

LA DIRECCIÓN COMPARTIDA ENTRE DOS PERSONAS ES UNA ESTRUCTURA DIRECTIVA POTENCIALMENTE CONFLICTIVA

¿POR QUÉ UNO ES MEJOR QUE DOS...?

**José María Rodríguez
Porras**
Profesor Ordinario, IESE

Es elevada la frecuencia con la que las direcciones de las empresas establecen estructuras potencialmente conflictivas. Y decimos potencialmente porque, con suerte, en ocasiones esta clase de estructuras no generaba conflictos.

Empezaremos repasando algunas ideas muy elementales sobre la función de las estructuras organizativas porque, demasiado a menudo, las pasamos por alto. Primero, asignar a cada persona unas responsabilidades bien definidas a fin de que la dirección y la persona sepan a qué atenerse mutuamente; la persona sabe lo que se espera de ella y la dirección sabe lo que puede y debe esperar de la persona. Segundo, que cada miembro de la organización sepa a qué atenerse respecto de los demás. Se trata, en esencia, de clarificar las expectativas mutuas.

Este es el primer fundamento de la cooperación y el propósito de los organigramas y los Manuales de funciones. Por supuesto, no bastará con estos elementos para garantizar la cooperación ya que, por muy bien que definamos una estructura, hace falta algo más para que las personas cooperen.

La realidad sigue superando a la ficción

La cooperación es un proceso espontáneo y, consiguientemente, depende en gran medida de que los miembros desarrollen una red de relaciones espontáneas que complementen y den vida a la organización

formal. Desde hace más de cincuenta años, a esto se le llama la organización informal. Usando el símil de un cuerpo humano, si la organización formal es el "esqueleto" de la empresa, la organización informal serían los "músculos". Ambos son necesarios.

Sin esqueleto, un organismo no se sostiene y sin musculatura, no se mueve. Hemos conocido organizaciones sin organigramas ni Manuales de funciones en las que la dirección espera que las personas colaboren espontáneamente. En estos casos, sin reglas escritas claras, las personas, por muy buenas que sean, están abocadas a sufrir frecuentes roces, que dañan las relaciones y ralentizan la organización.

Pero la realidad es aún más compleja y la imagen cuadrículada y limpia que reflejan los organigramas dista mucho de la realidad. Las fronteras entre departamentos nunca están claramente delimitadas. En la práctica, todos los departamentos son interdependientes y las interfases no son líneas, sino superficies. Sería más realista representar una organización como una combinación de conjuntos superpuestos. Así, por ejemplo, el departamento de Producción no puede funcionar sin la colaboración del Laboratorio, ni Ventas sin la colaboración de Expediciones, ni I+D sin la colaboración de Ingeniería.

Los departamentos son, pues, interdependientes entre sí y ninguno puede cumplir su cometido sin la colaboración de los demás. Ahora bien, la interdependencia implica que los departamentos compitan por unos mismos recursos (siempre escasos) lo cual está en la raíz del conflicto. Consiguientemente, toda organización es potencialmente conflictiva. Por esta razón, la necesidad de instancias integradoras. Es una de las funciones clave de la dirección.

La diada es la organización más peligrosa

Este análisis pone de manifiesto que toda organización es intrínsecamente conflictiva por muy bien definida que esté. Sin embargo, hay organizaciones cuyas estructuras tienen un potencial de conflictividad que alcanza cotas muy altas hasta el punto de requerir un gran esfuerzo para mantener la cooperación. De todas ellas, la que considero más explosiva es la diada. Observe el lector el acento en la *í*. En Sociología designa al grupo formado por dos personas. Encontramos esta figura en las empresas formadas por dos socios, en las fusiones con dos presidentes y en las organizaciones en las que, por razones diversas, hay una codirección.

¿Por qué son tan potencialmente conflictivas las diadas? Parece obvio:

Por muy bien que definamos una estructura, hace falta algo más para que las personas cooperen

los miembros de una diada tienen la obligación de tomar decisiones conjuntamente. Deben buscar el consenso, siempre difícil en cualquier grupo, pero mucho más complejo en un grupo de dos. En los grupos compuestos por varios directivos, las expresiones de acuerdo o desacuerdo se reparten entre sus componentes. Si se alarga el debate en busca del consenso y urge decidir, cabe la opción de que decida el miembro de más rango.

En la diada, tanto las expresiones de acuerdo como las de desacuerdo, se concentran en los dos con el consiguiente desgaste afectivo. El recurso a un miembro de rango superior no está disponible. La psicología social nos enseña que, cuando la interacción entre dos personas supera

Una gran calidad humana y un tacto exquisito pueden salvar la situación

ella, el riesgo de desacuerdos. Finalmente, cuando uno de los miembros concede cierta primacía al otro, se allana el camino. He conocido algunos casos en que esto parecía ser la causa del buen funcionamiento. Estas consideraciones explican que haya socios y copresidentes que colaboren eficientemente y otros que trabajen al borde de la ruptura.

El caso de la codirección, cuando ésta es establecida por la presidencia de la organización, merece especial

fianza (ingrediente esencial de una organización) no llega a construirse o, de existir, se desvanece. La empresa puede tener buenos resultados, pero con unos costes intangibles que merman su eficiencia y su eficacia hasta tal punto que, cuando la empresa pase por un momento difícil y el esfuerzo de todos unidos, se encuentre con que el peso de tantas acciones hostiles lo hacen inviable. Toda la organización vigila lo que sucede en la alta dirección y reproduce (cada directivo y cada jefe en su nivel) los conflictos que se producen en aquélla. Despertar la confianza en un ambiente así puede ser misión imposible. En estos casos, a las dificultades que entraña la diada se une el sentimiento de que las partes no saben a qué atenerse. Así, difícilmente prospera una relación.

Por supuesto, una gran calidad humana y un tacto exquisito pueden salvar la situación, pero a un coste muy alto para todos los implicados.

Del análisis anterior se pueden sacar dos conclusiones de orden general:

La importancia de establecer estructuras que ayuden a los miembros de la organización a que sepan a qué atenerse mutuamente y de evitar estructuras que, en vez de invitar a colaborar, inviten a competir.

Tomar conciencia de que la eficiencia de una organización depende no sólo de una estructura bien definida sino también de que la dirección haya promovido el desarrollo de una red de relaciones espontáneas que ayuden a la cooperación.

De nuevo, se comprueba cuán útiles son la Psicología y el sentido común en la dirección de las personas. Los "jefes" deberían adelantarse a los problemas favoreciendo la comunicación interna y la claridad de las estructuras. ■



un cierto umbral, el riesgo de que la conducta de cada una sea irritante para la otra es muy alto. Sin embargo, ésta no es la única causa de la conflictividad.

¿Cómo desactivar el conflicto?

La personalidad, el carácter, las aspiraciones de cada miembro de una diada juegan un papel importante en el dinamismo de la misma. Una cierta compatibilidad, el buen carácter, el tacto y la generosidad de sus miembros pueden suavizar las relaciones de trabajo entre ellos. También un buen reparto de los campos de influencia y, sobre todo, abreviar las agendas de sus reuniones, son de gran ayuda. De este modo se reduce la frecuencia de interacción y, con

atención por el potencial de conflictividad que la acompaña. En los casos que conozco, la intención de la presidencia no era manifiesta pero desencadenaba la imaginación de los afectados. Se hacían varias lecturas: Una era: *"Está buscando quién es el mejor"*. Otra: *"De este modo, nos controlamos el uno al otro y le ahorramos el esfuerzo de controlar la organización"*. Una tercera: *"Así, nos maneja"*.

Observe el lector que todas las lecturas son negativas. La situación se complica cuando, además, el presidente, en vez de distanciarse de la gestión, interviene en ella o, como sucede en algún caso, hace el mismo encargo a dos personas sin que ellas lo sepan. En estos casos, la con-