



**Los managers del mañana**

**Cooperación  
Confianza y  
Metamorfosis**

**EN PRO DE UN MANAGEMENT HUMANISTA  
Y EFICIENTE**

**Diciembre de 2014**

*Esta recopilación de reflexiones y experiencias es fruto de las labores del grupo de trabajo del OSI, que se constituyó alrededor de Jean Kaspar, de Jacques Escoufflaire, de Jean-Paul Biard y de Jacques Gautier. Este grupo inició su actividad con el tema “Cuál es nuestra visión del manager del futuro”, “el manager del mañana”.*

*Durante estos cinco años de reuniones y debates, muchos son quienes se han reunido en el OSI para proponer a Deluzet ideas de estudio y herramientas destinadas a dar base a las hipótesis que se han formulado.*

*No todos los trabajos se encuentran contenidos aquí, pues algunos de ellos ya fueron publicados, y los que están en proceso lo serán en las próximas ediciones de las cartas del OSI.*

# Índice

## *Management*

Jean Kaspar : Regresar a lo básico .....	5
--	---

## *Palabras de los copartícipes del OSI*

Jean-Marie Peretti : Optar por la confianza .....	6
---	---

## *Reflexión*

Management y cooperación .....	8
¿Cuál es el modelo de management que trae la metamorfosis digital? .....	15
Replantear el management a partir de nuestra noción del trabajo .....	19

## *Ciclo “En pro de un management humanista y eficiente”*

El manager ante las mutaciones socio-económicas de la sociedad .....	21
¿Cuál será la visión del trabajo de los managers? .....	22
Los retos que se plantean a los managers de primera línea .....	25
Management y cooperación .....	29
Los diversos papeles de los managers de primera línea .....	34





## Jean KASPAR

Vicepresidente del OSI

# REGRESAR A LO BÁSICO...

Por haber intervenido en muchas empresas, me he dado cuenta que los managers se encuentran en la encrucijada de múltiples cambios. Estos cambios son de origen económico o de origen tecnológico, que ponen en tela de juicio la organización y el contenido del trabajo, pero también hay cambios sociológicos que hacen que el comportamiento de los trabajadores se modifique profundamente en cuanto a su relación con la empresa, con las reglas, con la función, y más globalmente con el trabajo.

Las competencias técnicas, que con frecuencia constituyen el criterio principal para tener acceso a una responsabilidad de management, ya no basta, y quedan claros sus límites. De otra parte, la dictadura de la noción de eficacia, concentrada básicamente en los objetivos operacionales a corto plazo, y la fobia de los reportings, lleva a olvidar la esencia del papel del manager: liberar la palabra para liberar las inteligencias, interesándose por consiguiente en los hombres y mujeres que constituyen los equipos.

La calidad esencial de un manager no se encuentra dentro de sus competencias técnicas, sino humanas. Es tomar conciencia que una empresa no es en primer término un lugar de producción de un bien o un servicio, sino una comunidad de hombres y mujeres que reúnen sus inteligencias y potenciales para producir un bien o un servicio.

Dirigir un equipo significa ser capaz de escucharlo, de tener en cuenta sus opiniones, de discutir periódicamente con él sobre el trabajo, de fijar objetivos gracias a su participación, de ser exigente pero también demostrar buena voluntad, otorgar confianza y evitar las ideas preconcebidas, de abrir espacio para las iniciativas y las críticas.

La revolución fundamental que debemos facilitar es la que nos lleva a regresar a las bases, es decir que tan sólo un concepto humanista, que apuesta a favor de la confianza y de la inteligencia individual y colectiva, puede permitirnos crear las condiciones de eficacia global y hacer del trabajo no una actividad que se soporta sino que se vive positivamente.

**Jean-Marie PERETTI,**

**Profesor de la ESSEC Business School**

## OPTAR POR LA CONFIANZA

La confianza constituye uno de los factores que más estrecha correlación tiene con la eficiencia de los empleados. La confianza organizativa reduce el control formal, su costo y su lentitud. Es una condición necesaria para la crear interés de las personas por su trabajo. Constituye la base de la cooperación indispensable para enfrentar la complejidad. Asimismo, el comportamiento innovador se basa en la confianza en sí mismo y en la organización. Frente a la incertidumbre y a la complejidad, las empresas deben apostar por la confianza, aunque numerosos estudios indican que la mayoría de los empleados no tienen confianza en la organización y que la necesidad de confianza no satisfecha es una fuente de malestar y de riesgos psicosociales en el trabajo. Las situaciones de desconfianza limitan la eficiencia de las organizaciones.

La confianza se percibe como un valor fundamental del funcionamiento de las organizaciones y una palanca de la eficiencia. Desarrollar la sensación de confianza organizativa entre los empleados, especialmente entre los más jóvenes es, para las organizaciones, un reto de alto riesgo, que requiere un verdadero trabajo de elaboración. La confianza se construye diariamente. Llenar la necesidad de sentido y valores de la generación joven es la primera palanca para desarrollar la sensación de confianza.

«La consideración percibida» por el trabajador gracias a las señales emitidas por la organización en términos de papel desempeñado, estatuto y reconocimiento del trabajo efectuado, constituye un factor determinante de la confianza organizativa. Cada empleado debe comprender la utilidad de su trabajo, así como su lugar y su valor en el funcionamiento de la organización. La confianza en la organización se construye gracias a pruebas y experiencias compartidas, y no gracias a grandes discursos. No cabe desarrollar la confianza mediante reglas y declaraciones. La falta de coherencia entre el discurso del management y las expectativas de los trabajadores, por una parte, y por otra entre las reglas publicadas y las que se viven, impide este enfoque. Cuando la «carta de valores» se encuentra en contradicción con el comportamiento diario de los managers directos, la confianza es reemplazada por la desconfianza. Los trabajadores deben percibir que los valores que anuncian los dirigentes son los que realmente se aplican y que las promesas de la «marca del empleador» y de la comunicación de contratación se cumplen efectivamente.

La adecuación entre lo prometido y lo vivido crea sensación de confianza. Es fundamental el compromiso deliberado, auténtico y a largo plazo de los dirigentes a todos los niveles. La confianza se comunica por los comportamientos a todo lo largo de la línea jerárquica, infundiendo así sensación de seguridad a cada trabajador. La confianza es un fenómeno de reducción de la incertidumbre y de aseguramiento, dando así a cada trabajador la sensación de seguridad. Para que el trabajador tenga una sensación duradera de confianza en el futuro de su organización es necesario que confíe en sus dirigentes y que perciba que los procesos son fiables. Para sobreponerse a la falta de confianza entre los empleados y la empresa, es esencial desarrollar el management de primera línea dentro de un contexto de buena voluntad. Un management exigente pero accesible, comprensible, atento y de buena voluntad llena las expectativas expresadas por los empleados para confiar en su empresa.

La segunda palanca de desarrollo de la confianza dentro de la organización está basada en la calidad y coherencia del conjunto de las prácticas de RR.HH. tal como las observan y las viven los trabajadores. Tales prácticas deben responder a las necesidades de desarrollo del talento, progreso, bienestar y reconocimiento que expresan las generaciones jóvenes. La visión que tenga el empleado sobre su evolución profesional a largo plazo, confirmada por elementos concretos, contribuye a la confianza organizativa. La necesidad de reciprocidad es muy alta entre los jóvenes y si la organización desea conseguir su confianza y su compromiso, debe otorgar a su turno la retribución que estiman equitativa, en todas sus formas (salario, formación, desarrollo, reconocimiento, etc.).

Para desarrollar la confianza organizativa entre sus empleados, las organizaciones no solamente deben utilizar los instrumentos tradicionales reconocidos, sino también tener en cuenta las características propias de las nuevas generaciones. La confianza hace referencia a la sensibilidad, a las emociones y a las íntimas convicciones de las personas. Algunos instrumentos parecen pertinentes para desarrollar la sensación de confianza, por ejemplo el codesarrollo que reúne en forma periódica a los iguales en posición de escuchar y de cooperar en cuestiones relativas a la actividad o al management, ya que genera confianza, además de resolver problemas.

Un nuevo pacto social basado en la reciprocidad de los compromisos, su pertinencia y su fiabilidad constituye un factor clave para el desarrollo de la confianza organizativa. Esta reciprocidad se refiere a la confianza otorgada. Si los empleados no confían en el management con frecuencia es porque perciben que el management tampoco confía en ellos. Las organizaciones además deben integrar la dimensión ética, ya que las investigaciones demuestran que las «competencias éticas de los dirigentes» y los «comportamientos éticos» a todos los niveles de la organización son determinantes para la confianza organizativa. Las generaciones jóvenes están dispuestas a otorgar confianza y comprometerse, pero con la reserva de ser compartidos tales compromisos.

Otra palanca de la «confianza organizativa» es una política voluntarista de responsabilidad social de la organización. Los jóvenes confiarán tanto más en su organización cuanto que ésta aparezca como organización responsable. Pertenecer a una organización responsable estimula los comportamientos responsables de los empleados. Los comportamientos de ciudadanía organizativa entre los empleados se desarrollan en las empresas responsables. La confianza del empleado es también la del ciudadano frente a su organización. El «funcionamiento a base de confianza» requiere la «sensación de consideración». A ello contribuye claramente el compromiso de RSE (Responsabilidad Social de la Empresa). Las acciones que se adopten dentro del marco de la RSE desarrollan la confianza.

La organización que se decide por la confianza debe responder en forma continua a las expectativas de equidad y reconocimiento de sus empleados. Debe velar porque se mantenga la sensación de confianza, sean cuales sean las agitaciones del entorno y las vicisitudes de la organización. Esto implica un seguimiento periódico del nivel de confianza mediante barómetros sociales identificando, de acuerdo con la fórmula de Hubert Landier, los «irritantes» que reducen la confianza, la realización de auditorías sociales, tan pronto haya señales débiles que indiquen riesgos de pérdida de confianza en algunos sectores de la organización. La confianza es una riqueza difícil de desarrollar y cuyo mantenimiento es delicado, pero el Capital de Confianza es uno de los más valiosos activos intangibles de la organización.

## Management y Cooperación

La reflexión prospectiva adelantada por el OSI sobre el papel y las misiones de los managers ha llevado a destacar la idea que «el management supone el desarrollo de una cultura de la cooperación y, con tal fin, liberar el tiempo y la autonomía de los managers. La eficacia global de la empresa exige cada vez más la eficacia colectiva, coherente con una noción del trabajo fundada en la participación de cada uno en una labor común. El management será cada vez menos dirigir y, en adelante, mucho más estimular y desarrollar la inteligencia colectiva de los empleados».

Cooperar se ha hecho cada vez más indispensable, y sin embargo no es muy fácil. Al decidir estudiar en forma más profunda los vínculos entre el management y la cooperación, el OSI desea manifestar las razones por las cuales la cooperación se ha hecho insoslayable y qué recursos deben dedicarse al progreso de la cultura de la cooperación. En esta nota se presenta la labor del grupo de trabajo constituido con tal fin.

### *Cooperar se ha hecho indispensable*

La competencia internacional y la irrupción de la sociedad dentro de la empresa, por la vía de las exigencias de los conceptos de desarrollo sostenible y de responsabilidad social de la empresa, han reforzado la obligación de cooperar dentro de las empresas. A esto se agrega la velocidad del cambio y la propagación de los instrumentos digitales, que aumentan aún más la fluctuación de las actividades.

Estas exigencias son de tal nivel de complejidad que acudir a los especialistas ya no basta para resolver los problemas planteados. La complejidad se debe en especial a la multiplicidad de los intereses y de las partes afectadas por las actividades de las empresas. Es indispensable ser más ágil, individualmente pero sobre todo colectivamente. La cooperación por consiguiente es inevitable tanto dentro de la empresa como con los copartícipes exteriores: clientes, proveedores, otros interesados.

Por lo demás, los conflictos de intereses se han trasladado parcialmente desde adentro hacia fuera de la empresa. Persisten diferencias de intereses entre los trabajadores y dirección, y entre las diversas divisiones de la empresa, por ejemplo. Sin embargo, los conflictos de intereses entre la empresa y su entorno han cobrado mayor magnitud, debido a la presión de los clientes o de los consumidores. Así ocurre en materia de medio ambiente, de seguridad sanitaria o de desarrollo de los territorios, así como respecto de los subcontratistas.

Por consiguiente, ha aumentado la importancia de la índole comunitaria de la empresa, ya que es toda ella la que tiene el reto de enfrentar los objetivos del desarrollo sostenible en el acto de producir y distribuir. Toda la comunidad de hombres y mujeres es quien debe movilizarse, en su conjunto. También es ella quien debe agruparse para defenderse cuando se ve amenazada.

La necesidad de movilizar a cada una de las personas de la empresa exige por consiguiente definir el proyecto común y los principios colectivos que permiten sentirse parte de esta comunidad con el fin de crear relaciones de confianza. Se trata pues, tanto de reconocer a cada individuo y ponerlo en relación con los demás, como de encontrar nuevas formas de articulación de las dimensiones individual y colectiva. Desde luego, esto supone dar la palabra a los empleados para conjugar esas dos dimensiones mediante el debate sobre el trabajo y la práctica profesional; replantear la comunicación en la empresa para equilibrar los movimientos de información que sube y que baja; conseguir la evolución de las prácticas y de los papeles en materia de negociación colectiva sin evitar, en algunos casos, la necesaria confrontación para que sea reconocido como legítimo el punto de vista de cada uno y pueda llegarse a un compromiso creíble.

De otra parte, las exigencias sociales y la demanda de los clientes, cada vez más compleja y diversificada, suponen que haya movilización de las competencias y las inteligencias de los hombres y las mujeres de la empresa y, para mayor eficacia y pertinencia, se pongan de acuerdo mediante



la constitución de un capital social. Tal exigencia productiva impone que la cultura de la empresa se haga cada vez más cooperativa en todos los campos. La innovación misma depende de ella, ya que exige buscar competencias y recursos que no se encuentran directamente disponibles y para los cuales es indispensable establecer cooperación.

Las prácticas cooperativas afectan tanto las relaciones sociales y el management de los colectivos de trabajo como las relaciones entre los diversos departamentos y direcciones, y hasta las prácticas con los subcontratistas y proveedores.

Tales prácticas son igualmente cruciales en los equipos internacionales de trabajo, que tienen grandes diferencias culturales propias a la diversidad de los orígenes de sus miembros.

### ***Pero cooperar no es tan sencillo***

La cooperación entre individuos y entre equipos no es espontánea, y siempre es el resultado de una construcción cuyo producto es lo humano y lo social a partir del intercambio, al servicio de un proyecto común. En este sentido, contribuye a humanizar la empresa, así como las relaciones de la empresa con su entorno.

Pero instaurarla requiere más que buena voluntad o confianza: las prácticas profesionales movilizadas, los modos de organización del trabajo desplegados, facilitarán más o menos los comportamientos individuales de cooperación, la dinamización de los colectivos, la cultura del bien y del proyecto comunes. Por ejemplo, es necesario cerciorarse que ninguna de las partes pueda apropiarse del bien colectivo que sea resultado de la cooperación. Este aspecto constituye el centro de las investigaciones sobre los procesos de innovación social.

Diversos manuales, así como asesores y formadores han definido metódicamente los comportamientos adecuados, y elaborado listas de principios de la organización cooperativa, aunque esto sea labor de titanes si se busca exhaustividad. Con todo, la aplicación de los principios de cooperación seleccionados constituye el principal problema.

Por esto ha parecido útil al grupo de trabajo hacer un listado de las prácticas «anti-cooperativas» más sobresalientes, evaluando los riesgos operacionales y los costos que producen por falta de eficiencia. Al destacar y proponer la evaluación de la forma como la cooperación puede conseguir eficiencia, el OSI espera llegar a movilizar más profundamente a los managers.

### ***Casos reales de prácticas “anti-cooperativas” y sus efectos en la eficiencia***

Siguiendo esta idea, en los ejemplos siguientes se han incluido seis categorías de procesos no cooperativos, que se presentan mediante casos reales que los ilustran, así como las consecuencias negativas que produjeron en la eficiencia de las empresas afectadas.

#### **Mantener la desconfianza**

Un manager en una empresa de venta de servicios de un gran grupo internacional se encontraba sometido a gran presión de resultados dentro de un contexto de profundo cambio de cultura. Su equipo se vio sacudido por cambios consecutivos, y empezó a plantearse la cuestión del sentido de su misión, tanto a nivel individual como colectivo; empezó a reinar la tensión produciendo varios casos de agotamiento y de bajas por enfermedad de larga duración. También se planteaba a este equipo la pregunta del sentido y del posicionamiento en relación con otros equipos con los que interactuaba dentro de la misma organización.

El manager y la Dirección de RR.HH. resolvieron organizar un seminario de equipo con el fin de tranquilizar en cuanto al futuro, liberar la palabra de sus miembros y hacerlos pensar en cuanto a su compromiso profesional.

Durante la reunión de presentación del resumen de entrevistas individuales y de la propuesta de ingeniería pedagógica para el seminario de equipo, el manager preguntó en voz alta «¿podemos

confiar en los trabajadores?» Y continuó preguntando «¿podrán arreglárselas sin nosotros? son pasivos y desmotivados», «son incapaces de hacer propuestas».

Esta actitud del manager ilustra la desconfianza hacia los miembros de su equipo y subraya su omnipotencia. Es tanto más arriesgada cuanto que estas frases fueron pronunciadas en presencia de los managers de terreno, que tenían participación en la coordinación de tal jornada y que padecían dificultades para llenar sus lugares de coordinadores de equipos. Además refuerza lo que manifiestan las entrevistas individuales: «el manager no se interesa por nosotros, es alejado y distante. Nuestra actividad, muy administrativa, no le interesa». En el quehacer diario este manager nunca viene a ver a los equipos.

Sintiéndose denigrado, este colectivo se cierra en sí mismo, se empobrece y desarrolla resentimiento contra el manager. Cada vez se hace más difícil dirigir el cambio, encerrándose cada uno de ellos en sus comportamientos «congelados», y anulándose la innovación o la capacidad de tomar riesgos.

### **Falta de claridad y de dirección**

Un manager es director de una agencia comercial, habiendo sido anteriormente supervisor en una empresa muy grande en la cual tuvo que soportar un management muy autoritario y directivo. Consiguió comprar la empresa en 2010 y mantuvo al personal en sus puestos.

Muy empeñado en crear buen ambiente y temiendo ser excesivamente directivo con el «temor» de hacerse acosador, el manager no definió papeles precisos, ni individualmente ni para distinguir su papel de director de empresa y el de sus diversas empleadas. No planteó los límites, no fijó objetivos de rendimiento y no estableció prioridades. No se atrevía a hablar de los problemas de la empresa.

Como consecuencia, sus empleadas quedaron «seltas». El ambiente era excelente pero las empleadas no encontraban el sentido profesional de su actividad en la agencia. Carecían de motivación, no conseguían modificar su comportamiento para pasar de una actitud de gestión a una actitud comercial. Carecían de interés por el futuro de la agencia.

La agencia comercial empezó a perder actividad reduciéndose los clientes y el volumen de negocios, produciéndose problemas de liquidez, y la consiguiente preocupación del manager por los resultados financieros, aunque no sabía cómo dirigir el cambio sin producir estrés.

### **Reducir la diversidad**

Una mujer es manager en una gran empresa industrial, al mando de un equipo de 30 personas, con vocación internacional y cuyo papel es global y transversal para todas las organizaciones. Contrató y formó a su adjunta, cuya misión era la de elaborar y desplegar los procesos de gestión de las actividades a nivel mundial.

Esta mujer manager periódicamente rechazaba las ideas, las propuestas y la ejecutoria de su adjunta, porque no se encontraban conformes con lo que habría hecho ella misma. A este respecto su nivel de exigencia era sumamente elevado; antes de ser manager había ella misma estado largo tiempo encargada de la reingeniería de los procesos de la empresa en diversos oficios.

Por consiguiente la adjunta no encontraba su lugar y perdió confianza en sí misma, desarrollando entonces comportamientos que la llevaban a pedir a su manager verificar y revisar punto por punto cada uno de los entregables. No asumió su dimensión de adjunta y su manager no podía contar con ella.

### **Matar la transversalidad**

En una empresa, una misma división está distribuida en dos equipos. Uno está centrado en las operaciones y el otro, recientemente constituido, se encarga de la optimización financiera. El manager tiene gran proximidad con los equipos de optimización financiera, que contrató personalmente y cuyo oficio es su propio oficio básico, aunque sea históricamente manager de los equipos operacionales.

Puso managers de primera línea a cargo de los equipos operacionales, dejando de participar en su gestión y en la relación con ellos, a quienes nunca pasaba a visitar o saludar. En sus palabras encomiaba los resultados del equipo de optimización financiera y olvidaba citar o presentar los resultados del equipo operacional. Trabajaba sobre la visión y estrategia con el equipo de optimización, pero sin asociar a los managers de primera línea del equipo operacional. Permitted que se instauraran modos de funcionamiento que hacían que los miembros del equipo de optimización pidieran que el equipo operacional rindiera cuentas, a veces en forma urgente. El equipo operacional empezó a verse enfrentado con los clientes y con las reducciones de recursos, mientras que se iba agrandando el equipo de optimización.

Al final, el equipo operacional empezó a sentirse abandonado y a no comprender el sentido de sus actividades y sus misiones. Paulatinamente perdió el interés, y las personas empezaron a preocuparse porque no veían ya el sentido de su trabajo y se sentían amenazadas a mediano plazo: ¿se las mantendría en la próxima reorganización? Esta preocupación se reforzaba porque el director ya no las visitaba, como si no le interesaran o como si estuviera evitando tener que darles una mala noticia. Los empleados se sentían desarmados y en medio de obligaciones paradójicas: servir aún mejor al cliente con recursos cada vez más reducidos y teniendo que dedicar cada vez más tiempo al reporting y a la comunicación de informaciones a los «optimizadores», quienes a su vez se desarrollaban y los denigraban.

### **Falta de empatía y de carisma del manager**

El reconocimiento de un manager había estado estrechamente relacionado con la competencia técnica y con la experiencia. Sus relaciones con sus empleados, originados en oficios muy técnicos, giraban alrededor de conversaciones sobre temas técnicos. Su manera de funcionar fue bastante adecuada durante muchos años, y la rotación entre sus empleados era bastante baja. Se reconocía y se apreciaba su competencia técnica pero su campo de relaciones con sus empleados no iba más allá de estos asuntos.

Se produjo un gran cambio de organización, que pasó de un modo totalmente jerárquico a un modo más matricial, habiendo minimizado la presentación de la nueva organización a sus empleados, contentándose con enviarles la presentación que había sido elaborada por la sede, sin ser muy convincente, probablemente porque él mismo no estaba convencido. No se adaptó a la nueva organización, y su equipo no adoptó con suficiente rapidez las nuevas prácticas (reporting, etc.). Observando esto, la dirección procedió a reemplazarlo. Lo que faltó a este manager fue globalmente la capacidad de liderazgo de los demás y de conseguir adhesión y, tal vez, su propia visión para proyectarse hacia el futuro.

Este equipo se demoró varios meses en adaptarse al nuevo contexto y fue necesaria la intervención de las líneas funcionales en el terreno para explicar e implementar, lo que produjo pérdida de tiempo. Puede pensarse que este comportamiento produjo una pérdida de eficiencia de varios días/hombre.

### **Esterilización del concepto colectivo**

La directora de un establecimiento, acostumbrada a delegar ampliamente y a transmitir el saber, se fue a la jubilación y fue reemplazada por un director que actuaba en forma aislada.

Cuando asumió sus funciones, el nuevo director empezó por hablar tan sólo con uno de sus dos adjuntos directos; no tomó contacto alguno con los responsables y con el personal de los diversos servicios, ni organizó reunión alguna para presentarse y anunciar sus principales objetivos y sus expectativas. No trató de saber cómo funciona el establecimiento ni cómo se distribuyen las tareas. No manifestó interés alguno por la actividad de los diversos departamentos.

Los empleados motivados, competentes y dinámicos sufrieron de una gran sobrecarga de trabajo con los consiguientes horarios cada vez más largos. Observaban además que no se decía cosa alguna a los empleados negligentes que se contentaban con ejecutar el mínimo, sin sentido alguno de lo colectivo. El director trabajaba mucho pero siempre aislado, sin comunicarse ni compartir

las informaciones, dando la impresión de seguir tan sólo su propio camino, único que podía considerarse.

Los elementos dinámicos habían dado el máximo y se sentían poco considerados y abandonados, al borde del agotamiento físico y moral. Observaban que se alentaba la negligencia y la ausencia del sentido del servicio, padeciendo la ausencia de valentía de gestión y la inequidad del tratamiento.

Las consecuencias en la eficiencia del establecimiento fueron elevadas. El personal, al no tener visión alguna sobre la estrategia, los proyectos o los experimentos que debían adelantarse, no podía planificar ni anticiparse a las acciones, y aún menos llamar la atención sobre las precauciones que debían tomarse. La ausencia de distribución de tareas produjo pérdidas de tiempo, intervenciones de última hora, incumplimientos de fechas clave, riesgos de olvidos o duplicaciones. Desapareció el espíritu de equipo y la solidaridad, dejando lugar al «sálvese quien pueda». Los trabajadores dejaron de tomar iniciativas y perdieron el deseo de intercambiar las buenas ideas o las buenas prácticas.

### ***Principios de organización colectiva del trabajo y comportamientos individuales adecuados***

Esta serie de casos ilustra comportamientos nocivos para el desarrollo de la cooperación dentro de la empresa, lo que permite, procediendo por diferencia, conseguir la emergencia de prácticas favorables al desarrollo de procesos cooperativos:

#### **En términos organizativos,**

- Organizar un espacio de diálogo sobre el trabajo, entre el manager y su equipo, para que éste pueda tranquilizarles sobre su futuro, dar sentido a sus acciones y transmitir reconocimiento sincero por las realizaciones, tanto colectivas como individuales.
- Devolver su lugar a los managers intermedios. Desarrollar su autonomía y dejarlos organizar su espacio de management.
- Organizar y dar impulso a la cooperación dentro de los equipos de dirección.
- Publicar y destacar las realizaciones de cada equipo ante los demás. Dar a conocer el valor de cada equipo; dar a conocer las buenas prácticas.
- Definir los papeles y los objetivos, quién hace qué, con objetivos claros y evaluación de resultados.
- Reunir periódicamente a los responsables de servicios y al conjunto del personal para:
  - informar sobre los principales hechos, orientaciones y proyectos,
  - fijar un rumbo común y compartido, claro y comprensible,
  - identificar con los managers los comportamientos esperados y proscritos,
  - destacar los progresos conseguidos y los que aún se esperan.

#### **Y en términos de comportamientos individuales,**

- Apoyar a cada manager para que desarrolle la capacidad de manifestar reconocimiento: controlar menos para conocer mejor y aprender del trabajo de sus equipos, desarrollar la confianza y destacar los resultados de sus subalternos.
- Expresar críticas justificadas, conciliando la benevolencia con la exigencia.
- Explicar la realidad de la situación de la empresa. Compartir los retos y las preocupaciones sobre el futuro.
- Asociar los diversos equipos de una entidad en la co-construcción de una visión común; dar nuevo sentido gracias a la visión general de las actividades y de sus valores añadidos complementarios.
- Incitar a los managers a buscar el feedback de los empleados. Utilizar para ello las entrevistas anuales.
- Desarrollar la competencia de los managers para la dirección del cambio.

### **Varios aspectos transversales resultan especialmente importantes:**

Es imposible cooperar cuando no hay tanto un terreno como proyectos comunes. Partir de un proyecto y de principios colectivos hace posible que cada uno encuentre su lugar en la comunidad. A partir de este objetivo común, el examen de las prácticas y de los hábitos de cada uno permite sacar provecho de la riqueza de las diferencias y establecer la cooperación. En los equipos internacionales, la cultura y el proyecto de empresa constituyen elementos fundamentales para cooperar.

- La garantía de que cada uno sienta legitimidad y reconocimiento es, sin lugar a dudas, un punto esencial para que pueda desarrollarse una cultura cooperativa en una empresa. Es indispensable que las personas tengan confianza y no se sientan amenazadas.

Esto es especialmente cierto en los equipos interculturales, en los que lo esencial es que cada uno tenga la convicción de su propia identidad y de lo que puede aportar, para luego evaluar las diferencias con los demás, al nivel de las prácticas y los comportamientos.

En materia laboral, la cooperación sólo puede construirse mediante procesos que faciliten la palabra a los empleados y a los mandos medios. El diálogo social cooperativo sin duda requiere una fase de diagnóstico compartido, así como una práctica de co-elaboración o de redacción común de los proyectos de acuerdos.

- El ejemplo debe venir de arriba para evitar contradicciones entre el discurso general «hay que cooperar» y el top management que hace lo contrario, concentrándose en compartir las zonas de influencia.
- Desde hace ya muchos años las empresas han venido desarrollando nuevas organizaciones del trabajo, por ejemplo por proyecto, de manera de eliminar las distancias entre los equipos de trabajo y las direcciones de la empresa. Con todo, tales políticas han llegado a su límite y han llevado a efectos indeseables. Nadie coopera en la misma forma dentro de una organización estable y dentro de una organización en movimiento incesante: se requieren rituales y personas estables para que se puedan plantear los procesos, aunque las organizaciones del trabajo deban ser cada vez más flexibles.

La cooperación debe traducirse en modos de organización del trabajo y principios colectivos porque afecta al rendimiento colectivo de los empleados. Igualmente exhibe comportamientos individuales y morales adecuados, que facilitan el intercambio social, dando y recibiendo. Estas dos dimensiones son indispensables para elaborar la cooperación.

### **Nuevas modalidades de trabajo**

La cooperación requiere liberar la autonomía de los managers así como la libertad de palabra de los empleados dentro de los colectivos de trabajo. Tales autonomía y libertad contribuyen para forjar una visión común de las exigencias que se hacen al equipo en su conjunto, a la dirección o a la empresa. Cada uno podrá expresar lo que aporta al esfuerzo y al proyecto colectivo.

