

MIGUEL ALFONSO
MARTINEZ-ECHEVARRÍA Y ORTEGA

Académico correspondiente para Navarra

CONOCIMIENTO, PROPIEDAD,
Y CONTROL DE LA EMPRESA

Introducción

La contabilidad y las finanzas, la expresión del valor que generan las empresas, fue a lo largo de su vida temas de estudio del doctor Pifarré. De modo natural la preocupación por esos temas le llevó a interesarse por todos lo relativo a la formación de los dirigentes de empresa. Por eso, a la hora de tributarle un merecido homenaje, me ha parecido oportuno presentar estas reflexiones sobre los principios de buen gobierno de las empresas.

Los modelos racionalistas de la empresa

Desde un enfoque muy general, sin entrar en matices y distinciones, se puede afirmar que los esquemas más primitivos de teoría de la empresa la entendían como una especie de instrumento en manos de un agente individual, el empresario, que tenía derecho a su utilización con vistas al logro de una ganancia. Derecho que se fundamentaba en el supuesto de que el empresario era el único dotado de un conocimiento operativo sobre el modo de generar esa ganancia.

Desde este punto de vista, propiedad, conocimiento, y control se suponían concentrados en un agente individual, el empresario, en el que se resumía y unificaba todo ese complejo proceso de creación de valor que se lleva a cabo en esa realidad más amplia y compleja que es la empresa. De hecho la teoría económica de ese tiem-

po hacía el supuesto simplificador de que todo lo que sucede en una empresa se podía plantear como las decisiones racionales y unitarias de este peculiar agente llamado empresario. El resto de la empresa era considerada una "caja negra" a la que no convenía prestar mucha atención, o bien sólo se consideraba una especie de subproducto de la actividad del empresario, que proporcionaba los medios de subsistencia de los obreros o empleados. Estos últimos, aunque imprescindibles para el funcionamiento de la empresa, propiamente no formaban parte de ella, no se les consideraba ni propietarios, ni dotados de un conocimiento especial, y su contribución era más bien pasiva, agentes que se limitaban a ejecutar y poner por obra los diseños y mandatos del empresario. De este modo la empresa era entendida desde un enfoque dualista. De un lado el conocimiento, la dirección, y la propiedad, concentrada en la figura abstracta del empresario, de otro un mecanismo opaco destinado a la ejecución que debía ofrecer la mínima resistencia a los planes abstractos del empresario.

Este modo tan primitivo de entender la empresa tiene un origen en el prejuicio racionalista y positivista que dominó la metodología de las ciencias en el siglo XIX y gran parte del XX. Según este modo de pensar, la acción humana sólo es susceptible de tratamiento científico si se plantea desde el enfoque de la razón teórica. En otras palabras, si la acción económica se reduce a una teoría matemática de la decisión. Esto explica que la teoría de la empresa quedase reducida al estudio de como un agente individual, dotado de conocimiento perfecto, decide en forma óptima, desde el punto de vista de un resultado monetario. Un planteamiento radicalmente estático, en el que la propiedad, el conocimiento operativo, y la dirección, que por su propia naturaleza pertenecen a la razón práctica, se convierten en una simple ficción.

Como una paradójica consecuencia de este enfoque tan simplificador, la empresa queda condensada en un agente individual abstracto, una especie de razón calculadora, que sin necesidad de esa especie de cuerpo que para la empresa supone la organización, determina con certeza absoluta la mejor decisión que se sigue de la información disponible. La organización o estructura interna, y el mercado o estructura externa, son contempladas como datos del problema, algo exógeno al modo en que el empresario toma su decisión. En otras palabras no hay aprendizaje, que es lo propio de la acción humana, y de la razón práctica, sino sólo cerramiento estático de un conocimiento que no puede aumentar, sino sólo explicitarse. Por un lado está la supuesta claridad racional del diseño, y por otro la oscura irracionalidad de la resistencia que opone el medio a la ejecución del plan. Razón por lo que las teorías de la dirección y de la organización de ese periodo histórico piensan que lo decisivo es crear estructuras de control para de ese modo superar la resistencia del medio al diseño del empresario. Dicho en otras palabras, dirigir una empresa vendría a ser lo mismo que controlarla, de convertirla en instrumento de una mente externa al proce-

so de ejecución. Algo parecido a una máquina que puede ser perfectamente controlada desde el puesto de conducción o control.

