

La tentación del "loft management"

Article publié sur le site <http://www.siempretarde.com>
en date du 15 avril 2004

Los criterios de reclutamiento y selección de personal por las empresas contemporáneas enfocan no tanto las capacidades técnicas de los potenciales empleados como sus características de personalidad y conducta, acordes con una exigencia de adhesión a la empresa más interna, profunda, y por consiguiente más alienante.

Por Stéphane Haefliger

Sociólogo, encargado de cursos en el MBA-HEC (Master in Business Administration, de la École des Hautes Études Commerciales) de la Universidad de Lausana.

Traducción: Lucía Vera

Antes, las empresas esperaban que sus empleados simplemente estuvieran presentes y trabajasen. Ahora exigen que se muestren transparentes. Ayer, eran los cuerpos y los movimientos los acosados en las fábricas por Frederic Winslow Taylor y Henry Ford. Hoy, los valores de los colaboradores, sus creencias, su interioridad, su personalidad, son objeto de codicia. Se trata de una evolución sociológica importante. Bajo la influencia del management posmoderno la frontera entre la esfera privada y la esfera pública se convierte en apuesta de lucha histórica, como en el programa Loft story, que expone mediáticamente lo que antes se escondía, la intimidad.

Los managers buscan la "eficacia total", con grandes operativos de organización matricial, de lógica de redes, de oficina virtual, de team, de task force, de incentive y otros fringe benefit (1). A este modelo de administración corresponde un colaborador mutante, una suerte de superhombre cuyas cualidades personales (el "saber ser") se vuelven tan importantes para su carrera como sus talentos profesionales (el "saber hacer"). Ayer, excepción hecha de su preocupación por las opiniones políticas y sindicales del futuro empleado, los jefes de personal examinaban antes que nada las capacidades "técnicas" de los candidatos, garantizadas por la experiencia y los diplomas, validadas por los certificados de trabajo y sacralizadas por el pliego de condiciones. Actualmente, los directores de recursos humanos completan sus investigaciones estudiando con extrema atención el "perfil de personalidad" del candidato potencial, sus "competencias sociales", su "inteligencia emocional" (o CE, cociente emocional), su resistencia, su talento para crear vínculos, animar redes internas, comunicar, gestionar conflictos. En resumen, para encarnar los nuevos cánones de la excelencia organizativa.

A la conquista de la intimidad

Durante las entrevistas específicas (de contratación, de evaluación, de corrección, de despido), las empresas se permiten lo antes prohibido: interrogar al colaborador, de manera pseudo científica, sobre sus valores personales (¿es usted "dominante" o "seguidor"?); su psiquis (¿es usted "emotivo" o "racional"?); su intimidad (¿tiene usted necesidad de sentirse valorado?, ¿por qué se divorció?); sus cualidades personales

(describa sus tres puntos fuertes, brevemente, por supuesto); sus creencias (¿cuáles son sus valores?); su red social (profesión del padre y de la pareja, participación en clubes de servicio: ¿Rotary, Lions, Kiwanis?); su capacidad de seducción, de organización, de comunicación (¿usted se considera emocionalmente inteligente?), etc. El "management loft story" exige la transparencia total de los registros personales que hasta ahora pertenecían al individuo y sólo a él. El "sí mismo" ya no es únicamente para sí. Se ha vuelto un terreno de conquista de la empresa. Para lograrlo se han desarrollado e implementado numerosos "instrumentos" de management. Cabe mencionar los tests psicométricos y otros alegres assessment centers originados en la voluntad de las direcciones de empresa de no equivocarse al reclutar personal. Piensan que un mal contrato cuesta caro y todos los managers han leído resúmenes de la célebre obra *Le principe de Peter* (2). Para tranquilizarlas no hay nada como el informe de un consultor externo que valide las mil y una competencias exigidas para el puesto. Cuanto más caro es el informe, más seriamente se lo considera. Así es como se organizan regularmente assessment centers, a veces dentro de las empresas, a veces afuera; a veces de manera muy profesional y ética, a veces no tanto.

Con frecuencia se supone que estos dispositivos "científicos" pueden verificar si el candidato se adapta al perfil del puesto, adhiere a los valores de la empresa, se dedica a sus clientes al mismo tiempo que está soldado al team (el equipo). Se podría llamar a esto el "management anti-teflón", que exige en última instancia que el colaborador se fusione con la empresa en un dúo ingenuo.

Con gran refuerzo de tests psicométricos, entre los cuales el más conocido sigue siendo el Myers-Briggs Type (MBTI) (3), los consultores tranquilizan a los empleadores ofreciéndoles síntesis "científicas" de la personalidad de los candidatos. También se emplean juegos de rol, entrevistas estructuradas, confrontaciones y simulaciones informáticas para acceder a algunos datos personales del candidato.

