinterprete.

La última de las conductas que hace determinante el proceso y que se repite en diferentes fases del círculo es la delegación de decisiones y actuaciones; es el *empowerment*: confiar en que los colaboradores son aptos y están suficientemente preparados para tomar decisiones en su propio trabajo, de modo que ellos mismos pueden matizar los cometidos que les son propios, así que el proceso puede modificarse por decisión no solo del *project manager*, sino de alguno de sus colaboradores que, encontrándose en el “lugar” donde ocurren los acontecimientos, no necesita la aprobación de aquel para tomar algunas decisiones. Esta apuesta del *project manager* por la delegación de las decisiones y actuaciones hace posible que sus colaboradores le “devuelvan” esta confianza en forma de fiabilidad en las acciones que acometen y excelencia en su trabajo.

Los colaboradores próximos han de exhibir también transparencia en sus actuaciones y mostrar confianza entre ellos, de modo que la competencia que suele plantearse entre ellos no perjudique el nivel de confianza, ni entre ellos ni con sus superiores. La confianza se gana cuando se ofrece ayuda, aunque quien la necesite no la solicite.

La confianza se extiende al resto de actores en contacto directo con los colaboradores próximos cuando se transmiten actos que son equitativos y de reconocimiento para quien lo merece, sin mostrar diferencias de trato por favoritismos. Y, al igual que el *project manager* delega en los colaboradores próximos, estos también delegan y dan posibilidad al resto de actores para que tomen decisiones por sí mismos. Esto proporcionará la confianza necesaria para que aporten al proceso fiabilidad, excelencia y un aspecto muy relevante: cuando alguien tiene la certeza de que se confía en él, suele dar más de lo que se le exige. Este suele ser un buen indicador de que la confianza está enraizándose en la organización.

Estos *stakeholders* son los que habitualmente están más en contacto, y con más asiduidad y cercanía, con los usuarios y clientes en general, excepto en los niveles más altos, en que habitualmente se relacionan directamente con el *project manager*. Para que siga funcionando el círculo, es necesario que ellos sean proactivos en sus acciones y se apoyen entre sí, sin esperar la dirección constante del gestor y de los colaboradores más próximos a este. Eso suele conseguirse si existe suficiente contacto entre ellos a través de las redes colaborativas y de la transmisión del *empowerment* por parte del *project manager* y sus colaboradores más próximos, en su caso.

El cliente recibe de esos colaboradores –es decir, del resto de actores– calidad y eficiencia, y, siendo este el principal prescriptor del servicio, les devuelve su confianza: el usuario o cliente se siente bien atendido. Y, en consecuencia, buena parte de las veces



no requiere un seguimiento ni un control por parte del *project manager*. Muchos de los proyectos y de las operaciones que se mueven por confianza acaban con éxito sin que el *project manager* tenga necesidad de hacer un seguimiento “exagerado” de las operaciones. Y no solo el cliente transmite confianza a los colaboradores, con los cuales está más en contacto, sino, por simpatía, también al *project manager* de la operación, con lo cual se completa el ciclo virtual, que se cerrará con la confianza que ofrecerá el propio *project manager* al cliente: a partir de ese momento, el *project manager* será capaz de plantearle asuntos que, en circunstancias normales, no plantearía porque temería que fueran perjudiciales para él o para su empresa. La confianza permite a ambas partes ser más equilibradas en sus juicios, ser empáticas, disculpar errores y, a la vez, ser más exigentes, y hace que los clientes den segundas oportunidades, si la primera vez hubieran percibido un trato o un resultado deficientes.



Estábamos haciendo una de las muchas ampliaciones que durante años fueron la política continuada de CELSA, después de la construcción de la acería en 1974. La estrategia de la empresa era introducir constantemente modificaciones y ampliaciones para mantener continuamente la competitividad de la empresa, que en algún momento llegó a ser la acería más productiva del mundo. Trabajamos con ellos en proyectos de ingeniería prácticamente cada año de todos los que estuve en Idom.

Iniciábamos los diseños a principios de año y se ejecutaban durante los meses de verano, en que había algunas semanas de parón en la producción. Y fue en uno de esos veranos que yo amoldé mis vacaciones para estar la mayor parte del tiempo pendiente de esas obras, pues CELSA era nuestro mejor cliente.