Deben tenerse en cuenta otras dimensiones, en materia de formación de los managers, de elaboración de los objetivos, de modos de remuneración, para que el resultado colectivo no resulte minado por perseguir eficiencias individuales.

### **Comportamientos individuales adecuados**

No cabe duda que la formación de los managers es un punto importante. Dentro del sistema educativo belga, tres cuartas partes de las notas son colectivas; en cambio, parece claro que el sistema educativo francés, especialmente la enseñanza superior, da preferencia a la competencia entre los alumnos y al resultado individual por encima del trabajo colectivo de grupo. Por consiguiente no será natural la adopción posterior de comportamientos pertinentes cuando se trata de dar preferencia al interés colectivo del equipo o de la empresa. En efecto, la cooperación presupone que la eficiencia individual esté inmersa en la eficiencia colectiva, como es el caso de los estadounidenses.

Asimismo, el desconocimiento de la historia social, o su lectura muy orientada hacia la lucha de clases, lleva a mantener actitudes anticuadas entre interlocutores sociales en la empresa, que impiden la cooperación.

### ***Mejorar la eficiencia mediante el desarrollo de prácticas cooperativas***

La práctica de los casos reales, indicados más arriba en la nota, da una visión del impacto que puede tener la cultura de cooperación en la eficiencia.

Es posible definir cuatro aspectos principales para evaluar los resultados que se puedan conseguir con prácticas más cooperativas en igualdad de circunstancias. Con procedimientos y reglas de producción constantes, con tipos iguales de reporting, con calificación similar, el OSI subraya que en estos cuatro aspectos las disparidades de eficiencia que se observan dentro de un determinado conjunto de establecimientos, de departamentos o de empresas, reflejan niveles de cooperación más o menos desarrollados.

Se puede medir el avance y la generalización de prácticas más cooperativas en puntos tales como:

- La satisfacción del cliente: plazos no cumplidos, solicitudes no procesadas, problemas de calidad,
- La eficiencia de la organización: niveles de costos internos, gestión de imprevistos, rapidez de gestión de los cambios, mantenimiento de tareas o trabajos inútiles...
- Compromiso de los empleados, que se puede medir mediante encuestas de satisfacción, índice de ausentismo (en especial de corto plazo), rotación...
- Capacidad de innovación: desarrollo de nuevas oportunidades, innovación de los proveedores, iniciativas de los empleados.

## ¿Cuál es el modelo de management que trae la metamorfosis digital?

*Esta nota tiene por objeto echar las bases de la reflexión que será dirigida por el OSI sobre este tema, empezando por caracterizar las transformaciones más importantes inducidas por la digitalización en el trabajo y en las organizaciones, y que constituyen el contexto en el que se ponen a prueba los modos de management. Posteriormente se tratarán los principales asuntos que se plantean a nivel de management, tal como hoy en día se plantean y se concretan.*

El desarrollo del mundo digital está produciendo una metamorfosis global de la sociedad, que está hoy transformando los oficios, la forma de trabajar, la organización del trabajo y las relaciones que tiene la empresa con sus clientes y su entorno. Está aumentando la porosidad entre la vida del trabajo y la vida privada, el trabajo pasa de un lugar a otro, el vínculo de subordinación se transforma, así como la temporalidad de la actividad de trabajo. Los instrumentos digitales (redes sociales, mensajería intranet, big data, etc.) traen y transmiten nuevos códigos sociales en la empresa.

Son considerables los efectos en la relación que vincula a los managers con sus equipos. Muchas son las situaciones en que las prácticas de dirección construidas en tiempos del taylorismo son cada vez más inadecuadas. Las comunidades de prácticas y el trabajo a distancia exigen nuevas formas de dirigir cuyo reto está menos en la definición de los procedimientos de trabajo y el control de su ejecución que en la coordinación de los empleados, su apoyo y la sinergia entre ellos para desarrollar su creatividad, su empeño y sus capacidades de innovación. Están apareciendo nuevos códigos profesionales.

Los managers no están preparados para estas transformaciones, en parte porque su formación no las tuvo en cuenta, pero también porque la transformación está difundándose de abajo hacia arriba en las organizaciones, y de fuera hacia dentro de la empresa. Están en la frontera entre lo nuevo que se está extendiendo y lo antiguo que está resistiendo, mediante las estructuras jerárquicas actuales.

Por su parte, los responsables de Recursos Humanos se encuentran desarmados frente a la profusión de nuevos instrumentos y les cuesta adueñarse de las cuestiones que se plantean a hombres y mujeres por el desarrollo tecnológico, tanto más cuanto que su control y generalización han sido obra de las direcciones de informática o de comunicación.

### *La metamorfosis digital en el ámbito laboral*

Los cambios más importantes son los que afectan el contenido mismo del trabajo y de los oficios dentro de cada rama de actividad. En pocas palabras, el campo digital pone al protagonista local en contacto directo y permanente con diversos lugares del mundo, y esta posibilidad de estar en contacto directo y permanente con los diversos puntos del planeta hace que se plantee una transformación muy profunda del trabajo y de los oficios. No entraremos aquí a estudiar las diversas alteraciones y mutaciones que produce esta revolución, sino que nos concentraremos en varios efectos genéricos.

### **Impacto sobre el trabajo y su organización: 4 cambios transversales a considerar prioritariamente**

*En primer término, las tecnologías digitales permiten la deslocalización del trabajo.*

Algunos empleos sufren menos impacto que otros, y hasta ninguno, pero cada vez más, especialmente en las funciones terciarias, el lugar del trabajo puede cambiar según la hora del día y las tareas por efectuar. Es posible trabajar a domicilio o en forma nómada; algunos trabajadores trabajan antes y después de sus horarios de trabajo, en el transporte público o en casa, gracias a un Smartphone o a una tableta. Esta evolución lleva por sí misma a tres cambios: porosidad cada vez mayor entre el ámbito del trabajo y el ámbito personal; interrogaciones sobre el vínculo de subordinación y la índole del control de la actividad del trabajador; interrogaciones sobre la dimensión propiamente humana

del trabajo en la relación con los demás, con el colectivo del trabajo, y con la obra efectuada en común.

**Segundo, el desarrollo de instrumentos digitales se traduce en muchas empresas por la adopción de redes sociales internas** que se basan en los procesos de trabajo colaborativo y ponen en tela de juicio las organizaciones jerárquicas.

**Tercero, está reduciéndose la distancia con el cliente, o con los colegas de otros continentes;** están aumentando las interacciones con las comunidades o las redes profesionales externas a la empresa. En otras palabras, también está desapareciendo la frontera entre lo que está dentro y lo que está fuera de la empresa, y aumenta la penetración de la sociedad dentro de la empresa. Si se toma el ejemplo de Twitter o de Facebook, es innegable la ventaja que representa la integración en su estrategia de comunicación por la empresa de estos instrumentos, por ser medios que permiten alcanzar a muchas personas dentro o fuera, y crear vínculos con los empleados para desarrollar su sensación de pertenencia a la empresa.

**Cuarto, la esfera digital cambia la forma de trabajar porque muchos programas permiten aliviar y hasta suprimir tareas,** especialmente en cuanto al procesamiento de asuntos administrativos y en la logística. Si, por una parte, la empresa aumenta su productividad y su competitividad, permanentemente están desapareciendo empleos y calificaciones, sin que esta transformación se perciba o se discuta. Más generalmente, esta destrucción creativa forma parte de un contexto en el que la idea de actividad tiene la primacía sobre el empleo como estatuto, y aún sobre el trabajo dentro de un equipo: la reducción del asalariado tradicional frente al empresariado viene de la mano del cambio ya iniciado.

### **La puesta en tela de juicio de los códigos profesionales anteriores**

La comunicación digital dentro de la sociedad, especialmente mediante las redes sociales, transmite códigos que en ciertos casos contradicen los que rigen dentro de la empresa desde hace lustros. La adopción de redes sociales internas refuerza el vigor y la legitimidad de los nuevos códigos, modelizando nuevos funcionamientos colectivos.

Dentro de una red no existe antigüedad ni orden jerárquico. Tan sólo cuentan la competencia y el aporte real de cada uno a la vida de la red. El recién llegado, si hace la contribución más importante y más pertinente puede resultar siendo quien dirige la red. Así pues, el poder proviene de compartir la información, y no ya de su control y hasta su retención. También cambia la relación con el tiempo, ya que domina la reacción inmediata.

### **¿Cuál es el nuevo modelo de management que está naciendo?**

Hoy en día el despliegue de los instrumentos digitales está produciéndose a una velocidad que no permite que los interesados puedan medir todos los retos que se les plantean. Están penetrando dentro de la empresa gracias a las nuevas generaciones de empleados que son 100% digitales desde hace poco. El modelo anterior de gestión está perdiendo pertinencia y está poniéndose en tela de juicio sin que, sin embargo, existan aún en su lugar otro sistema y nuevas reglas. El resultado es que hay funcionamientos colectivos de varios niveles, muy dependientes de la forma como los managers sean o no receptivos a los instrumentos digitales, según sea su edad, su historia, sus prácticas y su formación.

Con todo, la dirección, formación y desarrollo de hombres y mujeres, o sea su management, son para la empresa un reto fundamental, si es que quiere aprovecharlas. Se requieren nuevas reglas y prácticas de gestión, más allá de la improvisación actual. Esta es la perspectiva de trabajo.

Un examen rápido de algunas ideas y análisis accesibles en los espacios públicos han llevado a elaborar una lista de algunas interrogantes y problemáticas que actualmente se plantean a los managers y a las prácticas dominantes de gestión. Más abajo precisamos las tres principales, antes de indicar las ideas de trabajo que ha adoptado el OSI para los próximos meses.



## **El despliegue digital pone en tela de juicio la función de control del manager y el vínculo de subordinación**

En un número creciente de sectores profesionales la noción taylorista del trabajo está siendo cuestionada; en esta noción el manager indica las tareas y la forma de cumplirlas y controla al empleado por su conocimiento de las modalidades del trabajo, por el tiempo de presencia y el reporting. Al permitir el trabajo a distancia, los instrumentos digitales subvierten esta noción y este modo de control.

La interrogación que el mundo digital plantea a la función de control directivo se agrega a otras evoluciones del sistema productivo, también fundamentales: la evolución permanente de las tareas de cada empleado, y la necesidad de adaptarse en tiempo real a las necesidades del cliente impiden cada vez más la codificación de las tareas y requieren acudir a la capacidad de evolución del empleado y a su creatividad; lo mismo se dice de las organizaciones del trabajo en flujo tendido que acuden cada vez más a la autonomía y responsabilidad del empleado. Tales evoluciones plantean preguntas sobre las relaciones de poder y de autoridad entre dirigentes y dirigidos.

Por consiguiente todo lleva a que el control del management ya no se efectúe en las modalidades del trabajo (presencia, procedimientos, ciertos aspectos de reporting), sino en el producto conseguido o el servicio prestado y sus plazos. Esto plantea un gran número de cuestiones relativas a la articulación de los individuos dentro de su colectivo, y a los objetivos, reporting, reconocimiento y retribución. La autonomía cada vez mayor de los empleados lleva a replantear el papel de los managers y las modalidades de regulación de los colectivos de trabajo. Menos control, pero más dirección y gestión de la inteligencia colectiva.

Para que lo digital se perciba como progreso y no como limitación adicional adquiere aún más importancia que hoy en día el diálogo sobre el trabajo entre los empleados dentro de su propio equipo y con sus managers. Es necesario crear o reinventar nuevos espacios y tiempos.

La democracia económica y social debe mejorarse con un componente operacional que permita que los empleados puedan expresarse libremente y sin restricciones, participar en la elaboración de las decisiones, co-construir junto con los managers las organizaciones y las prácticas de los oficios. El objetivo es garantizar su eficacia profesional, su motivación en el trabajo y desarrollar la innovación. A un nivel distinto, también se están cuestionando las modalidades de reporting porque si se trata menos de controlar y más de dirigir una comunidad humana, es urgente la búsqueda de reportings orientados hacia la elaboración de una visión común para todo el colectivo de trabajo, coproducida por los empleados y los managers.

## **Lo digital es ambivalente y puede aumentar la deshumanización que a veces se ha introducido en la empresa**

En forma contradictoria y paradójica, los instrumentos digitales permiten tanto el desarrollo de la autonomía de los empleados como el aumento del control sobre ellos, en especial mediante un reporting más estricto, casi en tiempo real. Así ocurre con ciertos equipos comerciales, a quienes se pide constantemente información sobre objetivos alcanzados. Este aumento de la presión por vía digital explica parcialmente los casos de burn-out que afectan principalmente a los managers. Lo digital, que con frecuencia permite facilitar las tareas, la autonomía, el diálogo, la participación de los empleados y, en pocas palabras, humanizar a la empresa, también puede aumentar considerablemente su deshumanización permitiendo que los diálogos virtuales adquieran más importancia que las relaciones humanas y aumenten al propio tiempo las restricciones y el estrés por el mantenimiento de los anteriores circuitos de decisión.

La formación de los empleados de la empresa en su conjunto para los nuevos instrumentos digitales, su potencialidad y sus posibles efectos nocivos, es un reto importante. Sin embargo, es igualmente necesario enmarcar el uso individual de los instrumentos digitales que, por varios aspectos (respeto de la persona, confidencialidad etc.), deben converger hacia normas colectivas y no depender del libre albedrío de cada persona. Vale la pena evaluar y probar el uso de instrumentos tales como videoconferencias, reuniones puntuales a distancia y espacios de coworking (trabajo cooperativo) para evitar el aislamiento de los trabajadores.

La regulación del uso de lo digital requiere sin duda nuevas reglas colectivas, pero también normas más flexibles, basadas en el refuerzo de las relaciones de trabajo entre colegas así como entre dirigentes y dirigidos.

### **El desarrollo de las redes sociales internas destaca los modos de dirección cooperativos de los colectivos de trabajo**

Tales redes marcan la vida de la empresa al desarrollar relaciones de colaboración entre los empleados, sin verdadera dimensión jerárquica. La rápida difusión horizontal de informaciones, y no ya solamente de arriba hacia abajo, permite desarrollar la inteligencia colectiva pero pone en tela de juicio la autoridad jerárquica que no se vea acompañada por competencias profesionales y capacidad de dirección.

Para un manager, el papel de dirección no constituye novedad, pero lo digital exigirá aún más profesionalización en la dirección de los equipos de trabajo, porque ya se están planteando nuevas normas en la materia, que se basan en la transparencia y la difusión de la información, en la transversalidad de las funciones, así como en la participación y la responsabilización de las personas y de los colectivos.

En estas tres problemáticas, como en otras, los managers y los ejecutivos, así como los interlocutores sociales, enfrentan una alternativa: o bien tratan de adecuar la difusión de los instrumentos digitales a la cultura de management existente, tratando de construir ciertos diques para canalizar sus evoluciones, o bien tienen en cuenta tales evoluciones y tratan de diseñar un nuevo modelo de gestión.

Esta segunda posibilidad permite plantear positivamente la metamorfosis que lo digital está modelando y acelerando. Con todo requiere un proceso de construcción colectiva entre los empleados, los managers y los responsables de RR.HH.