El beneficio o expresión monetaria de ese superior y exclusivo conocimiento del empresario vendría a salir de su cabeza perfectamente acabado, como según la mitología griega habría surgido la sabiduría de la cabeza de Zeus. Una manera de entender la empresa propia de una visión cartesiana de la realidad, que tiene precedentes tan ilustres y lejanos como el recurso de Plantón a la estructura del cuerpo humano para describir la naturaleza de la ciudad. En esa comparación la cabeza de la ciudad serían los gobernantes, sus brazos los guerreros, y su vientre los esclavos. De un modo muy similar, en el caso de la empresa su cabeza sería el empresario, y los obreros sus brazos y sus pies. No tiene pues nada de extraño que si para Plantón correspondía al filósofo gobernar la república, sólo de la cabeza del empresario podía surgir la necesaria sabiduría para lograr el máximo beneficio.

La propiedad y el conocimiento

Una de las primeras ideas que debe quedar clara desde el principio es el tipo de relación que existe entre propiedad y conocimiento. Para eso es bueno adelantar que la propiedad sólo tiene sentido en un entorno en el que el conocimiento no es estático y limitado, sino dinámico y en crecimiento. Dicho en otras palabras, que la propiedad está ligada al proceso de aprendizaje, a la posibilidad de aumento o disminución del conocimiento

Un ejemplo puede servir para aclarar lo que se quiere decir con la idea de que la propiedad sólo tiene sentido cuando hay incertidumbre. ¿por qué razón no tiene sentido establecer la propiedad del aire libre? Es evidente que la razón consiste en la certeza que tiene todo el mundo de que puede disponer de él a su antojo, donde quiera y cuando quiera. Para que quede más claro, a nadie se le ocurre patentar el modo de respirar, ya que no es suyo, sino que ha sido establecido de modo inalterable por los principios metabólicos del organismo humano.

Puede ahora decirse que el supuesto de que el empresario racionalista puede lograr siempre el máximo beneficio implica que se está suponiendo que vive en un entorno de información instantánea y gratuita. Algo muy parecido a afirmar que el hombre respira de modo óptimo por que vive rodeado de un aire del que dispone en forma instantánea y gratuita. Sólo desde la pura razón teórica se puede suponer que el empresario dispone conocimiento perfecto, o lo que es lo mismo que se mueve en un mundo de perfecta y exhaustiva definición de los derechos de propiedad, que le permite determinar la decisión que le reporta el máximo beneficio.

Como hemos dicho la propiedad está unida a la posibilidad de aprendizaje, es decir al mundo de la insegura conexión entre medios y fines. Un mundo constituido por un plexo de relaciones donde todo conecta con todo. Donde el clavo hace relación al martillo, pero sin que esa relación sea unívoca, motivo por el que el acceso a los clavos y los martillos está ordenado por el principio de propiedad. De este modo la propiedad por un lado posibilita el acceso de todos a todos los bienes, y por otro, regula y limita esa misma posibilidad. El que necesita usar de un martillo y clavos no lo tiene tan fácil como cuando lo que necesita es aire para respirar. En un caso necesita ingenio y aprendizaje, o lo que es lo mismo capacidad para generar relaciones con los demás, mientras que en el segundo caso no necesita ingenio, ya que puede respirar en la más absoluta soledad. Por tanto la propiedad es una manifestación evidente de la dimensión social del conocimiento humano.

Por tener su fundamento en el proceso social de aprendizaje, la propiedad puede ser vista, tanto desde un punto de vista estático, como desde un punto de vista dinámico. En el primer caso se trata de un problema cuasi geométrico de división de algo perfectamente acabado y estable, entre un conjunto finito de individuos. Por ejemplo, dividir una finca entre varios hermanos. En el segundo caso se trata de un problema de aprendizaje. Por ejemplo, si en el caso de la finca que se divide en partes iguales entre varios hermanos, uno de ellos aprende un nuevo modo de cultivar la tierra que le permite aumentar los ingresos, y con ellos comprar la finca a sus hermanos, se puede decir entonces que ha habido una auténtica creación de propiedad.

El aspecto dinámico de la propiedad supera la simple relación negativa de "no robar", fundamento básico del principio de propiedad. La propiedad en acto, o creación de riqueza, supone una actitud positiva de creación de una nueva estructura de relaciones entre los propietarios, una cierta modificación del plexo de fines y medios que constituye la sociedad. Resulta muy revelador que a la propiedad en cuanto potencia de generar riqueza se le llame "activo", en cuanto se supone un nuevo modo de hacer, de poner bienes y servicios a disposición de los hombres.