Ese verano, yo me involucré personalmente en la dirección y gestión de los trabajos. El *project manager* de CELSA, Francesc Mesegué, era una persona muy dialogante y eficiente, y su forma de gestionar la operación consistía en dar confianza a las personas que colaboraban con él, dándoles iniciativa pero dejándoles claros los criterios básicos que debían gobernar sus acciones: había que cumplir los objetivos y ello pasaba por diseñar y realizar las obras y las instalaciones buscando siempre conseguir la opción constructiva que garantizara más rapidez y seguridad y, posteriormente, en cuanto a la operatividad de los procesos productivos, la que aportase más eficiencia. La productividad final de lo ejecutado era la base de todo. Eso hacía que quienes teníamos que diseñar las obras y las instalaciones, y luego dirigir las, tuviéramos claro hacia dónde tenían que ir nuestras propuestas y decisiones.

Acuciado por el tiempo (el tiempo era siempre un factor crítico, pues no se podía perder un día de producción), un fin de semana acudí a las obras para supervisar personalmente el trabajo de la compañía constructora, que tenía que realizar la cimentación mediante una grúa pluma que debía instalarse en la nave de los hornos de fundición. La grúa serviría para añadir algunos aditivos al vaso de colada antes de llevarlo a la máquina de colada continua. Quería asegurarme de que se construía la cimentación para que se pudiera instalar la grúa la semana siguiente.

El lunes por la mañana acudí antes que nadie a las obras para controlar la instalación de la grúa y nada más llegar observé que la zona de la cimentación estaba situada demasiado cerca de una columna de la nave. Rápidamente me puse a comprobar la situación



y me di cuenta de que estaba desplazada nada menos que a 30 cm del lugar donde estaba prevista.

Estaba desolado. La cimentación se había construido delante de mis narices y, como consecuencia del error, el vaso de colada no cabía en el espacio entre la columna y la grúa pluma que se apoyaría en la cimentación o, por lo menos, el hueco era demasiado justo y se corría el riesgo de que golpease contra la columna de la nave.

Después de asegurarme varias veces del error, me dirigí a las oficinas donde tenía su despacho Francesc Mesegué y tuve una conversación que se desarrolló más o menos en estos términos:

– Francesc, he cometido un error –le confesé con firmeza–: el sábado vine a las obras y dejé que se hiciese la cimentación 30 cm desplazada del lugar previsto en el proyecto. La grúa pluma que hemos de instalar esta semana no estará bien posicionada y no funcionará bien la carga en el vaso de colada.

– A ver, déjame ver lo que está en el plano de distribución en planta y dime hacia dónde se ha desplazado la cimentación –replicó con calma.

Yo le abrí el plano y lo estuvo mirado con detalle.

– Mira, Marcos –me dijo, mirándome a los ojos–. Primero, te agradezco que vinieras aquí el sábado cuando los demás estábamos en nuestras casas, así como tu dedicación al asunto y el hecho de que asumas tú la responsabilidad, cuando quien se equivocó, al final, fue el contratista. Creo que tengo la solución. Nos va a costar algo más de dinero, pero no te preocupes.

Y, efectivamente, hablamos de la solución, que pasó por modificar la placa de anclaje de la cimentación y el pie de la grúa y todo se hizo en la propia obra sin tener que devolver la grúa al taller. El sobrecoste fue escaso, se recuperó el tiempo perdido y el hecho no salió del despacho. El caso, aun no siendo nada grave (probablemente magnificado por mi juventud y porque yo había ido a la obra expresamente para ello), mostró una forma y un camino a seguir en las relaciones y en nuestro círculo de confiabilidad.

Francesc siguió dándonos confianza para que tomáramos decisiones y libertad para actuar. Estaba seguro de que eso era lo más eficiente. Y las obras se acabaron en el tiempo previsto y las modificaciones que hicimos en la acería siguieron dando un resultado positivo en la productividad de CELSA.



El círculo perfecto de la confiabilidad y la interculturalidad

Un aspecto del cual no es fácil escapar es cuestionarse hasta qué punto las diferentes culturas que conviven en la gestión de una operación permiten aventurar que el círculo descrito funcionaría en diferentes culturas por igual. Sobre este tema, nos resulta interesante recordar una experiencia propia y un estudio realizado en el IESE. Sobre ambos asuntos, detallamos los datos más relevantes.



Desde sus orígenes, la compañía de ingeniería, arquitectura y consultoría Idom, en que estuve trabajando más de cuarenta años, esgrimió como dos de sus armas más importantes para el ejercicio de las funciones que desarrollaban todos sus técnicos el empowerment –dar responsabilidad y estar convencidos de la capacitación de las personas– y la verdad: todos los técnicos tenían la posibilidad de “salir a la calle” y su objetivo era, además de conseguir clientes, no perderlos, realizando un trabajo “excelente”. No había distinción entre si eran delineantes, proyectistas, directores de proyectos, directores de área geográfica, directores de área técnica o especialistas. A todos se les suponía con capacidad para contratar y ocuparse de sus clientes. Pedían ayuda cuando la necesitaban, pero se les exigía que eso no perjudicara al proceso ni a la agilidad; además, se les pedía que estuvieran siempre preparados: la excelencia se les exigía (ahí descansaba la manifestación del valor de la verdad, sin necesidad de falsear lo que no tenían) y la formación requerida se les daba, más en función de sus peticiones y motu proprio que la que proporcionaba la propia organización. Se pedía a las personas que tomaran siempre la iniciativa.

También se les pedía que fueran honestas y que se mantuvieran, como se ha dicho, en la verdad. Y un ejemplo de ello lo daba el propio fundador, Rafael Escolá, que llegó a rechazar proyectos, derivándolos hacia otras empresas, por entender que, de asumirlos, no podría prestar un buen servicio a los clientes (Serer, 2013).

El resultado de estas conductas fue una historia desbordante de contrataciones y de clientes repetitivos, que durante muchos años hicieron posible que en cincuenta de ellos la facturación de Idom creciera año tras año: todos estaban capacitados y se sentían plenos de la confianza que la dirección les transmitía. Era un “ejército” que atacaba por todos los lados, como aquellas selecciones de fútbol (Holanda fue el modelo inicial) en que todos atacaban y todos defendían. La globalización y, en consecuencia, el hecho de estar actuando en todo el mundo a partir de la década de 2000, cambió el paradigma, aunque los conceptos permanecieron, porque la verdad (un valor) y el hecho de dar responsabilidad (una conducta) siguen estando vigentes en cualquier parte del mundo y en cualquier situación.

El otro asunto al cual nos referíamos es el Estudio empírico intercultural, realizado por el IESE, bajo la dirección de los profesores Pablo Cardona y Helen Wilkinson (v. dossier del cuarto trimestre de 2014 de la revista de antiguos alumnos). El estudio lo llevó a cabo el Cross-Cultural Management Network (CCMN) y en él, a través de cuestionarios, se recogieron datos de 737 directivos y 2.111 subordinados en 18 países. Los participantes debían valorar algunas dimensiones sobre comportamientos directivos merecedores de confianza, comportamientos organizativos cívicos –descritos por Coleman y Broman– y afirmaciones sobre la confianza de los directivos en los subordinados. En paralelo, se realizaron entrevistas en profundidad a directivos de seis regiones culturales diferentes, atendiendo el mapa cultural de Schwartz (2006), en países de habla inglesa, Europa occidental, Europa del Este, Latinoamérica, el área de influencia del confucionismo y el sudeste asiático.

Pues bien, el análisis cuantitativo y cualitativo revelaba que existen ciertos valores comunes en todas las regiones culturales, concretamente los del compromiso, la integridad, la honestidad y la lealtad: “Todos ellos eran relevantes para desarrollar una relación de confianza en cualquier contexto cultural.”





Nosotros queremos añadir a esos valores el que consideramos más relevante para el tema que nos concita en este texto, según nuestra experiencia: el valor de la verdad, a que hemos aludido en un caso anterior y que está presente, y ausente, en muchas relaciones entre las personas. Y precisamos que, desde el punto de vista de la ética, cuya visualización por parte de todos motiva la confianza, es determinante no mentir, ni por activa ni por pasiva. Además, los valores son universales y objetivos para todas las culturas –o para casi todas–y, si no lo son, no deberían considerarse “valores”. De hecho, cuando alguna cultura no los practica, nos atrevemos a decir que no son valores los que asume, sino, en algunos casos, comportamientos que se mantienen y ejercitan para conseguir, muchas veces, el poder y, en consecuencia, la sumisión de aquellos a quienes controlan. En esas circunstancias, la ausencia del *empowerment*, por ejemplo, es un hándicap que no respondería al círculo perfecto de la confiabilidad que hemos descrito y que nos parece relevante para conseguir que la confianza se universalice en la organización.

Y terminamos nuestras reflexiones recordando que el capital social se debería basar escrupulosamente en la confianza que proporcionan las personas que ejercitan valores transversales en todas las culturas, complementados, solo así, por aquellos hechos culturales que marcan una parte de su identidad, pero que nunca deben manifestarse de forma preeminente para no generar clientelismo –que niega la confianza y la equidad, y compromete la verdad y la solidaridad–, ni creerse poseedores de unos beneficios por unos hechos y unos rasgos que esgrimen como diferenciales. El capital social se debe visualizar abierto a todo y a todos, y es ahí cuando proporciona más beneficios, tanto a la gestión de las operaciones como a la de la vida de las personas.





Bibliografía

ADLER, P. S.; KWON, S. W. (2000). "Social Capital: the Good, the Bad and the Ugly". En: LESSER, E. (ed.). *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, pp. 89-115. Boston: Butterworth-Heinemann.

ALTARES, G. (10/6/2015). "La revolución verde de Copenhague". *El País Semanal*.

ÁLVAREZ, S. (21/1/2015). "El gen del emprendedor". *Expansión*, p. 13.

ANNEN, K. (2003). "Social Capital, Inclusive Networks and Economic Performance". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 50, pp. 449-463.

ARROW, K. J. (2000). "Observations on Social Capital". En: DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. Washington D.C.: The World Bank.

ARYEE, S.; BUDHWAR, P. S.; CHEN, Z. X. (2002). "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a social exchange model". *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 267-285.

AXELROD, R.; HAMILTON W. D. (1984). "The Evolution of Cooperation". *Science*, 4489(211): 1390-1396.

BAKER W. E. (2000). *Achieving Success through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*. Michigan: John Wiley & Sons, Inc.

BARBER, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick: Rutgers University Press.



BECERRA, M.; GUPTA, A. (2003). "Perceived Trustworthiness within the Organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects". *Organization Science*, 14(1): 32-44.

BERGGREN, N.; JORDAHL, H. (2006). "Free to Trust: Economic Freedom and Social Capital". *Kyklos*, 2(59): 141-169.

BJORNASKOV, C. (2006). "The Multiple Facets of Social Capital". *European Journal of Political Economy*, 22(1): 22-40.

BLAKE R. B., *et al.* (1956). "Housing Architecture and Social Interaction". *Sociometry*, 2(19): 133-139.

BLASCO, J. (2000). *Los artefactos y sus proyectos*. Barcelona: Edicions UPC.

BLAU, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.

BLÁZQUEZ, S. (22/2/2015). "Un diálogo virtual". *El País*, p. 14.

BOURDIEU, P (1986). "The Forms of Capital". En: RICHARDSON, J. G. (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, pp. 241-258. Nueva York: Greenwood Press.

BOWLES, S.; GINTIS, H. (2002). "Social Capital and Community Governance". *The Economic Journal*, 112(483): 419-436.

BRINES, J. (13/11/2014). "Mercadona reparte 1.970 millones entre su plantilla desde 2001". *Expansión*.

BRYANT, C.; NORRIS, D. (2002). *Measurement of Social Capital: The Canadian Experience*.

CABLE, D. M.; JUDGE, T. A. (1996). "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry". *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 67, pp. 294-311.

CARRIZOSA, S. (1/3/2015). "Con buen espíritu se trabaja mejor". *El País*.

CARRIZOSA, S. (1/3/2015). "Más poder para los mandos intermedios". *El País*.

CASTIGLIONE D.; VAN DETH, J. W.; WOLLEB, G. (2008). *The Handbook of Social Capital*. Nueva York: Oxford University Press Inc.

CHARAN, R. (1991). "How Networks Reshape Organizations for Results". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, p. 104-115.

COHEN, D.; PRUSAK, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Cambridge: Harvard University Press.