### **La función de Recursos Humanos y lo digital**

En especial en las empresas más grandes, la función de RR.HH. está hoy muy taylorizada (tareas en silos, enfoque en funciones de control laboral, etc.) y los instrumentos digitales se perciben por las direcciones de RR.HH. como especialmente aplicables a varios de estos silos.

El proceso de contratación, por ejemplo, integra la existencia de las redes sociales y ciertos departamentos de contratación complementan por intermedio de LinkedIn o Viadeo la información sobre experiencia y competencia de los candidatos. En materia de «marca de empleador» lo digital está desarrollándose dentro de la empresa para atraer el joven talento de afuera.

Pero aquí puede existir una intervención más estratégica de las direcciones de RR.HH.: la gestión del cambio global que produce lo digital, cuyo reto es la transformación de los oficios, de las organizaciones y la dirección del cambio.

Esta metamorfosis con frecuencia es resultado de instrumentos seleccionados y controlados por otras direcciones de la empresa (Dirección de Organización y de Gestión de Sistemas – con inversiones que implican recursos financieros elevados, especialmente en materia de Big Data – Dirección de Comunicación). El impacto humano de estos instrumentos es elevado y produce dudas y preocupaciones entre muchos managers. La dirección de esta transformación digital y la invención de las prácticas gerenciales del futuro requieren un cambio en la relación entre los managers y los responsables de RR.HH.

## Replantear el management a partir de nuestra noción del trabajo

*En seguida retomamos las propuestas que el Grupo de Trabajo había desarrollado, ya que nos parece que constituyen la base de nuestro estudio. El texto relativo a esta reflexión se publicó in extenso en la Carta 14 del OSI.*

### **Primera propuesta: examinar el contenido de las tareas y la forma como son efectuadas por los empleados y los equipos de trabajo**

Esta primera propuesta consiste en estudiar tanto el contenido de las tareas como la forma como son efectuadas por los empleados y los equipos de trabajo, así como sus problemas y sus adelantos, los objetivos previamente fijados y sus resultados.

Esto lleva inevitablemente a desarrollar instrumentos para el envío de informaciones y propuestas de los trabajadores, complementarios de los que «bajan» las obligaciones relativas a los objetivos. De lo que se trata es saber qué esperan los equipos, sin renunciar a comunicar lo que la Dirección haya resuelto.

Esto lleva a dar importancia al sentido que los empleados dan a su propio trabajo, detectar las imperfecciones, plantear los puntos en los que la empresa debe modificar sus procedimientos para mejorar la calidad de sus productos o servicios.

También lleva a tener mejor en cuenta la evolución cotidiana de las tareas y las organizaciones del trabajo, las nuevas competencias que se hayan desarrollado, reconocerlas y aumentar así la participación, la motivación y el compromiso del personal.

También permite detectar cuándo los equipos ya no saben muy bien para qué sirven y cuándo los mandos expertos se ven obligados a controles que ya no les dejan lugar para la creación.

La gestión es tanto obtener información como suministrarla: el papel del manager intermedio, de terreno, será entonces recopilar la información, enviarla y transformar esta «subida» en conocimiento colectivo y en propuesta. Allí pueden entonces encontrar su lugar la prevención y la innovación.

A escala de la empresa como un todo, la cultura del resultado y el desarrollo del reporting con frecuencia se basan en un saber puramente teórico que acude fundamentalmente a la inteligencia y a la razón. Estudiar el trabajo concreto facilita tener en cuenta otras inteligencias, por ejemplo la inteligencia manual o la del corazón y de la emoción, así como la de la relación con los demás, que adquieren cada vez más importancia y destacarán aún más las competencias basadas en el terreno afectivo y la sociabilidad.

Dentro de sus equipos los managers pueden desarrollar la capacidad de aprender permanentemente, así como la escucha, el intercambio y la sensibilidad ante los cambios, la apertura a las evoluciones del medio social, el deseo de desarrollar una visión general, la flexibilidad... Tales competencias que fundamentan la capacidad de innovar son esenciales porque la competitividad global se juega en todos los niveles de la empresa. También representan valores de motivación para las nuevas generaciones de directivos, tal como puede serlo el trabajo en red conseguido con las nuevas tecnologías.

### **Segunda propuesta: ser capaz de comprender la complejidad y la novedad de las situaciones**

El management, y esta es nuestra segunda orientación, consiste en cuestionar la jerarquía de las inteligencias que no siempre permite hoy en día comprender la complejidad y la novedad de las situaciones.

El propósito es conseguir equilibrio entre las diversas formas de inteligencia y de saber. Esto lleva a darle realidad al discurso que preconiza la liberación de la creatividad, de las energías, de las

iniciativas, pero supone relativizar las herramientas de la gestión clásica, cada vez más restrictivas.

Fundamentar su management en el trabajo de sus equipos también lleva a humanizar la empresa porque el management es igualmente tener en cuenta a los individuos en toda su globalidad, con sus diversas solidaridades, profesionales, sociales, familiares o comunitarias. Significa integrar la participación de los empleados y de los managers en los resultados exteriores en los que participan. Las redes profesionales que así se construyen hoy se distinguen de los gremios, que son redes de pertenencia vinculadas con los diplomas; estas son, antes bien, redes vitales a las que el individuo decide pertenecer o no. La gestión está vinculada con la creación de redes internas, su selección, su mantenimiento y la alimentación intelectual que enriquecen gracias a los contactos internos y externos que a menudo se subevalúan. Existen comunidades de prácticas o de pericias, redes profesionales, que acuden a competencias distintas y por consiguiente a otros tipos de management, más ampliamente fundadas en la motivación de las personas. Es otra cultura de gestión, que va más allá del marco tradicional y que es diferente de la gestión de proyectos que ya empezaba a conocerse bien.

El aspecto comunitario choca con el management o modo jerárquico de las organizaciones. La capacidad para el management no es un saber transferible, entre otros; es también, y tal vez aún más, una experiencia. Lo que soy como manager se lo debo tanto al ejercicio de mis responsabilidades, que requiere aprender de la confrontación y la diversidad, como a la formación clásica.

Cada manager aumenta sus competencias y su saber cada vez que se encuentra en situación de cooperación, cada vez que experimenta la diversidad, que se enfrenta con la pluralidad. Este aumento de la competencia de management no es, pues, un proceso individual sino que se compone de una dimensión colectiva que depende del modo de funcionamiento y de la cultura de la empresa.

### ***Tercera propuesta: desarrollar la cultura de la cooperación***

De aquí se desprende la tercera idea, que supone que el manager se vea llevado a desarrollar una cultura de la cooperación, para lo que tendrá que liberar el tiempo y la autonomía necesarios para sus equipos. La eficacia global de la empresa supone cada vez más una eficacia colectiva, coherente con una noción del trabajo basada en la participación de cada uno en una obra colectiva.

El management será cada vez menos enmarcar y cada vez más dirigir y desarrollar la inteligencia colectiva de los empleados. Dentro de este orden de ideas, deben facilitarse la toma de iniciativas y el derecho al error, lo mismo que será necesario respetar dentro de la implementación y el seguimiento de los objetivos asignados, un plazo mínimo y un perímetro constante.

Sin ello no podrá conseguirse la cooperación que constituye una clave fundamental para asumir y tener en cuenta cada vez mejor las evoluciones sociales externas que sacuden a la empresa. La dinámica del partenariado también permite a los managers contribuir a dar sentido a las actividades industriales y comerciales que les incumben.

### ***Cuarta propuesta: el trabajo como profundización y superación permanentes***

El trabajo no puede ser sólo la repetición de instrucciones; nos invita a la profundización y la superación permanentes.

Esto es tanto más importante hoy cuanto que la competitividad global de la empresa reside en la capacidad de su organización para aprender de la experiencia, de la exigencia del cliente, del ejercicio profesional cotidiano. Así pues, el trabajo efectuado se encuentra en permanente evolución.

Finalmente, el management es tener el tiempo y los recursos para analizar en frío las experiencias y sus resultados, preguntándose sobre la mejor manera de transmitir las iniciativas exitosas. Ningún proceso de management puede limitarse a un simple procedimiento, sino que tiene que tener en cuenta la superación permanente del procedimiento y organizar su propia evaluación.

## CICLO: “EN PRO DE UN MANAGEMENT HUMANISTA Y EFICIENTE”

### Jean KASPAR

Coloquio organizado por iniciativa del Observatorio Social Internacional, en cooperación con la ESSEC, el estudio Bernard Julhiet y la Unión Confederada de Cuadros de la CFDT. En efecto, en un tema tan importante como el management, nos pareció que tenía importancia asociarnos para organizar este ciclo de conferencias.

Las conclusiones que se saquen de estos encuentros servirán para nutrir los estudios del observatorio social internacional en materia de management, alrededor de una idea principal: estamos convencidos que un management humanista puede ser una palanca de eficiencia. No se trata solamente de un suplemento espiritual, sino de un resorte de eficacia dentro de la empresa.

A todas luces el management es una cuestión clave, por diversas razones. En primer término contribuye a la aplicación de la estrategia de la empresa; además también está en el núcleo de los retos de la gobernanza de las empresas.

Además, abre la puerta para contribuir a la competitividad de las empresas, de lo cual no se puede hacer caso omiso, pero indicando de una buena vez que esta noción no puede limitarse a una competitividad económica y financiera sino que debe integrar los retos de la formación, la calificación y la utilización de las competencias. En mi opinión, un manager necesariamente es un director de orquesta, que necesita todos los instrumentos y no puede permitirse establecer jerarquías entre ellos.

El acto de gestión es, además, esencial en la medida en que contribuyen a la regulación y a la calidad del diálogo social dentro de la empresa – más aún en situaciones en que los managers de primera línea con frecuencia se sienten desarmados ante los representantes del personal.

El manager puede contribuir para conseguir que el trabajo se perciba positivamente. El trabajo puede convertirse en sufrimiento, pero no lo es por sí mismo.

Finalmente, la gestión puede constituir un elemento importante de aplicación de la responsabilidad laboral y hasta social de las empresas.

## El manager ante las mutaciones socio-económicas de la sociedad

*Las evoluciones de la sociedad en todas sus dimensiones (internacionales, económicas, sociales, sociológicas, tecnológicas, etc.) así como la transformación de las interacciones entre la empresa y su entorno social lleva a replantear los modos de gestión. El tener en cuenta y dar apoyo a tales cambios constituyen el objeto del ciclo de desayunos organizado alrededor del tema: “En pro de un Management Humanista y Eficiente”.*

*La transcripción de los debates de la primera mesa redonda coordinada por Jean KASPAR en la que participaron François DUPUY, sociólogo de las organizaciones, Antoine SOLOM, Responsable de los estudios de RR.HH. y de management de Ipsos y Paul PENY, Director General Adjunto de Gestión e Innovación Social de RATP, se publicó en la carta N° 16 del OSI.*

## ¿Cuál será la visión del trabajo de los managers?

*En muy amplia medida, las reglas de funcionamiento de una organización y las prácticas de management de sus responsables se ven acompañadas por una visión del trabajo que revelan y transmiten. Definir el trabajo como la consecución de objetivos cuantitativos predefinidos es una visión reductora porque también es el lugar de autorrealización, de socialización gracias a la relación con los demás, y de participación en una obra colectiva. Integrar estas diversas dimensiones en la empresa es fuente de eficacia y eficiencia individual y colectiva.*

*Por consiguiente, basar el management en el conocimiento y el análisis del trabajo de los equipos lleva a transformar las organizaciones y los modos de comunicación para reconocer más a las personas y humanizar a la empresa.*

**Participaron en la mesa redonda, coordinada por Muriel MORIN, Presidenta del OSI y Marc DELUZET, Delegado General del Observatorio Social Internacional (OSI):**

*Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Profesor Asociado, HEC Paris / Senior Advisor Grupo Obea*

*Brigitte DUMONT, Vicepresidenta delegada, ANDRH/Dir. RR.HH. Adjunta del Grupo, France Télécom-Orange*

*Jean-François NATON, Consejero confederal, CGT*

### **Brigitte DUMONT**

La ANDRH, Asociación Nacional de Directores de RR.HH. cuenta con 5000 miembros en el territorio metropolitano y ultramar. Cuando debatimos en nuestros diversos grupos de trabajo, encontramos elementos comunes que compartimos y que deseamos que progresen. En especial, el papel del Director de RR.HH. en la empresa resulta esencial. En efecto, el Director de RR.HH. desempeña el papel de interfaz entre los empleados y la dirección; toma parte en los estudios que anteceden a la estrategia de la empresa y en sus consecuencias en los colectivos de trabajo, así como en el apoyo a estos colectivos para conseguir el éxito de tal estrategia. También representa la interfaz entre los interlocutores sociales y la dirección, y apoya a los empleados de la empresa, desde su contratación hasta su partida.

Además desempeña un papel difícil, que es el de manager RR.HH. de terreno, que constituye el punto donde se concentran todas las exigencias contradictorias de la empresa. Éste manager de terreno es quien, al lado de sus equipos, transmite la estrategia, manifiesta el sentido de las prioridades fijadas y toma decisiones.

El Grupo France Telecom Orange tiene 170.000 empleados en el mundo, en 220 países, de los cuales 30 son países muy importantes. En Francia con frecuencia se asocia al grupo con la gran crisis laboral que atravesó en 2009 y 2010, pero en la imaginación de los franceses es hasta cierto punto «su empresa», a la que todos están muy cercanos.

En 1991, la agencia pública France Telecom se convirtió en un EPIC (establecimiento público de carácter industrial y comercial). En 1996, la empresa se transformó en sociedad anónima cotizada en las bolsas de París y de Nueva York. En 1998, debido a la apertura a la competencia, resultó imperativo proteger nuestras cuotas de mercado en nuestro mercado doméstico y desarrollarnos a nivel internacional, especialmente en Europa.

En 2000 se aceleraron los avances tecnológicos, y cada vez que se abría una nueva tecnología (celulares, internet) se constituyó una sociedad para impulsar nuestras ofertas. En 2002, al presentarse la burbuja Internet, fuimos la empresa más endeudada del mundo, con 72.000 millones de euros. Thierry Breton, recién nombrado Presidente del Grupo, adoptó un plan de salvamento del Grupo, que se cumplió en tres años. El análisis elaborado a posteriori de la crisis social indicaba que habíamos tenido tres crisis: crisis de sentido, crisis de dirección y crisis de la función RR.HH.

El proyecto empresarial no era suficientemente claro para los trabajadores, la forma de dirigir estaba muy centralizada en el momento de la crisis financiera y no se modificó según evolucionaba la empresa y, finalmente, seguramente llegamos demasiado lejos en la reducción de los recursos humanos locales, insuficientes para apoyar a los equipos de terreno. Cuando llegó Stéphane Richard se construyó un nuevo proyecto de empresa y en julio de 2010 se anunció el plan Conquêtes 2015.