Sin cuestionar los fundamentos de estas prácticas, conviene señalar la ingenua pretensión "científica" de estas acciones cuando se nada en pleno empirismo, ya que el reclutamiento de personal sigue siendo una disciplina muy subjetiva. En efecto, es muy complejo observar durante medio día a uno o varios candidatos con el fin de identificar sus rasgos principales de comportamiento. Y luego confrontarlos con las exigencias del puesto a cubrir y, más ampliamente, con la "cultura de empresa", otro concepto sociológico extraño. La distancia científica en este tipo de ejercicio sigue siendo casi nula. A la manera de la fisiognomía, la grafología y la numerología, tres disciplinas que, sorprendentemente, todavía son utilizadas por los reclutadores. Por el momento todo parece permitido y los coaches se rodean de psiquiatras y psicoanalistas en las organizaciones. Algo muy extraño en una economía que, por otro lado, pretende ser muy racional. Los tests psicométricos no son más que una herramienta en el arsenal del management posmoderno. La formación asegura su relevo. No hace falta precisar que no se trata aquí de una formación "técnica" (por ejemplo, un curso de informática destinado a dominar los rudimentos de un soft de aplicación), sino de una formación "del comportamiento", fuertemente vinculada al desarrollo personal del individuo. Así, las direcciones de empresas ya no dudan en enviar a sus cuadros superiores a seguir prácticas de supervivencia en la selva, llevando equipos de camuflaje, disfrazados de "rangers" y durmiendo en tiendas de campaña durante una semana entera. Recientemente, los directivos de un gran banco suizo fueron invitados a pasar una semana en un centro hospitalario con enfermos terminales de sida.

Transformar al individuo

El análisis transaccional (AT), la programación neurolingüística (PNL), el entrenamiento (coaching) centrado en la persona, el eneagrama (modelo empírico de la estructura de la

personalidad humana articulado en 9 tipos) ocupan todos los catálogos de formación de las empresas, incluso las más conservadoras y pusilánimes. Los outdoor siguen siendo extremadamente apreciados: rafting en ríos de montaña o, más chic, caminatas sobre brasas bajo la dirección de Anthony Robbins (4), el último gurú de moda, o incluso el salto con elásticos combinado con canyoning (5). También son legión las prácticas de "psicología del éxito", de meditación, de liberación de energía positiva, de "futurismo", de management de sí mismo, de "asertividad" (afirmación de sí mismo), de gestión de los conflictos, de identificación de las creencias "limitantes". El management posmoderno es claramente un "psi-management". Se ha vuelto evangélico. Los cursos propuestos ya no persiguen banales objetivos de formación, sino objetivos de "transformación" del individuo. Recordemos -cum grano salis (6)- que formación y desempeño (performance) comparten la misma raíz etimológica. "Enriquecer las vivencias de los colaboradores", "desarrollar su capacidad de escucha", "estimular su creatividad", etc., son otros tantos nobles objetivos perseguidos por los managers contemporáneos. Los empleados, evidentemente, no se engañan con este movimiento perverso. Comprenden fácilmente que este management utiliza una estrategia destinada "a poner a los individuos a trabajar, a controlarlos, a hacerlos caer en la trampa de sus propios deseos, a manipularlos y seducirlos" (7). La mayoría sabe muy bien cómo desbaratar las estratagemas y oponer tácticas de resistencia a esta necesaria transparencia y a este descubrimiento obligado. Sienten intuitivamente que este management apunta a abolir la distancia entre el trabajador y la empresa, y que trata de generar la adhesión a los valores de las organizaciones. No desean caminar sobre brasas, ni vivir raids de supervivencia, ni seguir cursos de "management de sí mismos", ni ser psicoanalizados en su lugar de trabajo. Saben, con toda pertinencia, que la empresa no les ofrece un marco de protección suficiente para decir todo, mostrar todo, descubrir todo y dar acceso a su empleador a lo más precioso de ellos mismos, su identidad de mujer o de hombre. Y saben, sobre todo, que los beneficios de la empresa no se reparten de manera igualitaria.

1 Literalmente "remuneración accesorio" en forma monetaria (por ejemplo una prima) o no monetaria (por ejemplo una formación).

2 "Cada empleado tiende a elevarse a su nivel de incompetencia"; éste es el principio del libro de Laurence J. Peter y otros, publicado en 1969. Actualmente en Livre de Poche, París.

3 Se pueden mencionar también el LIFO (Life Orientations), el TMS (Team Management System), el Leonardo 345, el CAPP, el Alter ego, el 16 PF-R, etc.

4 Conferencista-formador estadounidense que anima seminarios espectáculo de desarrollo personal ante una platea de miles de personas.

5 N. de la t.: el canyoning es una nueva modalidad de turismo de aventura que consiste en el descenso de ríos encajonados.

6 N. de la t.: Cum grano salis: con precaución o cierto escepticismo.

7 Eugène Enriquez, "Remarque terminale", en Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Editions Desclée de Brouwer, 1997.

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch