

LA COOPERACIÓN

Fernando GARCÍA MORETÓN



El estudio comparado de los «principios de la guerra» de varias naciones muestra una coincidencia casi universal en los siguientes: primer objetivo, concentración del esfuerzo, economía de fuerzas, maniobra, flexibilidad, seguridad y sorpresa; sin embargo, hay dos principios esenciales: *moral* y *cooperación* que se apartan de esa norma de coincidencia.

El *mantenimiento de la moral* figura de forma explícita en las doctrinas de Gran Bretaña, Australia, Rusia y China. La moral entendida como determinación para alcanzar el objetivo propuesto presupone, en primer lugar, sentir, compartir y adherirse a la finalidad propuesta, y en segundo lugar, adoptar un «estado de voluntad» que conduzca a un comportamiento positivo de celo, energía, intrepidez e iniciativa, dispuesto a sacrificar intereses propios o vencer sus inclinaciones en beneficio de la finalidad propuesta. En este sentido, la moral se alcanza por la cooperación.

El *principio de cooperación*, como tal, sólo aparece en las doctrinas de Gran Bretaña y Australia. Como equivalentes a este principio: Rusia utiliza el de «armas combinadas», China el de «coordinación», y Estados Unidos y España el de «unidad de mando».

La «unidad de mando» hace referencia a «la *cooperación*, bajo una sola autoridad, de todos los elementos de conducción de las operaciones», cuyo logro condiciona a una adecuada y flexible estructura orgánica y funcional, a unas comunicaciones eficaces y a la unidad de doctrina. Bajo este repertorio se distrae la atención de lo esencial: la *cooperación*, cuya esencia y valor quedan enmascarados, cuando, además y en sí misma, presupone la «unidad de mando» incluso más allá de su capacidad formal y ejecutiva.

Tras este breve comentario procede señalar que la «conducción de operaciones» implica la necesidad de *supervivencia* de una «organización operativa» que debe lograr o alcanzar un determinado objetivo y que los factores característicos y esenciales de toda organización son: la *voluntad concreta* de alcanzar un «fin conocido», esto es, la «situación final» deseada, que asegura la obtención del objetivo político-estratégico, y la *cooperación* para lograr ese «fin» por medio de la *acción común*.

Con la cooperación se trata de lograr que los miembros y elementos de la organización participen en ella con «orden», segundo presupuesto de la esen-

cia de «lo militar» (1), de forma reflexiva, con eficacia y dedicación, con el «temple moral» que supone anteponer los intereses de la organización a los propios.

El más vulnerable de los factores señalados es la «cooperación». Es un hecho característico de la historia de la Humanidad el fracaso de organizaciones, instituciones y acciones militares por falta de cooperación. Tal es el caso del intento de desarrollar una doctrina de acción conjunta nacional en los últimos veinte años, que actualmente se está imponiendo gracias a la influencia de la Alianza: «a lo conjunto por lo combinado».

De aquí el interés por definir su alcance y esbozar sus principales elementos y limitaciones para poder crearla, fomentarla y mantenerla. Es cierto que en ocasiones la cooperación puede aparecer de forma espontánea y con una gran vitalidad, bajo la forma de «solidaridad», pero también casi siempre será como un vistoso fuego de artificios que se extingue rápidamente, aun sin cesar la causa motivadora que es relegada al olvido, en la mente de todos está, por ser un caso reciente, el del huracán Micht.