Definimos cuatro ejes prioritarios, el primero de los cuales fue ubicar en el centro del proyecto del grupo, al lado de los Clientes, de la Red y del Desarrollo Internacional, a los hombres y las mujeres. Revisamos nuestras redes de management, creamos Orange Campus, Centro de formación y de coordinación de managers. Orange Campus tiene cierta originalidad, porque sus formaciones combinan todos los niveles de la línea de management para permitir los intercambios. Tales reuniones nos dan la posibilidad de apoyar a los managers en sus labores, y ante las posibles dificultades dentro de un mercado muy competitivo. Igualmente se formalizaron los principios del compromiso recíproco entre la empresa y los empleados, la Orange People Charter llamada en Francia “Nuevo Contrato Social”.

Para cerciorarnos que no haya desacuerdo alguno entre tales principios y la percepción de los empleados en el terreno, cada semestre se efectúa una encuesta laboral con 4000 empleados en Francia, especialmente dedicada a las temáticas de estrategia y de RSE, calidad de vida en el trabajo, itinerario profesional, management, reconocimiento y retribución. Este barómetro se extendió al nivel internacional para recoger las impresiones de los empleados sobre la eficiencia social del grupo (barómetro anual). Los resultados tienen impacto en especial en los bonos de los directivos, hasta 30% del factor corporate que además incluye 50% de objetivos financieros y 20% de objetivos de calidad del servicio al cliente. Este indicador de eficiencia social es para nosotros el medio de vincular la eficiencia económica con la eficiencia social, que son indisociables.

### **Jean-François NATON**

Como preámbulo quiero agradecer al OSI por esta cohabitación de una organización sindical y directivos empresariales. Me encargo de los asuntos de salud dentro de la CGT y estoy atento a las situaciones de trabajo mediante mi participación en el estudio de los procesos sindicales que deben plantearse habida cuenta de tal evolución. El OSI constituye un espacio en el cual no solo se comenta la actualidad, sino que también está destinado a participar en la evolución de las situaciones, poniendo en común las experiencias y enfrentando los puntos de vista. Hoy en día estamos viviendo una crisis que en gran parte, y hasta fundamentalmente, se debe a una crisis del trabajo, que ha engendrado una serie de acontecimientos. La crisis social de France Telecom ha sido un elemento acelerador del movimiento de cambio. Hoy estamos ya seguros que la eficiencia económica no puede plantearse sin mencionar el trabajo y la calidad del trabajo.

Esta crisis también viene acompañada por una crisis del sentido, del porqué del trabajo y, en general, numerosas teorías sobre los modos del management están poniéndose hoy en tela de juicio.

Este asunto nos afecta a todos. Por consiguiente todos debemos enfrentarlo y la respuesta debe venir tanto de empleados como de empresas. El debate sobre el mal-trabajo y su costo, así como el debate que surgió desde hace algunos meses sobre la competitividad, deben servir de base para nuevas propuestas, considerando las respuestas inadecuadas que se habían hecho anteriormente. La competitividad no solamente se refiere a una búsqueda de reducción de costos. Tomar conciencia del callejón sin salida en que se encuentra hoy buena parte del trabajo implica comprometerse con algo nuevo. En efecto, es conveniente regresar a ciertas formas básicas o primarias, al sentido común dentro de la dirección de las personas. El compromiso de las direcciones generales a favor del regreso al terreno de las personas encargadas del management, el reconocimiento del trabajo real y las relaciones laborales benevolentes son esenciales para crear un entorno de trabajo de mejor calidad.

Al acelerarse todos estos acontecimientos se ha perdido el tiempo de compartir, de dialogar y de escuchar. Actualmente es urgente reinventar ocasiones que permitan oírnos y oír el trabajo, de manera de poder debatir sobre él. Al hacerlo recuperaríamos juntos el control del trabajo y crearíamos

una nueva dinámica para el compartir. Esto es la democracia y el regreso a las relaciones de confianza, en momentos en que en ciertas empresas está planteándose el asunto de la confianza. La dirección de las personas implica un deber de ejemplaridad, porque no se puede exigir cambio a los demás sin que se produzca cambio de sí mismo, y esto también afecta al sindicalismo. Estos debates actualmente se adelantan dentro de la familia sindical, así como dentro de la CGT. Mañana tendremos una sesión de resumen de un seminario de investigación sobre el trabajo y la emancipación. Desde hace cuatro años hemos venido cuestionando nuestro papel y nuestro lugar. La necesidad de regresar a reunirnos con el mundo del trabajo también es válida para una parte del mundo sindical. El sindicalismo debe ser de nuevo fuerza de propuesta en cuanto a las nociones de eficiencia y de calidad del trabajo, lo mismo que los managers.

### **Charles-Henri BESSEYRE des HORTS**

Lo que actualmente se dice sobre el management y el liderazgo me molesta un poco porque olvida a los managers que se encuentran realmente en el terreno, como lo subrayaba hace unos minutos Brigitte Dumont. Frederick W. Taylor fue quien, al comenzar el siglo pasado, habló por vez primera del vínculo entre management y trabajo, al desarrollar la organización científica del trabajo (taylorismo). En los años 1930 se redescubrió el factor humano gracias al movimiento de relaciones humanas. En los años 1970 se promovieron las experiencias nórdicas con la idea de reorganizar el trabajo que hasta entonces estaba muy taylorizado. En los años 1990 los KPI (indicadores clave de desempeño), la gobernanza y las exigencias financieras llevaron a los managers a concentrarse en los aspectos económicos, olvidando totalmente a los trabajadores. Desde el final de los años 2000 estamos asistiendo a una explosión de las redes sociales públicas (Facebook, LinkedIn) y más recientemente a la creación de redes sociales en la empresa. Sin que constituya un modo de management ideal, estas redes muestran la voluntad de la empresa y de los individuos de fundar nuevos colectivos.

Si se habla de la formación para el management, nuestras enseñanzas siguen siendo, sin embargo, sumamente clásicas en las escuelas, y damos a los futuros managers una visión aún muy segmentada de la empresa. El factor humano debe recobrar una verdadera dimensión. Y algunas iniciativas interesantes están viendo la luz. Así pues, la escuela HEC me ha encargado hace unas semanas de una cátedra sobre el tema «capital humano y rendimiento» y trabajando sobre este tema tuve ocasión de conocer al dirigente de una empresa india que escribió hace dos años una obra titulada «Employees First, Customers Second» (EFCS), que se ha convertido en un best-seller en los EE.UU. y en la India. En esta empresa el director y los managers ponen en línea los resultados de una evaluación de 360°, visibles para todos los trabajadores de la empresa.

Este modelo EFCS ha estado poniendo énfasis desde hace dos años en los trabajadores, hasta tal punto que hoy en día los equipos de terreno han tomado el poder. Tuve ocasión de conocer al manager de un equipo que me explicó cómo había creado una actividad de 25 millones de dólares sin el acuerdo explícito de su dirección. ¿Cuántas empresas francesas dejarían semejante autonomía a sus equipos? Con esta misma visión, SAS Institute, empresa norteamericana líder mundial de la Business Analytics, mantiene un crecimiento de doble dígito.



## Los retos de los mandos de primera línea

*Los managers de primer nivel, o de terreno, se ven enfrentados a exigencias cada vez más numerosas y complejas, con frecuencia sin tener la calificación suficiente, así como a las ambiciones de la empresa, de su papel y de su campo de acción. Sin embargo constituyen una articulación esencial entre las preocupaciones de los empleados, el proyecto que adelanta la dirección, las exigencias que expresan los clientes y el entorno social de la empresa.*

*Es posible implementar nuevos modos de management a los niveles adecuados con el fin de facilitar comportamientos más cooperativos que permitan aumentar la autonomía y la eficacia de los propios equipos, al servicio de la calidad de la vida en el trabajo, de la innovación y de la eficiencia de la empresa.*

**Participaron en la mesa redonda coordinada por Catherine CARRADOT (ANDRH) y por Marc DELUZET, Delegado general del Observatorio Social Internacional:**

*Fabien BLANCHOT, Paris Dauphine, Director del MBA Management de las RR.HH.*

*Yves LAQUEILLE, Allianz France*

*Gilles BOUVRESSE, Solvay*

*Jean-Marc DUBAU, Transdev*

### **Gilles BOUVRESSE**

Hace cinco años que vivimos en medio de la crisis, y es necesario explicar cada vez más los cambios que la Dirección Central desea comunicar al personal, que no siempre los entiende. Los empleados se sorprenden de las remuneraciones de sus altos dirigentes. La incompreensión y el temor del mañana son factores de estrés y el management local es acusado, impugnado y se le designa como portavoz de la Dirección, que miente. En tal situación el manager está siempre desestabilizado y con frecuencia se siente solo; por ejemplo, es responsable de la formación y por tal razón debe contestar las preguntas de los empleados sobre los diversos dispositivos.

Hace unos cuatro años resolví efectuar módulos de formación técnica dos veces al año y ya se ha venido reconociendo la credibilidad técnica de los managers locales. También los aliento decididamente a que ejerzan el Derecho Individual a la Formación. También asisto a las escuelas primarias, acompañado por seis personas, con el fin de presentar nuestro centro de trabajo y promover el desarrollo sostenible. En tal forma los empleados pueden presentar su oficio y sentirse valorizados. Igualmente visito periódicamente los talleres con el fin de hablar con los empleados de toda clase de temas. Inclusive puse en marcha un buzón de ideas. Para terminar, al final del año organicé un cóctel para las 28 personas que dirijo, durante el cual hablamos de nuestros éxitos y fracasos. En este período de crisis el manager de terreno necesita reconocimiento.

Dedico lo fundamental de mi tiempo al management de Recursos Humanos y a los temas de formación. Con mucha frecuencia también organizamos sesiones de trabajo con los equipos para que los empleados participen en la definición de su propia organización.

Hoy en día está impugnándose la autoridad. Hasta 1981 el poder dependía del saber; después de tal fecha el poder depende de las finanzas, y pertenece en adelante a los accionistas. En cuanto a mí, tengo la suerte de estar a cargo de las evaluaciones y los aumentos individuales de mis 28 compañeros, lo que me ha permitido hacer algunas comprobaciones:

- El compañerismo no debe transformarse en compinchería. Sin embargo es innegable que representa una palanca de acción para los managers.
- El management es una pasión; es una función que se debe escoger y asumir, y es necesario sufrir para hacerse manager. No se nace manager, y cuando se llega a serlo y se ama su oficio, todo sacrificio vale.

En Solvay, por ejemplo, antes de las operaciones de mantenimiento de gran envergadura se efectúan reuniones de preparación durante las cuales se discute entre los trabajadores. Durante estas reuniones es que toma su pleno sentido la noción de preparación.

La evaluación es un ejercicio complejo: durante los años 1980, el manager se consideraba como gestor de una cartera de actividades, pero esto rápidamente llegó a sus límites. Hoy en día el manager debe conocer el oficio que ejercen sus subalternos para poder dirigirlos y evaluarlos. Este es el momento de la verdad, donde se demuestra la calidad de un manager.

### **Jean-Marc DUBAU**

Cuando ingresé a la Caisse des Dépôts, ocupé funciones financieras; desde finales de la década de 1990 y en los años 2000 las funciones financieras se normalizaron, de la mano con la evolución de la reglamentación. Esta se ha concretado en una pérdida de autonomía y libertad. Anteriormente el Director Financiero daba apoyo a las business units, mientras que ahora ha adquirido un papel de control y, puesto que sus responsabilidades son mayores, se ha reducido su libertad.

Debido a esta normalización y a la presión financiera que se ejerce ahora en las empresas, el Director Financiero, manager de terreno, debe especializarse en sus misiones y poner énfasis en el aumento del rendimiento.

Tales especializaciones producen pérdida de interés en el trabajo entre los trabajadores, así como pérdida de perspectivas de progreso. Además, la multiplicación de los informes aumenta la presión, reduce la transversalidad, mientras que cada trabajador del equipo resulta ser cliente del otro compañero. Esta taylorización crea muy acentuadas tensiones, y cualquier falla del sistema resulta en estigmatización de su responsable. De otra parte también ha aumentado la presión debido a los instrumentos, programas informáticos y demás que se han desarrollado durante los últimos años.

En paralelo, ha desaparecido la gestión colectiva de los equipos de trabajo, en beneficio de una gestión individualizada y cuantitativa que pone a los trabajadores en competencia unos con otros. Dentro de tal contexto el manager inmediato está cada vez más desarmado, especialmente en materia de formación, y enfrentado a la reducción de los presupuestos.

Management y control: hemos visto que se han dado a los managers de equipos de 15-20 personas responsabilidades de control, que han venido ejerciendo en detrimento de sus funciones de management de recursos humanos y de apoyo a los trabajadores.

Management de la convivencia y de los valores: estas dos temáticas están directamente vinculadas con la política adoptada por la Dirección General de la empresa. El nuevo management, desde hace algunos meses, ha adoptado esta dinámica de convivencia, pidiendo a los responsables de las funciones que organicen reuniones amistosas más frecuentes. La convivencia aporta más sentido colectivo. Los valores son otro tema importante en nuestra empresa. Por ello el nuevo Presidente ha tomado iniciativas cargadas de valor para los trabajadores de la empresa, especialmente las generaciones jóvenes.

Impacto de la reglamentación: me parece que la reglamentación tendrá siempre un límite. La acción de los interesados es la que puede insertarla dentro de la vida diaria de la empresa y dentro de la gestión inmediata. En efecto, los interlocutores sociales pueden participar en la adopción de valores en la empresa.

### **Yves LAQUEILLE**

Los dos oradores anteriores han hecho buenos resúmenes de las paradojas que hoy en día viven los managers. Hace unos dos años hicimos un nuevo examen de las temáticas de desarrollo de RR.HH., tratando de segmentar el papel del manager inmediato. Algunos managers son encargados de dirigir equipos grandes, que tienen hasta 25 personas, sin que necesariamente posean las competencias técnicas más destacadas. Y resulta que ellos son quienes dan vida a la empresa. Empezamos por enfocar nuestra atención en estos managers operacionales, buscando los lugares en donde pudieran hablar y comparar sus prácticas. También explicamos los comportamientos que esperamos de los managers usando ejemplos y hablando de feedback, pero no siempre es fácil.

Luego nos preocupamos por los managers de actividad, que pueden dirigir varias decenas y hasta cientos de personas, dentro de un sistema de top-down y de bottom-up y deben gestionar el rendimiento e integrar los objetivos estratégicos de la empresa.

Los managers dedican mucho tiempo a sus equipos de trabajo, tratando de encontrar espacios de comparación de prácticas y de emergencia de ideas. Tales talleres consiguen la emergencia de una visión común. Uno de los problemas de nuestras empresas es que los managers con frecuencia dirigen equipos de tres o cuatro personas. Si tienen que ejercer por sí mismos funciones operacionales, se alejan de las funciones de management, que acaban por considerar como accesorias.

Creo profundamente en esta capacidad de los managers. Nos empeñamos en hacer que los managers de actividad entiendan que la verdad no forzosamente es la que tienen ante los ojos. En una compañía de seguros cuando una persona comete un error las consecuencias pueden resultar sumamente graves: la calidad de nuestro oficio y de nuestro desempeño no depende únicamente de la calidad de nuestros actuarios, sino que depende también de la calidad de las acciones que toman todas las personas que componen la empresa.