Por eso aunque la propiedad en su sentido dinámico y pleno se apoya en el concepto jurídico o estático, hace referencia a algún tipo de nuevo diseño de relaciones entre un conjunto de personas, más o menos extenso. Es decir, implica algún tipo de cambio en la estructura de la sociedad, que es beneficioso para todos. Esto explica porque en el seno del concepto de empresa se entremezclan la propiedad, el aprendizaje, y el saber mandar, que es lo se va a analizar con más detalle a continuación.

La separación entre propiedad y dirección

Los primeros sucesos que obligaron a prestar más atención al modo en que se articulan en la empresa la propiedad con el conocimiento y el gobierno, surgieron en los comienzos de los años cincuenta del siglo pasado, cuando se hizo manifiesto que en las grandes empresas, que tenían forma de sociedades anónimas, se estaba produciendo una patente separación entre la propiedad y la dirección.

Hay que decir que detrás del proceso de formación de las grandes empresas está un proceso de aprendizaje. Las mejoras en la eficiencia productiva, y los consiguientes reducciones de costes unitarios, hace que las empresas se vayan apoderando poco a poco del mercado, lo cual les lleva a una posición de oligopolio o cuasi monopolio. Al mismo tiempo ese proceso implica un montante de inversión creciente, de una gran cantidad de ahorro, que sólo se puede lograr a través de la venta de participaciones en el capital.

Con este fin las grandes empresas toman la estructura jurídica de sociedad anónima, donde como contrapartida al logro de un gran tamaño y de un considerable control del mercado, la propiedad se disuelve en multitud de participaciones y se hace impersonal. Y lo que es más importante, se separa de la dirección y se sitúa fuera de la empresa.

Lo que en las primitivas teorías de la empresa se había encerrado en la figura del empresario, aparecía ahora fracturado en dos partes: de un lado la propiedad, en su sentido estático o jurídico, y de la dirección, o propiedad en sentido dinámico o creativo. Mientras la aparición de una forma anónima de propiedad, implicaba su fractura en multitud de títulos, y se resolvía en derechos a resultados. La aparición de una dirección implicaba por el contrario la necesidad de una mayor integración de la empresa en el proceso de generar los resultados. Es decir, aparecieron las figuras claves de las grandes empresas modernas: los accionistas y directivos.

De momento, siguiendo la manera habitual de pensar, se sostuvo que los accionistas eran los propietarios, y los directivos no eran más que delegados de los primeros para conseguir sus objetivos de obtener los mejores resultados. Poco a poco se empezaría a descubrir que las cosas no son tan sencillas. Estrictamente los directivos no pueden ser considerados simples empleados, sino que constituyen la esencia de la propiedad creadora. Mientras que los accionistas se convierten en prestamistas de la empresa. Como luego veremos la clave para entender este proceso de transformación tiene que ver con la función del conocimiento, y de modo más concreto, con el proceso de aprendizaje.

Hasta mediados del siglo XX no se tomó conciencia generalizada de que el proceso de aprendizaje se reflejaba en la estructura de la sociedad, y más en concreto en

las formas de creación de la propiedad. A medida que crecía el mundo de los útiles, del saber incorporado, se comprobaba que la propiedad estática perdía importancia frente al saber en acto. La fuente del valor reside en las personas, en las comunidades, y no en las cosas.

Se empezaba a descubrir que lo importante es el conocimiento vivo y en acto, algo difundido en las relaciones humanas que constituyen la empresa, no sólo las que están dentro de ella, sino también fuera. Un conocimiento que o crece o muere, para lo cual es necesario que esté movido por el amor, por el deseo de hacer el bien. La tarea de la empresa es lograr que ese tipo de conocimiento aumente para de ese modo crear el diferencial en el modo de hacer, que es la raíz última de la creación de valor. Por tanto, el sentido de la organización es la potenciación del conocimiento, ese es el objetivo último de la llamada gestión del conocimiento.

Es el conocimiento el que genera la riqueza y el dinero, y no al revés. La configuración jurídica de las nuevas empresas debe tener en cuenta la importancia del conocimiento. Un conocimiento que no está fuera, y que se compra allí donde está, sino que actúa como un fuego que se enciende y se incrementa en el seno de la empresa. Nadie puede apropiarse de la gente que sabe, sino que más bien es al revés, es la gente que sabe la que puede apropiarse de lo que buscan y necesitan. El conocimiento surge del intercambio, de participar en esa gran conversación que es la sociedad, y no sólo lo que ocurre dentro de la empresa.