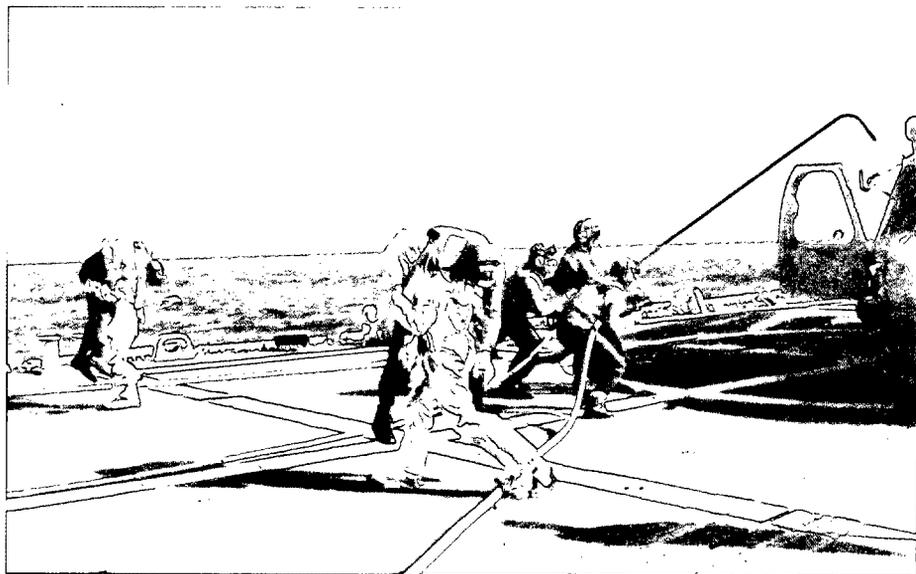
Coordinar y cooperar

La coordinación en términos de la teoría clásica tiene su principio en la *autoridad*, que se transmite por la cadena jerárquica, mediante la *asignación e integración* de todas las actividades para asegurar un grado de uniformidad satisfactorio con vistas a alcanzar un determinado objetivo.

La *coordinación como función*, con carácter esencial, se manifiesta con el ejercicio de la autoridad, otras formas de influencia o el control para llevar a cabo el «plan estratégico global», armonioso y sin contradicciones, que rige las actividades de todos los miembros y elementos de la organización. Se trata, con ello, de que la máxima autoridad adopte decisiones correctas y que todos los miembros de la organización asuman la misma decisión y el papel que a cada uno le corresponde.

La *coordinación como principio*, con carácter de procedimiento, se refiere a la especialización y consiguiente «división funcional», mediante la *descripción* de los comportamientos, esferas de actividad y relaciones entre los elementos de la estructura, de forma tal que «los objetivos de cada elemento» *converjan* hacia el «objetivo general» de la organización, evitando que exista entre ellos incompatibilidades o antagonismos. Desde este punto de vista, la coordinación parte, principalmente, del hecho de relacionar entre sí órganos cuyas competencias materiales no sólo difieren, sino que además operan en su ejercicio con absoluta independencia unos de otros, como sucede en la coordinación a nivel político o en el ámbito internacional. En este caso, la coordina-

(1) Ver REVISTA GENERAL DE MARINA, febrero 1995, pág. 143.



Ejercicio de accidente de vuelo en la fragata *Numancia*. (Foto: A. J. Gamboa).

ción supe a la jerarquía en orden a lograr la «unidad de acción» en el ejercicio de las competencias atribuidas a órganos o elementos no sometidos conjuntamente a un vínculo jerárquico común.

La *coordinación*, por último, lleva en sí los conceptos de *comunicación* y *control*, y con ellos se plantea el problema de determinar «qué grado de coordinación y control puede existir» sin sobrecargar la capacidad cognoscitiva de los individuos que deben planear y dirigir las operaciones o sin que las estructuras se hagan tan rígidas y frágiles a la vez, que cualquier pequeño cambio, independientemente de su origen, rompa todo el sistema.

Éste es uno de los principales problemas que origina la tecnología en la acción del mando: cómo llegar a una situación de «super-control» a la vez flexible para impedir que pueda producirse el síndrome del *stacking helicopter*, que en la guerra de Vietnam llegó a entorpecer notablemente la utilización de los helicópteros.

Con otras palabras, la coordinación debe ser tal que permita la *libertad de acción* (uno de los principios de la guerra de la doctrina francesa) que cada uno necesita para *cooperar*.

La *coordinación* sólo se hace efectiva con la *cooperación*, que vincula a todos —permitiendo la oportunidad de autoexpresión, el desarrollo de habilidades y la iniciativa—, en cuanto a la forma y modo de cumplir y mejorar la coordinación para que la integración de esfuerzos permita alcanzar con eficacia y eficiencia los fines previstos.

La *cooperación* adquiere su verdadero sentido y valor cuando la «intercomunicación» de los papeles asignados va «más allá» de lo previsto en la coordinación, con la vista puesta en los fines de la organización y su supervivencia, resolviendo de forma satisfactoria los problemas que pueden surgir de:

- Las inevitables deficiencias de la coordinación en cuanto a iniciación de un proceso, tiempo, esfuerzo, medios e interés.
- Acontecimientos internos o externos no previstos que condicionan en el tiempo o en la materialidad de su ejecución ciertas actividades.
- Los efectos de desequilibrio que pueden aparecer cuando una actividad se ve afectada por otras actividades de la propia organización.