Espero mucha autonomía por parte de mis subalternos, pero considero esencial decir las cosas. Dentro del marco de nuestro acuerdo sobre riesgos psicosociales hemos creado, en especial, espacios de intercambio para los managers con el fin de permitirles comprender bien su acción en la materia y adoptar la posición que se espera de ellos. Se trata de asociar bondad y exigencia y no transigir con los temas esenciales. En una organización así no es necesario imponer la autoridad.

Los seguros constituyen un oficio de convicción, que tiene mucho sentido para quienes lo ejercen. Los trabajadores se muestran orgullosos de él y participativos. Estoy convencido que este orgullo existe en numerosos oficios; nos corresponde estimular y facilitar este orgullo recordando a los trabajadores las razones por las cuales ejercen el oficio sobreponiéndose a las dificultades.

La evolución de la dupla process/reporting: es necesario revisar los process para poner a los managers en el centro de la acción y no enfocarlos hacia los reportings. Los managers deben ponerse al servicio de sus trabajadores, y la función RR.HH. debe darles las herramientas necesarias para llenar sus misiones con serenidad. Lo mismo ocurre con la elaboración del plan de formación.

Los managers son responsables de organizar la cooperación entre los equipos de trabajo. El rendimiento no consiste en ajustarse a los indicadores que vienen de arriba; tales indicadores deben estar elaborados al nivel del equipo. Me llamó la atención, cuando llegué, que los equipos vigilaban el número de personas que tomaban el teléfono, en vez de verificar el número de asuntos tratados. El fondo de la labor del manager es organizar el trabajo en el terreno para que los trabajadores se sientan contentos y orgullosos de trabajar y, finalmente, para valorizar el trabajo que hoy en día aparece más como un mal necesario.

Impacto de la reglamentación: es cierto que las reglas y las normas resultan ser especialmente rígidas. Seguramente se podría aportar algo más de fluidez, pero en algunos oficios como los seguros o la construcción aeronáutica los riesgos exigen garantías y por consiguiente controles. No me parece que la regulación sea contradictoria con la responsabilización.

### **Fabien BLANCHOT**

Los testimonios anteriores revelan los retos a los que se enfrentan los managers de terreno, pero al mismo tiempo están cargados de esperanza. Escaso campo de acción, pérdida de autonomía, sensación de distancia cada vez mayor entre los managers de terreno y la dirección de la empresa: tal es el cuadro que se nos pinta. Pero es claro que los managers han mostrado que siguen teniendo palancas de acción, a veces simbólicas, creadoras de sentido o de desarrollo.

En una forma o en otra todos somos managers de terreno y nos encontramos enfrentados a esta problemática en diversos grados y amplitudes. Al mismo tiempo los managers de terreno sienten una pesada responsabilidad y una escasa autonomía. Su reto consiste en imaginar las posibilidades y crearse sus propios espacios de autonomía. Las prácticas que han presentado nuestros testigos van en la dirección adecuada, en la medida en que pueden tener efectos en la eficacia. No sé qué herramientas podrían darse a los managers, pero creo que debemos desarrollar entre ellos una gran capacidad para entender las situaciones. La inteligencia de la situación resulta especialmente importante. Constituir reuniones entre los managers de terreno permite acordar un benchmark y hacerse a una idea de las posibilidades.

Los managers de terreno se ven cada vez más frecuentemente enfrentados a retos como la integración de equipos diversos y la pérdida del sentido. Dar sentido consiste en estar atento a las preocupaciones y dar al personal las razones de sus acciones. Tampoco debe olvidarse que cualquier manager debe poder tomar decisiones. Debe saber distribuir los recursos y decidir el tiempo que dedica sus equipos. Este asunto recurrente constituye una palanca importante para la acción del manager.

En una época el management estaba compuesto de poder de recompensa y poder de sanción. Ya no ocurre así. Numerosos managers, incluso de alto nivel, piensan haber sido desposeídos de su autoridad jerárquica y de su margen de maniobra. ¿Puede tenerse influencia sin autoridad jerárquica? Esta pregunta debe recibir una respuesta positiva, y tal es el concepto de liderazgo, que es el arte de influenciar sin autoridad jerárquica. Los managers pueden estar desprovistos de autoridad jerárquica pero no por ello se encuentran desprovistos de influencia.

Dirijo una formación que toma seis meses, y que está acompañada de ciertos ratos de esparcimiento; gracias a éste, ningún cursillista la ha abandonado. El esparcimiento hace aceptables los momentos difíciles. Los trabajos de investigación demuestran que los protagonistas aceptan tanto mejor las decisiones que se toman en la organización cuando ellas son tomadas y anunciadas con todo el respeto necesario al personal. La calidad de la interacción, de la cual forma parte el esparcimiento, constituye el fermento de la aceptación.

Un manager debe suscitar ganas. Nuestra ambición consiste a hacer lo necesario para que nuestros managers tengan la capacidad de analizar las situaciones y mostrar desacuerdo cuando les parezca que las decisiones que les pedimos implementar no resultan aceptables, pertinentes o realizables. Nos empeñamos en dar a los jóvenes managers la capacidad de analizar la factibilidad de las decisiones. Otra dimensión que también desarrollamos en las transformaciones es recomendar un management con carácter más social. En efecto, una empresa constituye un conjunto de partes interesadas, y no puede reducirse al accionista. Los trabajadores son esenciales y hacen una contribución tan importante como la del accionista. El manager toma decisiones que crean un mínimo de satisfacción para todos los interesados.

El oficio de manager debe algo a la vez a los oficios de médico, piloto y empresario. Como el médico, el manager debe tener una gran capacidad de diagnóstico del cuerpo social; como el piloto debe tener una visión, una ambición, un futuro que desea para toda su tripulación sin perder de vista el tablero de controles y las palancas del equipo. También el manager es un empresario, porque no solamente debe dirigir lo existente sino innovar; por consiguiente es un trabajo sumamente complejo y de gran nobleza. Requiere competencias muy numerosas y no se ejerce por decreto.

Ningún instrumento de gestión puede solucionar todos los problemas sin generar efectos indeseables. Pero también, cualquier instrumento de gestión tiene aspectos positivos y negativos. Se debe desconfiar de los instrumentos que constituyen simples efectos de moda; se nos imponen, pero no en su totalidad. Los managers también deben saber decir no. Algún manager de Danone me dijo que su papel consistía en desobedecer. Estando en la interfaz entre la sede y una filial extranjera, el manager velaba por la factibilidad de la aplicación de los instrumentos pensados por la sede en el contexto específico. Evaluar las condiciones para desplegar una herramienta de gestión es una de las funciones esenciales del management.

En latín, la palabra cooperación significa “trabajar juntos”. Constituye uno de los retos fundamentales del funcionamiento de la organización, por ser generadora de productividad. Es posible que los managers se hagan preguntas sobre el sentido que desean dar a la cooperación: ayuda mutua, benevolencia, confianza. También pueden preguntarse si se deben desarrollar, y cómo. Creo que las necesidades de cooperación difieren dependiendo de los sectores: por ejemplo son más acentuadas en materia de investigación que en materia comercial; por consiguiente los métodos de remuneración deben también ser diferentes, so pena de hacer desaparecer la cooperación.

## Management y cooperación

*La competencia internacional, la transformación del trabajo, la irrupción de la sociedad dentro de la empresa debido a las exigencias que transmiten los conceptos de desarrollo sostenible y de responsabilidad social de las empresas, hacen mucho más compleja la tarea de los managers.*

*El desempeño global de la empresa exige cada vez más una eficacia colectiva, y el management consiste cada vez menos en enmarcar y controlar y cada vez más en estimular y desarrollar la inteligencia colectiva de los trabajadores dentro del marco de un proyecto común.*

*La cooperación se hace indispensable entre las diversas direcciones, entre los interlocutores sociales y entre los colegas. Sin embargo cooperar no es muy sencillo.*

*Se necesitan nuevas prácticas, nuevos comportamientos y nuevas reglas colectivas para avanzar hacia una mayor cultura de la cooperación, necesaria para un mayor rendimiento de la empresa.*

***Participaron en la mesa redonda animada por Marc DELUZET, Delegado General del Observatorio Social Internacional y por Catherine PIERUCCI, Consultor Asociado de Eilix:***

*Norbert ALTER, Profesor, Universidad Paris Dauphine*

*Kim Beddard FONTAINE, Directora de Comunicación, Schneider Electric*

*Denis RIEFFEL, Director de RR.HH., GDF SUEZ*

### **Norbert ALTER**

En calidad de profesor de sociología mis principales centros de interés son la cooperación y la innovación, ambas necesarias para el funcionamiento de las empresas, sin que puedan reducirse a recetas. Por consiguiente es necesario actuar sobre la «buena voluntad» de los trabajadores de las empresas para poder movilizarlas.

Estas palabras podrían titularse «donativo, contra-donativo y management».

Las organizaciones se encuentran sometidas a cambios permanentes, a fenómenos de riesgo y de urgencia. En estas situaciones agitadas, a veces desordenadas, no es posible prever todo perfectamente. Por ello, la única manera de trabajar eficazmente es movilizar las competencias propias y las de los demás, es decir las competencias colectivas de la organización, ya que no es cierto que alguien pueda ser competente aisladamente. Nos hacemos competentes cuando conseguimos movilizar nuestras capacidades y las de los demás.

Esto requiere un juego de «toma y daca» es decir donativo y contra-donativo (véase «Donner et prendre», Norbert Alter) que funciona dentro del movimiento perpetuo de desequilibrio. En las sociedades primitivas todos los elementos de la sociedad (dimensiones relacionales, estratégicas, placer de estar juntos, etc.) circulan en forma de donativo y contra-donativo. La competencia colectiva se basa en los mismos aspectos. El intercambio no es para pescar mayor número de peces sino para ser más eficaces, asociándonos o no. Nos asociamos para intercambiar tiempo de trabajo, para reforzarnos gracias a una alianza estratégica con un departamento mejor que con otro. Intercambiamos personal para reforzar el departamento a cargo de otro o para debilitarlo (el regalo siempre puede involucrar traición). También es cierto que ponemos a circular explicaciones del mundo, pero ¿Qué es lo que desea la Dirección General?

Hay un elemento especialmente importante que circula: el tiempo perdido. En las sociedades primitivas, cuando alguien recibía un bien, por ejemplo una hermosa piragua, se organizaba una gran fiesta durante la cual se destruían otros bienes. Así se muestra a quien regala que el vínculo que crea con el donativo es más importante que los bienes que permitía poner a circular. Tal idea es de gran importancia. También en las organizaciones contemporáneas, en las ocasiones importantes destruimos tiempo de trabajo productivo conversando de nimiedades.

Perdemos el tiempo. Esta pérdida adopta la forma de un coloquio singular en un despacho, o de las discusiones al lado de la máquina del café y entonces se produce una operación de revelación: las personas ya no hablan de función a función sino de persona a persona.

Tales sistemas de intercambio facilitan la mejor cooperación, porque circulan más cosas entre las personas gracias al vínculo que se creó. El sistema de donación y contra-donación facilita la creación de vínculos y la circulación de bienes, arrastrando consigo un fenómeno muy valioso para el funcionamiento de la cooperación: la complicidad. Cuando conocemos bien a las personas y sabemos cómo piensa el otro somos «cómplices»; ya no es necesario hablar para saber lo que el otro desea hacer o qué espera de nosotros. Esta complicidad tiene un valor extraordinario en las situaciones de trabajo arriesgadas o en las situaciones de urgencia.

Pero todo lo que acabo de decir es falso, porque planteé una hipótesis insuficiente, que es la del altruismo. Todos hemos sido víctimas de nuestra propia generosidad. En algún momento a todos se nos ha engañado, porque las normas en materia de donativo y contra-donativo son muy ambiguas. Funciona aquí un dispositivo normativo doble, creando un movimiento permanente de péndulo entre altruismo y egoísmo. Nunca sabemos cómo tomar posición entre estos dos extremos.

Los comportamientos egoístas llevan a preferir la homofilia: dependiendo del capital social (relaciones, reputaciones, etc.) del que dispongamos, intercambiamos y colaboramos con personas que posean un capital social más o menos equivalente al nuestro. Pero el asociarnos con alguien no significa que no seamos rivales. Esto complica bastante la vida y son las situaciones que se encuentran especialmente en las actividades de los peritos. Para terminar, una norma no escrita estipula que no tenemos derecho de apropiarnos una acción adelantada colectivamente. Este tipo de convenio se incumple sistemáticamente. Finalmente, pocos son los que son obviamente «pavas blancas» o «tiburones».

Todos estos elementos se ven acentuados por el hecho de encontrarse hoy las empresas, no en situaciones de cambio, sino en situaciones de movimiento, que se ha hecho permanente, y el cambio no permite ningún estado estable.

Numerosas personas calificadas y, aún más, muy calificadas, me dicen que no tienen tiempo para trabajar. A pesar de unos horarios con frecuencia muy amplios, una vez solucionados todos los problemas menores como relacionales, políticos y demás, vinculados con las situaciones de movimiento, les queda muy poco tiempo para trabajar. Por consiguiente dedican mucho más de 35 horas a la ejecución de las tareas que les corresponden. Si la gente ya no tiene tiempo de trabajar, tampoco podrá perder el tiempo creando vínculos sociales con los demás. Esta situación de movimiento se convierte, pues, en destructora del vínculo social.

Afortunadamente todos estos desarrollos son imperfectos, porque siente la hipótesis que nos encontrábamos en un esquema de reciprocidad sencilla («A da a B y B da a A»). En realidad la cooperación se efectúa mediante el principio de reciprocidad ampliada: A da a B, quien da a C, quien da a M quien, algún día, da a A. Un ejemplo permite entender claramente este tipo de comportamiento, que no se basa en la racionalidad en el sentido que habitualmente le damos.

Cuando se toma el metro, la convención impone que se mantenga la puerta abierta para la persona siguiente, 2 o 3 metros atrás. Si se mantiene la puerta para alguien que se encuentra más alejado se observarán fenómenos muy interesantes que han sido estudiados precisa y rigurosamente.

En primer lugar, se obligará a la persona a acelerar una realidad, y en especial a gesticular. En segundo lugar, esta persona le mirará a los ojos una fracción de segundo y dará las gracias, lo que no es frecuente en el metro. En tercer lugar, esta simple mirada y la palabra que se pronuncia darán una emoción parecida al placer. Finalmente la persona para quien se mantuvo abierta la puerta más allá de lo que ordena la convención a su vez hará lo propio. Lo mismo ocurre en el mundo del trabajo: no se le da al otro sino al Otro (un tercero, la profesión, el departamento, o la empresa si es de pequeña dimensión, en pocas palabras al colectivo que nos reúne) porque nos complace crear vínculos sociales.

¿Qué hace la empresa que recibe el extraordinario regalo constituido por la competencia colectiva – que no tiene nada de contractual? Los principios del management se oponen a las relaciones de donativo y contra-donativo entre trabajadores y empleadores.

Con todo, las prácticas del management suponen que estas prácticas existen, lo que crea tensiones. Un primer principio del management implica, por ejemplo, reducir el ocio de los operarios para aumentar el tiempo de trabajo productivo. Otro principio dice que solamente existe gestión correcta de lo que sabemos medir. Ahora bien, el vínculo social tiene un valor inestimable que, por definición, no podemos medir.