Orientar la organización de la empresa a la difusión del conocimiento es reconocer, de forma metajurídica, que la propiedad es una tarea colectiva. Esto quiere decir que la propiedad de la empresa es algo en creación, una capacidad emergente, que surge precisamente de la integración de saberes que se produce en el seno de la organización.

Ese tipo de conocimiento compartido que de algún modo no es de nadie, y sin embargo es de todos, constituye el verdadero capital de las empresa. No se reduce al conocimiento aislado y previo que ya estaba en cada uno de los componentes, sino el conocimiento emergente que surge de la interacción y del diálogo de la búsqueda por dar un servicio mejor a los clientes, y a las gentes que han puesto allí sus ahorros.

La clave del capital así entendido es la integración de saberes, que es la esencia de todo proceso de aprendizaje, y base de la posibilidad de mejora. Las empresas tienen que darse cuenta de que deben constituirse como lugares en donde se aprende, donde continuamente se mejora el modo de hacer. Por ese motivo se puede decir que en la nueva economía del conocimiento dirigir es formar, es decir abrir los caminos, y sacar a las gentes de sus cerramientos individuales. Lo importante es saber que piensa el otro, que está haciendo, que puede aportar a la solución del problema

común. Cualquiera, desde cualquier lado de la empresa, puede aportar la clave que actué como catalizador de un nuevo impulso a la creación de valor.

No se trata de un conocimiento sofisticado de "tecnología punta". Muchas veces el conocimiento decisivo es saber lo que es importante en una ocasión concreta. Un saber hacer que se refiere a lo inmediato y factible, capaz de crear el ambiente adecuado. Lo cual es más una cuestión de ambiente, de crear una cultura de colaboración, y de potenciación del conocimiento de los que están alrededor.

De este modo la empresa no es sólo el grupo de personas que la componen, sino que el mismo concepto de empresario se convierte en algo relacional, en un espíritu que está en toda la empresa.

La propiedad que interesa a la empresa no es la estática o de reparto sino la propiedad creativa, la que continuamente esta generando nuevas posibilidades. Producir no es repartir algo que ya está realizado, sino que es crear algo que hasta entonces nadie había hecho, o al menos no del mismo modo.

No es la presión de la competencia, del resultado inmediato, que de algún modo agobia y esteriliza, el que lleva adelante el impulso creador de la empresa, sino el deseo de superación de hacer mejor lo que ya se hace, de crear nuevas posibilidades, de disfrutar en la creación del mismo servicio que se presta con el trabajo. Si no hay superación en el grupo y en las personas que realizan es imposible mantener esa emergencia de conocimientos que es la verdadera fuente del valor.

Esto implica la idea de compromiso, de integración en un proyecto común, la unidad de la empresa se sitúa así en el centro del problema de dirigir una empresa. Lo importante no es que los empleados se sientan propietarios de la empresa, o que sean jurídicamente propietarios de la empresa, sino que lo sean efectivamente, es decir, que en alguna medida sean creadores de la empresa, contribuyan en forma neta a la creación de valor, que hagan distinto el modo de hacer de la empresa a la que pertenecen.

Es necesario un nuevo sistema de incentivos que vaya unido al sentido de propiedad generadora y no de propiedad repartidora. Es necesario que la gente que elabora las ideas que crean valor, y que luego se convierten en dinero, sean consciente de ello. En eso reside el incentivo más grande. Saber que se hace, y las razones por que se hace.

Conviene insistir que el conocimiento es un proceso social de aprendizaje, es decir que se desarrolla en un grupo unido por un objetivo y una finalidad que persiguen entre todos. El conocimiento en este sentido no está dado, sino que está en continuo proceso de formación a través de un diálogo implícito, y que tiene como componente básico el deseo de mejorar de todos los que participan. Sólo en las empresas en las que las gente aprende a mejorar se genera valor que permanece, y se incremen-

ta. Un aprendizaje que por ser un proceso social depende de la cultura y estructura de relaciones de ese grupo.