COLEMAN, J. S. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital". *American Journal of Sociology. Organizations and Institutions: Sociological and Economic*

Approaches to the Analysis of Social Structure. Chicago: University of Chicago Press, pp. S95-S120.

COLEMAN, J. S. (1995). *Foundation of Social Theory*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*, 13, p. 471-482.

CORDERO, D. (22/3/2015). "Al frente del negocio de la sangre". *El País*.

COYLE-SHAPIRO, J. (2002). "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behaviour". *Journal of Organizational Behaviour*, 23(8): 927-946.

CRANE, A.; MATTEN, D.; SPENCE, L. (2008). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. Londres: Routledge.

CRANE, A.; MATTEN, D.; SPENCE, L. (2008). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. Londres: Routledge.

CUNNINGHAM, J.; MACGREGOR, J. (2000). "Trust and Design of Work: Complementary and performance". *Human Relations*, 53(12): 1575-1591.

DALLO, E. (6/7/2014). "Este chico promete limpiar de plástico los océanos". *El Mundo*, p. 22.

DE CARRERAS, F. (20/8/2011). "Confianza y competencia". *La Vanguardia*, p. 15.

DELUGA, R. J. (1994). "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Behaviour*, 67(4): 312-315.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. (1997). *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Nueva York: Harper Collins Publishers, Inc.

EL MUNDO (16/8/2014). "La educación en España padece una preocupante deficiencia crónica". *El Mundo*.

ESCOLÁ, R. (1987). *Deontología para ingenieros*. Pamplona: Universidad de Navarra.

FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (2013). *Informe COTEC 2013* [en línea].

<https://www.madrimasd.org/empleo/documentos/doc/Informe_Cotec_2013.pdf> [Consulta: 22/1/2015].

FUKUYAMA, F (1995). *Trust: la confianza*. EDITORIAL: Ediciones B. (1998). Barcelona

FUSTER, V. (2013). *El círculo de la motivación*. Barcelona: Planeta.

GARCÍA, I. (18/1/2015). "El problema de la equidad". *El Mundo*, p. 21.



- GARCÍA, I. (26/10/2014). “Un elogio del trabajo gustoso”. *El Mundo*, p. 22.
- GARCÍA, J.; VALLE, R. (2008). “La generación de confianza y sus efectos sobre el comportamiento” [en línea]. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2712267>> [Consulta: 22/1/2015].
- GARDNER, H. (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. Nueva York: Basic Books.
- GRÍFOLS, V. (2009). *Amb un suro i un cordill: vivències d'un empresari de postguerra*. Barcelona: Grífol S.A.
- GROOTAERT, C. (1998). *Social Capital: The Missing Link?* Social Capital Initiative, Working Paper, 3.
- HEALY, T. (2001). “Networks and Social Norms Can Be Good for Business: The role of social capital in organizations”. EURESICO Conference on Social Capital: Interdisciplinary Perspectives. Exeter.
- INDA, E; URREIZTIETA, E. (3/8/2014). “Interior estima en 1.800 millones de euros la fortuna de la familia Pujol”. *El Mundo*.
- IRELAND, V. (2014). “Appropriate Leadership and Management of Complex Projects”. *Project Perspectives*, vol. XXXVI. The Project Management Association Finland (PMAF), en colaboración con The International Project Management Association (IPMA), pp. 46-51.
- JIMÉNEZ, R. (31/8/2014). “Silicon Valley busca novedades”. *El País*.
- JONES, G.; GEORGE, J. (1998). “The Experience and Evolution of Trust: Implications for cooperation and teamwork”. *Academy of Management Review*, 2(23): 531-546.
- KNACK, S. (2001). “Trust, Associational Life and Economic Performance”. En: HELLIWELL, J. (ed.). *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being: International Symposium Report*. Quebec: Human Resources Development Canada.
- LIDEN, R. C.; TEWKSBURY, T. W. (1995). “Empowerment and Work Teams”. En: FERRIS, G. R.; ROSEN, S. D.; BARNUM, D. T. (ed.). *Handbook of Human Resource Management*, p. 386-403. Oxford: Blackwell.
- LIN, N.; ERICKSON, B. H. (ed.). (2008). *Social Capital. An International Research Program*. Nueva York: Oxford University Press.
- LÓPEZ, A. (31/12/2003). “Progreso, una palabra talismán”. *ABC*.
- MARINA, J. A. (12/10/2014). “Capital social”. *El Mundo*.
- MASON, R. O.; MITROFF, I. I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*. Chinchester: John Wiley & Sons, Inc.
- MERCADONA (2014). *Memoria Anual 2014*. Valencia: Mercadona.