En las prácticas, los cuadros operacionales afirman que su trabajo consiste en darle sentido a la política de la empresa. En otras palabras, en tales organizaciones existe una división del trabajo entre quienes toman decisiones sin sentido y quienes se esfuerzan de infundirles sentido. Esta presentación caricaturesca produce sonrisas, pero bastante rápido admiten que no está tan alejada de la realidad. Existen varias maneras de reintroducir vínculos allí donde los principios los han extraído. Sin embargo, se mantiene la tensión entre los principios y las prácticas de management, poniendo a los cuadros operacionales en situaciones difíciles debido a la imposibilidad de reintroducir suficiente vínculo para que las cosas funcionen adecuadamente.

Cada vez más personas también expresan falta de reconocimiento y de gratitud ante su compromiso, en forma de toma y daca. Cuando alguien no da las gracias cuando se le tiene abierta la puerta del metro, se siente enojo. Por consiguiente las personas tienden a adoptar un comportamiento utilitarista en su relación con la empresa: teniendo en cuenta el riesgo de no ser reconocido su comportamiento generoso, se repliegan a una posición oportunista o utilitarista.

### **Kim BEDDARD-FONTAINE**

Con frecuencia me planteo este experimento de globalización de la comunicación interna dentro de Schneider como un viaje aún inconcluso. Vamos aprendiendo al avanzar y nos esforzamos por mejorar diariamente la cooperación. Schneider tiene unos 160.000 trabajadores en el mundo cuyo oficio es la gestión global de la energía. La empresa ha adoptado una organización matricial, lo cual no carece de importancia en materia de cooperación.

Me nombraron responsable de la comunicación interna del grupo hace cinco años y para empezar tuve a mi alrededor un equipo de 10 a 12 personas, basadas en Francia.

Luego resolvimos globalizar la función de comunicación interna junto con otras funciones de la empresa. La función está hoy a cargo de un centenar de personas en todo el mundo «verticalizadas», es decir dependientes directamente de la función.

Hace algunos años la función de comunicación interna se encontraba fragmentada, descentralizada y organizada sin coherencia entre un país y otro, o entre los niveles de competencia y de experiencia de los empleados entre una entidad y otra.

Producía mucho «ruido» en forma desalineada y poco enfocada. Era necesario que la función se adaptara a las necesidades de una empresa global de gran crecimiento, no solamente en cuanto a su tamaño sino a sus implantaciones geográficas, para que se convirtiera en una palanca estratégica de transformación de la empresa. El COMEX emitió entonces una orden de globalizar la función de comunicación interna.

Así pues, me encontré a la cabeza de una función global, sin tener el manual de instrucciones.

Aprendimos con mi equipo, en forma cooperativa, cómo crear tal espíritu así como el entorno de la colaboración. Si hubiera un solo punto crucial diría que la cooperación es indispensable para aumentar la agilidad y alcanzar los objetivos que se nos asignan – en este caso, mejorar el rendimiento de Schneider Electric. La cooperación no es algo que funcione por sí solo y no basta decretarla. Muy rápidamente surgen frenos a la cooperación, empezando por los costos (que deben bajar) e impiden, por ejemplo, viajar frecuentemente para reunirse.

Las diferencias de horas constituyen otro problema, porque ningún segmento horario es ideal para organizar una conferencia telefónica. La diversidad de culturas constituye un obstáculo más para

la comprensión espontánea e inmediata. Existe siempre, además, el problema de disponibilidad de los colegas, que deben aceptar dejar de lado sus tareas cotidianas para dedicarle tiempo al equipo global de la función. Además, las herramientas de RR.HH. nos hacen mucho más lentos debido a la falta de armonización a escala de la empresa. La situación está mejorando, pero por ciertos aspectos sigue presentando grandes inconvenientes.

Para enfrentar estos retos empezamos por definir un objetivo compartido por todo el equipo mundial: la transformación de la función con el fin de llevarla al rango de función de valor añadido con impacto positivo en el desempeño de la empresa. Igualmente construir una organización donde encontramos lugar para algunos managers intermedios con el fin de reforzar el apoyo que se le daba a las personas y además ampliar las oportunidades de progreso en la carrera. El «Comité de Comunicación Interna», que reúne la primera línea de management (unas 20 personas) se reúne físicamente dos veces al año.

Existe en Schneider Electric un sistema de videoconferencia (tele-presencia) muy eficaz que utilizamos especialmente durante las reuniones organizadas cada dos meses con el Comité de Comunicación Interna, para hablar abiertamente, en forma mucho más eficaz que por teléfono. Además hago todo lo posible por crear un entorno que aliente a tomar la palabra y a fijar posiciones, para que cada uno exprese su opinión durante tales reuniones.

Finalmente, se han definido proyectos comunes transversales, que se le han encargado a las personas de la función de comunicación interna, que invitan al equipo a participar y cooperar.

También se han adoptado dispositivos de comunicación directa con el conjunto de miembros del equipo de esta función a nivel mundial (unas 100 personas) por medio del WebEx.

Entre los elementos que facilitan, cabe indicar que Schneider Electric constituyó una plataforma de colaboración en línea, Spice, que utilizamos para nuestras propias necesidades dentro de la función de comunicación interna. Esta herramienta facilita las cosas, aunque, desde luego, no sirve para todo.

Tratándose de cooperación con las demás entidades de la empresa, dentro de la organización matricial de Schneider, los interlocutores de nuestra función están directamente integrados en los equipos operacionales, haciéndolos así más proactivos y más eficaces.

Yo misma dedico algún tiempo a la creación y mantenimiento de las relaciones con los «Business Leaders» – directores de las otras entidades – hasta cierto punto sobre la base del toma y daca desarrollado por Norbert Alter, con el fin de cerciorarnos que nos mantenemos atentos a sus necesidades y proponemos las soluciones adecuadas. Sigo estando convencida que es fundamental colocar a la persona adecuada en el lugar adecuado.

### **Denis RIEFFEL**

He trabajado desde hace poco más de 36 años en el mundo de la energía. He sido manager operativo de organizaciones de diversos tamaños durante 20 años, trabajé durante 10 más en Marketing y Ventas, es decir en el mundo comercial, en donde domina todo excepto el instinto de cooperación. Hace siete años que estoy en Recursos Humanos, primero en Francia y luego a escala europea también en una organización matricial. Tengo experiencias de cooperación tanto en equipos de pequeño tamaño que con frecuencia intervienen para enfrentar grandes exigencias de los clientes, como en equipos «corporate» en los que a veces se ignora lo que es el cliente.

Actualmente estoy trabajando con la Dirección de RR.HH. del grupo en temas tales como la forma en que la línea de RR.HH. puede dar apoyo a los managers para la transformación del grupo, y también en cuestiones tales como el bienestar y el mejor vivir.

Como ya se dijo, la cooperación supone un objetivo común. Es necesario que haya un «sponsor», que puede ser la empresa o la Dirección General. En todo caso, las personas que cooperan deben sentirse apoyadas y participantes, y no necesariamente es en la cima de la empresa donde la cooperación esté más desarrollada, porque la competencia es más aguda en la medida en que se llega a las esferas superiores, haciendo de las prácticas de cooperación un tabú.



Por consiguiente la organización debe funcionar en forma desacostumbrada para demostrar ejemplaridad en el comportamiento que desea alentar. Cuando hablamos de cooperación con frecuencia se trata de compartir tiempo, inteligencia y experiencia.

Aún nos cuesta mucho compartir sentimientos y emociones.

Con todo, en cuestiones tales como el reconocimiento y el bienestar, tales dimensiones adquieren gran importancia en la empresa. Por no haber recibido educación para pensar en tales aspectos con frecuencia somos muy torpes.

La innovación nunca está muy alejada de la cooperación.

Yo no hago una separación tajante entre estos elementos. La cooperación entre las personas puede crear innovación, que con frecuencia se produce en entornos más colectivos de lo que parece a primera vista.

Finalmente, puesto que la cooperación no es natural, merece recompensa; sin embargo, el reconocimiento que existe actualmente con frecuencia es de índole financiera.

Es necesario que desarrollemos formas de reconocimiento no financieras.

En particular hemos olvidado en la empresa decir «buenos días» y «gracias». Con frecuencia se deja de lado la celebración al término de un éxito conseguido gracias a la cooperación, aunque constituya un momento importante, tal como ya lo dijo Norbert Alter con el ejemplo de la piragua. El reconocimiento financiero finalmente se percibe como un indicador de equidad, y no como un elemento de agradecimiento propiamente tal.

La cooperación tal como se la vive:

- Cooperamos con alguien tan sólo cuando hemos dado el primer paso hacia él.
- No se trata solamente de confiar en las competencias de alguien, sino de revelar las propias debilidades, es decir las necesidades, y para desarrollar la cooperación es necesario admitir nuestra propia fragilidad. Desde este punto de vista y desde otros varios, la cooperación constituye un modelo enteramente aparte de todo lo que hemos aprendido.

La cooperación no es fácil, porque no es natural. Todos tenemos «excelentes razones» para no buscarla. Es cierto que siempre estamos divididos entre altruismo y egoísmo; se trata de una toma de conciencia colectiva.

Su generalización será tanto más fácil cuanto que cada uno pueda experimentar el placer colectivo que se saca de una cooperación exitosa, que es ampliamente superior al placer individual que pueda producir.

## Los diversos papeles de los managers de primera línea

*La acción de los managers de primera línea parece tanto más esencial cuanto se trata de reforzar el compromiso y la eficacia de sus equipos de trabajo, cooperar con los proveedores y llenar en la mejor forma posible las exigencias de los clientes, garantizando la calidad del producto y los plazos de entrega.*

*Los alumnos del Master de gestión de RR.HH. del IAE de Caen efectuaron una encuesta con unos 60 managers, que ha llevado a destacar los principales papeles que ha desempeñado un manager de primera línea. Hemos llamado protagonistas del mundo de la empresa para opinar sobre los resultados de esta encuesta, hablando además sobre las iniciativas que han tomado dentro del marco de sus responsabilidades.*

### **Participaron en la mesa redonda coordinada por Marc DELUZET, Delegado general del Observatorio Social Internacional:**

*Nicolas FLAMANT, Spie Batignolles, Director de Recursos Humanos y Desarrollo Sostenible*

*Marie-José KOTLICKI, UGICT-CGT, Secretaria General (La UGICT-CGT publicó un libro sobre el Wall Street Management)*

*Aline SCOUARNEC, Master 2 Gestión de RR.HH. del IAE de Caen y Profesora del ESSEC*

*Jean-Luc VERGNE, Ex-Director RR.HH. de varias grandes empresas internacionales (autor de “Itinéraire d’un DRH gâté”)*

### **Marc DELUZET**

Dentro del Observatorio Social Internacional hemos adelantado un estudio prospectivo sobre el management, trabajo que fue continuado por Aline Scouarnec con sus estudiantes del Instituto de Administración de Empresas (IAE) de Caen. Nos presentará las labores efectuadas con sus estudiantes, lo que dará base para diálogos con los participantes.

### **Aline SCOUARNEC**

Esta presentación muestra la labor de un grupo de estudiantes del IAE de Caen. Cada año, desde hace 10 años, trabajamos sobre el management. Por consiguiente nos pareció que valía la pena plantear el management inmediato. Después de exponer la problemática, indicaré las características claves del management inmediato, antes de presentar los casos seleccionados por los estudiantes al término del estudio. Igualmente hablaré de los impactos en RR.HH.

Me encanta que Luc Boyer se encuentre hoy presente. Hace algunos años habíamos construido una metodología prospectiva que consistía en primer término en plantear el estado de la cuestión mediante una investigación documental contextual. Posteriormente es necesario seleccionar personas para efectuar entrevistas semi-directivas. Éstas últimas se analizan y se aíslan las frases clave – lo que nos llevó a despejar 112 afirmaciones. Se efectuó luego un análisis estadístico de tales respuestas para identificar los grados de acuerdo o desacuerdo y, en marzo último, se organizó una jornada de trabajo con los estudiantes y unos 10 managers, con el fin de discutir los resultados y construir escenarios. He seleccionado nueve que voy a presentar a ustedes.

Los estudiantes efectuaron 64 entrevistas, principalmente dentro de empresas del oeste de Francia. El cuestionario buscaba definir en primer término lo que es un manager de primera línea ya que existen tres apelaciones diferentes: middle management, management de primera línea y management intermedio; no encontramos ninguna definición precisa en la literatura para distinguir estos tres. Decidimos pues interrogar al manager de nivel N+1, es decir el más cercano del nivel operativo.

Desde siempre, desde Fayol y Taylor, se ha venido hablando de las problemáticas del management de primera línea. Nuestros actuales interrogantes existen desde hace mucho tiempo. Las soluciones planteadas resultan muy diversas; en la literatura el manager de primera línea es una persona que sabe hacer y hace que se haga, pero que ocupa una esfera de actividad compleja. Desempeña un papel de puente, de comunicación y de prevención del estrés.

Se han encontrado sinónimos para designar al manager de primera línea, que giran alrededor de las nociones de coordinador, facilitador, referente o piloto. El manager de primera línea además asume responsabilidades de gestión y puede desempeñar un papel de amortiguador entre los equipos de trabajo y la dirección. Su papel va más hacia el pilotaje. Tiene un vínculo cada vez más importante con la estrategia de la empresa. Elabora planes de acción y los aplica con sus equipos de trabajo. El manager de primera línea también debe mantenerse constantemente atento para mostrarse innovador. Debe seguir formaciones periódicamente para desarrollar sus competencias así como las de sus subalternos. Sin embargo, ninguno de estos papeles es innato.

En materia de competencias el manager de primera línea debe adaptarse y desarrollar constantemente su polivalencia. Se le plantea la cuestión del vínculo entre las competencias de gestión y las competencias técnicas, especialmente en los equipos de pequeño tamaño. Asimismo, se estudiaron los criterios que se toman en cuenta para juzgar el trabajo del manager. Este último debe poseer las competencias clásicas de gestión así como competencias relacionales, y son cada vez más numerosas las que debe poseer. Igualmente debe tener competencias de RR.HH. y demostrar autonomía y empatía.

A estas problemáticas de competencias se agregan las problemáticas de carga de trabajo, cada vez más alta a medida que va desarrollándose el reporting. El manager debe cumplir los objetivos comerciales, suministrar reporting a las funciones de soporte y mantenerse disponible y cercano de sus equipos de trabajo. El manager de primera línea a veces se siente un poco perdido, tanto más cuanto puedan ser heterogéneos los equipos a cargo.

¿Es necesaria una gran experiencia de la actividad y un complemento de management? ¿El manager de primera línea necesita realmente un diploma para ello? Cabe hacerse la pregunta. Igualmente vale la pena estudiar cuál es la importancia que tiene la competencia de management en la formación inicial. En cuanto a la formación continua, hemos observado la necesidad creciente de aumentar las competencias; en numerosas empresas estamos viendo, por lo demás, que se desarrolla el número de formadores internos justamente para facilitar la adquisición de tales competencias de management.