En resumen: *Coordinar*, definido como «disponer cosas metódicamente», hace referencia a la división del trabajo, actividad estática de planificación con la que se trata de armonizar y encajar entre sí los hombres en sus diferentes funciones y niveles, las máquinas y medios materiales y los sistemas o unidades que integran a unos y otros, con el fin de alcanzar determinados objetivos y, finalmente, la finalidad superior de la organización.

Cooperar, definido como «obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin», es la actividad dinámica que crea la *unidad de esfuerzos*. La cooperación se inscribe en la gestión del factor humano y se incorpora a la psicología y personalidad del individuo, sobre la que se debe actuar para que se integre en el sistema cooperador. Para Chester Barnard, esa intervención, en la personalidad del individuo, deliberadamente consciente y especializada, respetando su libertad, constituye la esencia de las funciones del mando.

Elementos de la cooperación

La vitalidad del sistema de cooperación, del que depende la supervivencia de toda organización, es función de la eficacia y la eficiencia.

La *eficacia* se evalúa por el grado con el que se alcanzan los objetivos de la organización y tiene, por tanto, carácter «impersonal»; sin embargo, la *eficiencia* tiene carácter personal, pues se refiere a la satisfacción de los motivos personales que mueven a la cooperación.

Los elementos que intervienen de forma más destacada sobre la *eficiencia* y que, por tanto, promueven la cooperación son: la voluntad de cooperar, las creencias y la comunicación.

La voluntad de cooperar

La voluntad de cooperar nace de la disposición personal que se manifiesta en el «deseo» de formar parte del sistema y contribuir a su eficacia mediante

el esfuerzo personal de colaborar, en unidad de fines, con los otros miembros del sistema.

La voluntad de cooperar positiva, como acción volitiva de «querer que sí», resulta del balance satisfactorio del binomio «necesidad-satisfacción» y de los «incentivos» capaces de neutralizar o superar los posibles sacrificios que se deben soportar en la situación especial donde la «aportación personal» se produce en un «sistema con objetivos impersonales» en el que, además, el individuo renuncia al control personal de lo que hace.

Los factores que intervienen en la voluntad de cooperar vienen definidos:

- Desde el punto de vista de la persona, por el conjunto de deseos personales y los rechazados.
- Y desde el punto de vista de la organización, por el efecto conjunto de incentivos y objetivos que se ofrecen y por las cargas que se imponen.

El resultado neto de la valoración de todos esos factores es enteramente individual, personal y subjetivo. De aquí que las organizaciones dependan casi exclusivamente de los motivos de los individuos y de los alicientes que a éstos les satisfagan.

La realidad y los estudios empíricos muestran que la mayoría de los miembros de las organizaciones tienen una voluntad de cooperación neutra o negativa y que la voluntad positiva de cooperar de los menos es fluctuante, al verse frecuentemente afectada por factores físicos o psicológicos. A este orden responde, posiblemente, la creación de la sección de «motivación» en el marco de la gestión de personal.

Esta situación, que corresponde a la definida como de «eficacia alta-moral baja», obliga a una labor dirigente de socialización y control social (2) fomentando la *lealtad*, la *solidaridad*, y el *espíritu de cuerpo*.

Las creencias

La voluntad de cooperación no puede darse sin «creer» en los objetivos del sistema cooperador y en los fines superiores o últimos de la organización, lo que implica, en principio, aceptar y asumir como propios unos y otros. Ese «creer» no puede darse sin «conocer», de aquí su necesidad.

Las creencias, que son determinantes para tomar la decisión de cooperar, presuponen o necesitan el «conocimiento» de ciertos elementos que se refieren a la organización y al individuo.

(2) Ver REVISTA GENERAL DE MARINA, febrero y marzo de 1995; enero y febrero de 1997.

Los *elementos relativos a la organización* son externos al individuo, impersonales y objetivos, aunque en algunos casos puedan ser contemplados subjetivamente. Estos elementos son los fines de la organización, su sistema cultural, los objetivos propios del sistema cooperador y lo que representan unos y otros para la finalidad superior de la organización en el marco global de la sociedad en que está encuadrada.

Hay que destacar la importancia de «mantener la integridad de la finalidad» (primer objetivo) o, si fuese necesario, adoptar sucesivamente nuevas finalidades en las que sus miembros puedan «creer». Sólo la definición concreta y el conocimiento del objetivo general hacen posible que el cumplimiento de los objetivos parciales sea eficaz y se oriente hacia el fin general.

Los *elementos relativos al cooperador* son internos, personales y subjetivos. Estos elementos, que influyen en la motivación individual, son: el esfuerzo y sacrificio que deben realizar, las implicaciones de su actividad y comportamiento en las relaciones con su ambiente social, y las satisfacciones que piensa obtener.