Organización y conocimiento

Hay que tener muy claro que el sentido de las organizaciones no es sólo defender lo que ya se tiene, sino esencialmente crear un conocimiento cada vez más hondo y más asumido por todos sus miembros. Para eso hay que superar la clásica visión estática de las organizaciones centradas en la resolución de los problemas que hay en el seno de ellas, en que "no pase nada", sin prestar atención a las novedades que en su seno se desarrollan. Desde este último punto de vista la innovación puede ser entendida como un proceso mediante el cual la organización crea y define problemas, al tiempo que desarrolla un nuevo conocimiento que permite darle solución.

Para entender como funciona esto es necesario comenzar por distinguir entre conocimiento explícito y tácito, algo unido a la dimensión ontológica del proceso de creación de conocimiento. Una distinción que supone otra que hay que establecer previamente. No es lo mismo información que conocimiento, por mucho que se empleen indistintamente. La información es un flujo de mensajes que pueden añadir, reestructurar, o cambiar el conocimiento. De tal modo que el conocimiento es algo que pertenece a una persona y que se genera a partir de una información que en apariencia es la misma para todos. Mientras en la información prima lo impersonal y objetivo, en el conocimiento lo decisivo es la capacidad de recepción del agente, algo que no sólo tiene que ver con el conjunto estructurado de conocimientos de que ya dispone, sino con la luz propia para ver lo que otros no ven. Una orientación hacia un fin, unas creencias y compromisos, que son como el núcleo de esa estructura, y que desde el principio están en todo individuo. Por tanto la información no tiene sentido si no es percibido por personas diferentes. En el proceso de creación de conocimiento lo esencial está en lo semántico, en el modo de entender que es lo diferencial de cada agente, en cuanto referido al resto de una comunidad.

Estas distinciones permiten afirmar que los agentes humanos disponen de más conocimientos de lo que son capaces de expresar en cada momento. Por eso conviene distinguir entre el conocimiento explícito, el que se puede decir aquí y ahora, y el tácito que no se puede expresar, pero que actúa como fundamento del primero. Este conocimiento tácito tiene que ver con la calidad de la persona, con sus hábitos y virtudes, acumuladas con el tiempo a través de su historia, y que lo posee en cuanto que lo pone en acto con gran facilidad, pero no lo puede formalizar en el seno de un lenguaje sistemático. En este sentido el tácito, y no el explícito, es el conocimiento propio e inseparable de una persona, por eso está fuertemente unida a su acción y no a

su reflexión. Está unido y desvela los principios y fines más hondos de la acción humana. No es lo mismo el conocimiento formalizado que está en los libros depositados en una biblioteca, información codificada y objetiva, que los conocimientos de la persona que lo escribió, que de algún modo desborda lo que el mismo es capaz de expresar de forma comprensible.

Por eso el verdadero conocimiento de un agente se manifiesta sobre todo en su modo de acción. Ciertamente que es resultado de un proceso racional previo, pero se manifiesta y se realiza en el juicio, en esa capacidad de penetración en la realidad de las cosas que es propia de cada persona. El que verdaderamente sabe no es el que tiene mayor capacidad para procesar mayor número de mensajes en menos tiempo, sino el que logra ver lo que hasta entonces nadie había visto, el que más penetración ha logrado de la realidad con la que se enfrenta.

Se trata de un acto que se ha ido haciendo cada vez más potente por el ejercicio repetido de apuntar siempre en la dirección correcta. Una corrección que sólo es posible en el seno de una comunidad, y no de una comunidad cualquiera, sino en la que estén los mejores, los que han logrado las más penetrantes visiones de la realidad. Para lo cual es necesario convivir con ellos, tener experiencia común, ya que el conocimiento tácito, que es el importante, se logra en la convivencia compartiendo algo, no en los libros, ni con la simple transmisión de la información. Sobre todo, como sucede en las empresas, lo importante es transmitir modos de actuar, hábitos de comportamiento, y no meros enunciados sin vida propia. Esto constituye la esencia del proceso de socialización mediante el cual se va configurando la tarea común que da sentido a la empresa.

No se trata de enfrentar el conocimiento explícito con el implícito, ya que se apoyan y necesitan mutuamente. Podría decirse que se parece a lo que sucede entre el razonamiento y la inteligencia. Mientras está última es una visión que se logra en un instante, no obstante, para llegar a situarse en ese punto, desde donde se tiene una nueva perspectiva, ha sido necesario el esforzado empeño del proceso de razonamiento. Del mismo modo, se puede decir que el conocimiento explícito y adecuado para un problema concreto, surge con tanta mayor facilidad cuanto más profundo es el conocimiento implícito.