- MIRALLES, F. (30/11/2014). “Lo peor que puede pasar”. *El País Semanal*.
- MIRALLES, F. (31/5/2015). “La brújula emocional”. *El País Semanal*.
- MOHR, J., SPEKMAN, R. (1994). “Characteristics of Partnerships Success: Partner attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques”. *Strategic Management Journal*, 2(15): 135-152.
- MOHR, L.; WEBB, D. (2005). “The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses”. *The Journal of Consumer Affairs*, 1(39): 121-147.
- NOUY, D. (12/10/2014). “Un paso más hacia una Europa mejor”. *El Mundo*, p. 4.
- OLIVIER, R. (29/9/2015). “Las ventajas de ser recomendado”. *El País*, p. 25.
- ORCE, I. (3/3/2012). “La verdad sobre las mentiras”. *La Vanguardia, Suplemento ES*, pp. 34-36.
- PÉREZ, F. (dir.) (2005). *La medición del capital social: una aproximación económica*. Madrid: Fundación BBVA.
- PILLAI, R.; SCHRIESHEIM, C. A.; WILLIAMS, E. S. (1999). “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for a Transformational and Transactional Leadership: A two-sample study”. *Journal of Management*, 6(25): 887-933.
- PMI (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- POLICY RESEARCH INITIATIVE (2003). *Social Capital: Building on a Network Based Approach. A proposed conceptual framework*. Ottawa PRI: Canada.
- PUTNAM, R. D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Com-munity*. Nueva York: Simon & Schuster.
- RAMÍREZ, P. (20/12/2015). “¿Qué poco sentido del humor”. *El País Semanal*, pp. 24-26.
- RAMÓN, A. (2011). *Les formes d’estructuració i dinamització del capital social a Europa*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- RECUERO, M.; VIAÑA, D. (5/8/2014). “Gowex alteró el funcionamiento del mercado y ganó hasta 600 millones”. *El Mundo*.
- ROBINSON, A. (10/8/2009). “Más iguales, más felices”. *La Vanguardia*, pp. 20-21.
- ROEMER, J.; WETS, R. (1995). *Neighbourhood Effect on the Distribution of Income*.
- RUPPEL, C.; HARRINGTON, S. (2000). “The Relationship of Communication, Ethical Work Climate and Trust to Commitment and Innovation”. *Journal of Business Ethics*, 4(25): 313-328.



- SÁNCHEZ-SILVA, C. (24/3/2013). “Libertad para impulsar la innovación”. *El País*.
- SANCHÍS, I. (25/9/2009). “Un mal jefe puede llegar a matar de estrés a sus empleados”. *La Vanguardia*, p. 68.
- SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. (2007). “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, present, and future”. *Academy of Management Review*, 2(32): 344-354.
- SERER, M. (2010). *Gestión integrada de proyectos*. Barcelona: Edicions UPC.
- SERER, M. (2013). *Gestionando éticamente proyectos*. Barcelona: Edicions UPC.
- SHAW, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- SLATER, R. (2000). *The GE Way Fieldbook*. Nueva York: McGraw-Hill.
- SOLER, J. (21/12/2014). “La imparcialidad inglesa”. *El País*, p. 43.
- SPREITZER, G. (1996). “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”. *The Academy of Management Journal*, 2(39): 483-504.
- TON, Z. (2014). *The Good Jobs Strategy*. Nueva York: Amazon Publishing.
- VILLAPALOS, G. (1999). *El libro de los valores*. Barcelona: Planeta.
- WOOLCOCK, M. (2002). “Social Capital in Theory and Practice: Where do we stand?” En: ISHAM, J. (ed.) *Social Capital and Economic Development: Well-Being in Developing Countries*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- YOON, M. H.; SUH, J. (2003). “Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees”. *Journal of Business Research*, 8(56): 597-611.