De las entrevistas y de la investigación documental hemos extraído diversos temas, estando en primera línea la motivación y la implicación. El management no es innato y no todo el mundo desea hacerse manager, cosa que es necesario recordar. En la misma forma, las personas interrogadas han subrayado que no siempre se otorga reconocimiento al management. En cuanto al tema del equilibrio entre la vida de trabajo y la vida personal, los managers llamaron nuestra atención sobre el hecho de no estar disponibles 24 horas al día y deber protegerse y alejarse. Finalmente, hablando de los riesgos asociados, es necesario velar por los riesgos psicosociales.

Construimos diversos escenarios a partir de este estado de la cuestión. El estudio nos llevó a seleccionar nueve.

**El primero es el del manager «bombero o sálvese quien pueda».** Se trata aquí de un manager que padece, apesado entre las expectativas de la dirección y las posibilidades del terreno, que tiene la sensación de estar siempre obligado a solucionar problemas, y que trabaja constantemente en situación de urgencia. Este escenario es muy frecuente hoy en día.

**El segundo es el del manager en modo proyecto.** Bastante líder, se mantiene a la escucha, reúne a su equipo alrededor de un proyecto para mejorar el desempeño de la empresa. Ha adquirido cierta distancia en relación con su papel de management. Ese tipo de manager se encuentra en numerosas organizaciones.

**El tercero es el del manager «transmisor de información».** En este caso se muestra, bien sea activo participando en la aplicación de la estrategia, bien sea pasivo limitándose a transmitir informaciones.

**El manager «regulador digital» constituye nuestro cuarto escenario.** Sabe adueñarse de las NTIC (nuevas tecnologías de la información y de la comunicación) y cerciorarse que su utilización respete a las personas y no deteriore sus condiciones de trabajo.

Hemos llamado “**humanizador**” al **manager** del quinto escenario. Algunos managers dan valor a sus equipos, y dedican tiempo a trabajar con ellos. Este escenario no es el más frecuente hoy en día, pero gracias a nuestras entrevistas hemos identificado comportamientos de este tipo, estando ciertos managers empeñados en crear una buena relación de trabajo y tiempos de intercambio, dentro como fuera del trabajo, de manera que sus equipos trabajen en las mejores condiciones posibles.

**El manager intendente**, actor de nuestro sexto escenario, se dedica a transmitir la información del departamento así como a las tareas administrativas.

En el séptimo escenario tenemos al **manager innovador es creativo**, siempre al acecho de las innovaciones y las mejoras, con su equipo y no en forma aislada.

**El manager camaleón o navaja suiza**, actor de nuestro octavo escenario, sabe cambiar de comportamiento en función de las necesidades y las situaciones.

Finalmente **el manager Panoramix** es el sabelotodo. Experto técnico muy estimado, igualmente es capaz de aconsejar y de apoyar a su equipo.

Los escenarios más frecuentes son los del manager bombero, el manager en modo proyecto y el manager intendente. Sin embargo, no son necesariamente los modos de management más útiles. Sobre la base de este estudio hemos elaborado una cartografía de los diversos managers agrupándolos en cuatro familias: el modelo administrativo, el pilotaje, el modelo relacional y la innovación. Se han identificado dos escenarios que se encuentran en la encrucijada de estas cuatro familias y que pueden utilizarse para efectuar una evaluación de manera que cada uno pueda ubicarse e identificar las temáticas en las cuales debe mejorar.

El manager de primera línea es hoy en día un interrogante en las organizaciones. Los equipos de RR.HH. deben encontrar el mejor apoyo posible y dentro de este marco el presente estudio puede servir de autodiagnóstico.

El desarrollo no apareció en forma muy destacada dentro de nuestro estudio. Actualmente los programas de apoyo están destinados a conseguir el avance del pensamiento, pero esto no es muy fácil y los managers mismos no necesariamente asumen este papel. Sin embargo, el escenario del manager «humanizador» persigue claramente este objetivo.

La entrevista semestral, contrariamente a la entrevista anual, se efectuará por Recursos Humanos y no por los managers. La entrevista anual es importante y los managers deben tenerlo en cuenta. La organización nos impone ser cada vez más actores dentro de la ciudad; el manager debe saberlo y velar por la formación de los miembros de su equipo.

### **Nicolas FLAMANT**

Es importante comprender las palancas que deseamos utilizar. Me parece que hay tres campos que deben tomarse en cuenta. En primer término tenemos el tipo de actividad y las personas que deben dirigirse. El tipo de inversión, las competencias y el comportamiento que se pide al manager dependen de la actividad que se le encarga. Debe considerarse igualmente el entorno en el que se encuentra el animador, así como las disposiciones de la persona para enfrentar el conjunto de tales parámetros y entenderlos. Un entorno contradictorio constituye hoy en día un entorno normal. El manager debe tener en cuenta que una estrategia no necesariamente es muy claramente comprensible desde el comienzo.

Hemos hablado del management de primera línea en las actividades de construcción. En este campo el management de primera línea parece, desde luego, muy cercano al terreno. La dimensión relacional debe subir a los más altos niveles de la jerarquía; el management de primera línea puede estar muy cerca de los Comités de Dirección. En ciertas empresas el hombre se impone a la organización y el management es base de la organización, garantizando la interacción entre los diversos oficios. En este sentido el management de primera línea tiene un aspecto de interfaz operacional muy claro. Spie Batignolles es un grupo de obras públicas con más de 7.000 millones de cifra de negocios, que reúne todos los oficios de la construcción, muy descentralizado y que da gran autonomía a los centros de beneficios. Con todo, el grupo presenta una gran unidad cultural, que consigue mediante un cierto número de claves.

Hace algunos años, cuando aún era consultor pude trabajar dentro de Spie Batignolles en los temas que estamos planteando hoy. Buscamos dentro del ámbito de la obra un ámbito de intercambio y debate entre el equipo de producción y el management. El management debe hacer lo necesario para disponer este intercambio y hacer lo necesario para que los equipos puedan interrumpir su trabajo durante la obra para discutir de la calidad del trabajo, de las relaciones de trabajo o de la seguridad; en resumen, de todos los parámetros del trabajo. Llamábamos esto los «minutos de la obra» y luego los «minutos Spie Batignolles», con la convicción que este diálogo debía generalizarse a toda la empresa.

En un entorno de multiplicidad de oficios, el management debe tener el apoyo del núcleo del reactor. Tal fue precisamente el papel de la academia Spie Batignolles, constituida en su mayoría por formadores que eran ante todo trabajadores de la empresa. Dentro de nuestros oficios, nuestros hábitos y nuestros funcionamientos, sabemos actuar. Sin embargo, los conocimientos deben ser diferentes cuando se trata de formar dirigentes. Por consiguiente resolvimos asociar una gran escuela, la EM de Lyon, con el fin de construir un programa de liderazgo a la medida, y plantear las preguntas adecuadas. Nos parecía fundamental conservar el control del contenido cultural, entregando al mismo tiempo la enseñanza a nuestro socio.

Me parece que es importante institucionalizar ciertas ocasiones para organizar los intercambios entre los diversos niveles de la organización, manteniendo el espacio de la autonomía y velando por darle apoyo, dentro de un perímetro claramente definido. Por los tiempos que corren, de grandes transformaciones, es necesario regresar a lo básico, facilitar el diálogo y la construcción de acuerdos en vez de mantener los malentendidos. En este período complejo, empecemos por alentar las buenas voluntades para tranquilizar a las personas.

### **Marie-José KOTLICKI**

El tema de nuestra organización lo constituyen los ingenieros, técnicos y managers, así como sus aspiraciones, su vivencia del trabajo y su impacto en los equipos. Durante los años 1990 asistimos a un rechazo de los managers de primera línea, así como a la emergencia de la financiarización de la empresa. El management se convirtió en vector de esta financiarización, obligado a conseguir los beneficios más altos en los plazos más cortos. Este movimiento ha producido el aumento del sufrimiento en el trabajo, en especial el de los mandos. Los managers estiman que han sido reducidos al papel de ejecutantes de una estrategia definida día a día, dependiendo de la cotización en bolsa. Sin embargo, sus funciones han sido considerablemente aumentadas así como sus responsabilidades.

Debido al alejamiento de los centros de decisión y de las fallas en el trabajo, en los años 2000 asistimos a un movimiento virtuoso destinado a reintroducir a los mandos de primera línea en el corazón de la empresa. Este movimiento nos parece importante, porque este management es el escalón más cercano al terreno.

Numerosos managers se encuentran hoy en día sufriendo, por dos razones: en primer término, se ven enfrentados a obligaciones paradójicas, y se sienten atrapados entre el yunque y el martillo. Enfrentados a las exigencias de rentabilidad financiera, se sienten además mal reconocidos. Rara vez se los consulta sobre la estrategia y la contractualización de los objetivos de sus equipos,

y no tienen suficiente reconocimiento en términos de remuneración o dentro del colectivo de trabajo, que estima que ha perdido legitimidad. La presión por conseguir objetivos que no han sido objeto de discusión con el manager de primera línea pasa antes de la tecnicidad. El manager pierde legitimidad frente a su equipo, en momentos en que debe enfrentar nuevos objetivos, una responsabilidad social y laboral, y se encuentra además enfrentado a una evolución muy notable de las nuevas tecnologías. Frente a todos estos retos, nos parece que es importante examinar la noción de management para conseguir que el manager de primera línea pueda realizarse dentro de su trabajo y además movilizar a su colectivo de trabajo.

Con demasiada frecuencia el manager ve su papel reducido al de «transmisor de información». ¿Cuáles son el papel y el aporte decisivo del manager de primera línea? ¿Cómo puede ejercer la mediación entre las expectativas de los clientes, las aspiraciones de los trabajadores y el desempeño de la empresa? Es necesario iniciar una reflexión colectiva sobre el papel de los managers, y en especial de los managers de primera línea, que deben poder tener espíritu crítico hacia las directivas que afectan a los trabajadores. Debe dársele el derecho de expresar su opinión en el más alto nivel de la organización, y disponer de verdaderos márgenes de maniobra. Se trata, pues, de reinyectar democracia, capacidad de espíritu crítico y proponer soluciones alternativas para los managers, de manera que puedan recuperar su legitimidad y desempeñar un papel innovador en la empresa.

Creo que es necesario revisar y mejorar el contenido de las formaciones, especialmente en cuestiones de ética profesional, desarrollo sostenible y responsabilidad social. Los interlocutores sociales y las organizaciones sindicales deberían poder intervenir en las formaciones, porque los futuros managers tendrán que entenderse con ellos dentro del desempeño de sus funciones.

Hemos puesto en marcha con la CFDT de managers una asociación sobre la responsabilidad de los cuadros, la IRESCA (Initiative Internationale pour la Responsabilité Sociale des Cadres), con el fin de tener intervención en las escuelas de management, en las que seguimos siendo los grandes ausentes. Al fin y al cabo existe un Wall Street Management dentro de la función pública, que se llama el “New Public Management” y que se basa en el management por objetivos, dando preferencia a las misiones rentables.

Nuestras esperanzas se fincan en la renovación de los managers por la juventud. Los jóvenes tienen un punto de vista muy diferente, en especial en cuanto a sus aspiraciones de equilibrio de vida y su relación con el tiempo. Muchos de ellos aspiran a mantener dentro de su management el ejercicio de su tecnicidad. Su pericia se destaca como medio para aportar renovada legitimidad al manager de primera línea.

### **Jean-Luc VERGNE**

Los nueve escenarios pueden coexistir dentro de la misma empresa y de la misma organización, en los mismos oficios, las mismas líneas de fabricación, la misma cultura, ya que la participación de la persona tiene gran importancia dentro de la organización. He conocido managers poco participativos que sin embargo gozaban de gran aprecio, mientras que otros, que buscaban más el consenso, carecían de reconocimiento por parte de sus equipos.

En un mundo en evolución constante, con la mundialización y el aumento de la competencia de participantes de otros horizontes, los cambios cada vez más frecuentes de estrategia y de dirigentes, es lógico que los trabajadores se sientan desorientados y perdidos. Necesitan un salvavidas. Ahora bien, no son las élites, sino los managers de primera línea quienes desempeñan ese papel. He podido comprobar que el oficio de manager es fuente de desgaste. En PSA Peugeot Citroën, propuse a ciertos jóvenes formar parte de los equipos técnicos, pero prefirieron los oficios de la ingeniería, en donde ganaban lo mismo pero no tenían la carga de la gestión de los equipos de producción. Tenemos dificultades para contratar jóvenes para las funciones de cuadros, especialmente en la industria. Por estas mismas razones, algunos también han rechazado promociones.

Se impone hoy en día a los managers de primera línea convertirse en protagonistas del cambio, y deben explicar la estrategia; ahora bien, existe una brecha cada vez más grande entre la dirección de la empresa y los equipos de trabajo. Con mucha frecuencia los managers de primera línea no

conocen dicha estrategia y tienen muchos problemas para explicarla. Igualmente he podido ver, durante mis 43 años de carrera, unas cuantas herejías, tales como el management por objetivos. Se habló anteriormente de financiarización pero, hace 10 años, las empresas que no presentaban ese aspecto atravesaron por los mismos problemas de estrés y de riesgos psicosociales. La financiarización no es el peor de los males, y yo acusaría mucho más al management basado en cifras. Los trabajadores no entienden este tipo de management. Mucho más allá de las cifras, el proyecto es lo que permite galvanizar a las tropas. Anteriormente las cifras se negociaban con los trabajadores, y se buscaban los medios para alcanzarlas; hoy en día tales objetivos se imponen desde el nivel más alto de la jerarquía y los trabajadores, acostumbrados a trabajar en otra forma, se sienten extraviados.

El benchmark es un ejercicio muy común que equivale a identificar los elementos clave que permiten a una empresa ser más eficiente que las demás. El proceso es bueno, pero es necesario denunciar el benchmark individual, en el que los trabajadores se comparan unos a otros. En forma parecida, se da hoy preferencia a la herramienta del workflow, olvidando el contacto humano.

El management de primera línea implica, empero, contacto físico. En un gran grupo bancario me ha sido dado por ver que la comunicación era por mail, en detrimento de cualquier convivialidad.

No olvidemos que ser manager, dirigir a hombres y mujeres, requiere corazón y valor frente a los superiores, los iguales y los subordinados.

Un trabajador espera de su manager que le permita crecer. Los proyectos que se adelantan en equipo logran precisamente esto. No se debe olvidar que un manager también debe dirigir diversas generaciones, que no tienen ni las mismas competencias ni la misma cultura.

Los managers de primera línea tienen como papel discutir con sus trabajadores sobre la forma de actuar; ahora bien, hoy en día transmiten objetivos en cifras, sin hablar de tal aspecto. El management del trabajo me parece tanto más vital cuanto que estamos viendo muy grandes cambios en los oficios.



OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

Tour T1 - 1 Place de Samuel de Champlain - Faubourg de l'Arche  
92930 PARIS LA DEFENSE cedex - France  
Tél. : 33 1 44226600 - Port. : 33 6 47834070  
[www.observatoire-social-international.com](http://www.observatoire-social-international.com)