La base del conocimiento es la intención, la admiración hacia algo que hasta entonces no se había prestado atención, y que ahora es objeto de perplejidad y de asombro. En otras palabras, la base del conocimiento es la contemplación, mirar al fondo de las cosas y acontecimientos. Que no significa pasividad, sino esa aparente facilidad del que por hábito ha logrado una visión, un modo de ver las cosas, que le permite descubrir el sentido profundo de lo que ocurre alrededor.

Al contrario de lo que podría pensarse, para lograr esa visión, no hay que saberlo todo, tarea por otro lado imposible, sino prestar atención y cariño a lo que uno tiene que hacer. Sólo mediante esta actitud se llega a descubrir la verdad de las cosas.

Es absurdo pretender que todo el mundo sepa de todo, sobre todo en un mundo de tecnologías muy complejas que exigen una gran especialización, sino que cada uno conozca la razón profunda de lo que hace, que es donde todas las tareas se anudan y convergen. La clave del crecimiento sostenido de la empresa consiste en que todas las personas que en ella participen puedan crecer y mejorar en cuanto personas, para lo cual es imprescindible que conozcan el sentido profundo de su acción. Lo cual no requiere el incremento del conocimiento explícito, que podría llevar a la dispersión y la frivolidad, sino sobre todo el conocimiento implícito, el que está vivo pero escondido en las virtudes y capacidades de cada persona.

Controlar y gobernar

En la teoría de la empresa que se supone se desenvuelve en un mundo de información perfecta, de derechos de propiedad perfectamente definidos, la dirección y la organización sólo puede estar encaminada al control. La función del directivo se limita entonces a manejar instrumentos que lleven a modificar el comportamiento de otro, para que actúe según la voluntad del primero. Eso supone que el directivo entiende a sus empleados como sistemas que tienen algún tipo de resorte o palanca que adecuadamente manejada permite algún tipo de cambio en su conducta.

Se supone que el obrero (agente) cambia su comportamiento porque dispone de una racionalidad muy simple, conocida por el directivo (principal) que utiliza ese conocimiento para modificar la conducta del obrero o empleado. Algo muy parecido al de quien trata de controlar el comportamiento de un ratón, dándole de comer cuando hace una cosa, y castigándole sin comer, cuando no lo hace.

Si se abandona una idea de la economía y de la empresa tan simplista, entonces la racionalidad se convierte en algo abierto y mucho más complejo. La dirección no se asimila con el control, no pretende la modificación de un comportamiento o conducta, para que se ajuste a unos modos que se suponen los correctos y pueden ser perfectamente explicitados hasta en sus más pequeños detalles. La dirección se convierte en gobierno, en la búsqueda de un objetivo común, en el logro de un mejor conocimiento, de un saber hacer que sólo se aprende en el empeño común por resolver problemas, y que de un modo u otro está abierto a la perfección mutua.

Por supuesto que la dirección de algún modo implica control, pero sin olvidar que el control sólo afecta a lo externo, a lo inanimado, por eso es lo propio de las máquinas. Reducir la dirección a control es partir de la idea de que la otra parte sólo

puede ejecutar, que sólo dispone de conocimiento reactivo. Eso explica porqué dice Aristóteles que mandar esclavos no perfecciona. Sólo en la vida entre iguales, que se complementan mutuamente, surge la perfección y el interés. Por eso es absurdo entender la empresa como una máquina que se ajusta a las ordenes de una mente. La máquina es un sistema cerrado, incapaz de aprendizaje, que no puede abrirse a la innovación y el cambio. En ese tipo de empresa sólo hay coordinación de planes, pero no hay integración. Por eso, además del control mínimo, la dirección requiere del gobierno, que es reconocer la capacidad mutua de aprender y mejorar, una búsqueda en común de la verdad, del mejor modo de hacer. No pretende como objetivo primario cambiar el comportamiento de otro, ni tan siquiera la superación de todos, sino aprender a mejorar los modos de hacer. No se trata de que el otro haga lo que yo quiero, sino que ambos hagamos lo que es bueno y conveniente para todos.