Lograr que el balance de todos estos elementos sea positivo es una función esencial de mando que implica desarrollar una labor de formación ética y moral motivadora de la voluntad de cooperación, creando una inteligente «unidad de propósito» y «disposición social» en las mentes y voluntades de quienes trabajan juntos, de tal forma que, sometiéndose a los requerimientos de la «coordinación», cada uno adapte espontáneamente su labor a la de los otros con habilidad y entusiasmo.



Corbetas en Marín. (Foto: A. Pintos Pintos).

La comunicación

La voluntad de cooperar y las creencias adquieren vitalidad, esto es, entran a formar parte de la acción motivadora por la comunicación.

Las técnicas, elementos y factores que intervienen en la comunicación (3) son parte importante e imprescindible de toda organización y, de forma muy especial, de todo sistema de cooperación, en el que se debe llegar a alcanzar la capacidad de «comunicar y comprender»: cuál es la situación en un momento dado, cuáles son las intenciones, qué hay que hacer, etc., todo ello sin necesidad de palabras, con un simple gesto, postura o actitud, como tienen a gala los comandantes de unidades eficaces y altamente profesionales como los submarinos.

Limitaciones a la cooperación

Cooperación y limitaciones son elementos íntimamente relacionados. La cooperación se hace necesaria, precisamente, para superar las limitaciones que restringen o desvirtúan la capacidad operativa del individuo. Las limitaciones que son superadas se convierten en «elementos cooperadores» como un «medio» para alcanzar un «fin».

Los factores o elementos formales que pueden suponer una limitación en la ejecución de una actividad son: el *esfuerzo* que debe realizarse; la *continuidad* de su aplicación; la *simultaneidad* de sus acciones; el *orden* en la secuencia de las tareas parciales y la *prontitud* de la ejecución.

En el campo de las limitaciones psicológicas y medioambientales hay que prestar una especial atención a la inestabilidad e incertidumbre en los fines y la seguridad, a las relaciones interpersonales, a las relaciones entre el individuo y su grupo y a las que aparecen entre grupos. Todas estas relaciones provocan influencias que, si no son encauzadas, o lo son a destiempo o inadecuadamente, pueden ocasionar un efecto contrario a la cooperación.

Es importante tener en cuenta, como señala Barnard, «que el deseo de cooperar del individuo, en cuanto al individuo singular se refiere, es un hecho psicológico, pero es un hecho social en cuanto al sistema de cooperación. Y a la inversa, las satisfacciones derivadas de la cooperación, que son en cuanto al individuo hechos psicológicos, son efectos sociales desde el punto de vista del sistema de cooperación y determinan a esta misma».

Conclusión

El término cooperación se usa de forma tan generalizada que ha llegado a ser una referencia inevitable al abordar cualquier proceso o programa de

(3) Ver REVISTA GENERAL DE MARINA, octubre 1997.

acción en los que, en el fondo, sólo existe «colaboración»: trabajar unos con otros en una misma obra, pero sin estar verdaderamente integrados en una unidad de fines. De aquí que en la mayoría de los casos los objetivos, acuerdos y decisiones se adopten mediante un compromiso en el que abundan las renunciaciones y cesiones que dejan un mayor o menor grado de insatisfacción, esto es, ineficiencia o moral baja.

Conseguir la cooperación debe ser el resumen y la síntesis de las funciones del gobierno de las organizaciones. Tal es la función del «liderazgo», obligado objetivo que debe seguir la enseñanza militar.

La consecución de la cooperación, que coincide con la situación de «eficacia alta-moral alta», implica que el sistema de cooperación se dirige y llega a actuar por sí mismo, casi sin necesidad de la intervención del mando, como resultado de la actividad general de educación, formación y control social, en el que se incluye una adecuada política de incentivos.

La convicción profunda en los «fines» de la organización y en los «objetivos» del sistema de cooperación, que es necesario conocer con suficiente precisión, es el elemento esencial y fundamental de la *responsabilidad* que permite actuar prescindiendo de los intereses particulares y sin tener en cuenta las sanciones positivas o negativas.

Sin esa convicción, que yace en el subconsciente de cada uno, toda organización languidece o muere. La convicción es el elemento necesario, sin sustituto alguno, para crear el deseo de cooperar con aquéllos cuyos esfuerzos aportados voluntariamente se integran y constituyen el sistema de cooperación.