Por eso el inevitable control debe estar subordinado al gobierno, de modo que se limite a señalar lo que no se puede hacer, lo que rompería las bases de la mutua confianza. Si el gobierno de una empresa se reduce a control, entonces los que mandan sólo pueden dedicar su tiempo a vigilar lo que hacen los empleados, y en cuanto dejan de prestar atención, como no hay unidad de acción, el proceso se disgrega y se para. Un modo de dirigir que es antieconómico y degradante para todos, pero especialmente para el que manda. Un buen director de empresa sabe reconocer que las ordenes vienen tanto de arriba hacia abajo, como a la inversa. Las personas se mandan entre sí, son directivos los unos de los otros.

Los directivos que sólo controlan, suponen que tanto él como sus empleados son sistemas utilitaristas, y que la unidad de la empresa es un imposible. Sólo cabe un inestable y siempre amenazado equilibrio de intereses particulares. Dirigir no puede ser otra cosa que alguna suerte de manipulación o engaño.

Este tipo de directivos confunde la autoridad con el poder, y este último lo reducen a ventaja temporal en la información. El que sólo busca controlar trata de aventajar en información al otro, para de algún modo condicionarle. Un tipo de autoridad efímera y continuamente amenazada, ya que no se basa en el conocimiento implícito, en lo que es propio e inseparable del modo de hacer de las personas, el que es difícilmente imitable.

El directivo que entiende la dirección como gobierno sabe que la autoridad está en la invisible unidad de la empresa, que reside en el conocimiento implícito en sus personas y en su cultura organizativa. No tiene miedo a la difusión de ideas y propuestas, porque sabe que las únicas que maduran y llegan a buen puerto son las que se traducen en modos de hacer, las que se integran y se hacen inseparables de la propia organización. Eso les hace mostrarse abiertos, e interesarse por lo que sucede en su alrededor, no para vigilar a los demás, sino para fomentar y compartir lo valioso

lo que es una aportación al desarrollo de la propia cultura. En este sentido el buen directivo es el que trata de mejorarse al mismo tiempo que mejora a los que le rodean. Un perfeccionador perfeccionante.

Un buen directivo busca que la gente no haga las cosas sólo porque lo mandan los jefes, o porque de ese modo consigue una ventaja, sino porque lo entiende como lo más adecuado para el logro de lo que entre todos pretenden. La orden buena es aquella que es juzgada, es decir que una vez sometida a crítica por el que tiene que llevarla a cabo, es aceptada y mejorada, al menos en el sentido de hacerla propia. Suponer lo contrario, que un hombre puede ejecutar sin pensar es absurdo. El que trata de llevar a cabo algo que no ha entendido puede ser letal para él mismo, y para el que lo ha mandado. Es un grave error pensar que la autoridad se basa en la voluntad. La autoridad se basa primariamente en la razón y supone por tanto el reconocimiento por parte del que obedece de la sabiduría no tanto del que manda, como de lo mandado.

El buen directivo debe saber que la orden que emite es una visión parcial de la realidad que no es exactamente igual que la que tiene el que la va a recibir y ejecutar, con lo que el resultado de la acción no puede ser exactamente la que había previsto. Entre otras cosas porque toda previsión es por sí misma un conocimiento probable. En cierto sentido se verifica el dicho de que las acciones se saben como se comienzan pero no como acaban. El resultado es algo que se va logrando poco a poco, con entrenamiento y con empeño.

El gobierno tiene que ver con la razón práctica, donde la verdad no está plenamente dada en el principio, sino que se va realizando con el desarrollo de la propia acción. Hay que ensayar, repetir, y volver a intentar hasta lograr que una orden se aproxime a su posible excelencia. En otras palabras, es propio del gobierno corregir las ordenes, tanto del que manda como del que obedece, para entre ambos lograr el modo correcto, es decir, la recta razón, que es la que ha quedado bien apuntada.

Un buen gobernante sabe que nada se logra a la primera y sin esfuerzo. Por tanto enseñar a obedecer es la otra cara de enseñar a mandar. Por eso el que no sabe mandar, no sabe obedecer, y viceversa. De hecho mandar es enseñar a obedecer con la propia conducta. La corrección es imprescindible para el buen gobierno. En temas de gobierno sólo acierta el que corrige, y ese es el único modo de que se genera ese conocimiento implícito y común que da fuerza y creatividad a las instituciones bien gobernadas. De ese modo mediante el aprendizaje sucesivo de sucesivas correcciones se van desarrollando las capacidades, verdaderos hábitos operativos, que constituyen el núcleo y fortaleza de una empresa bien gobernada. Las empresas que no admiten la corrección, que no ensayan y experimentan el acierto y el fracaso, están condenadas al fracaso.