

# El management a día de hoy...

¿se puede gestionar de  
otro modo?

Estudios - Consejos - Testimonios



# Editorial

La crisis que todos juntos llevamos afrontando desde hace dos años ha afectado especialmente a las funciones de management, ha modificado las prácticas y ha multiplicado otros aspectos relacionados.

Muchos de los cambios en cuestión ya estaban en marcha, unos eran incipientes y otros han surgido de las nuevas modalidades organizativas adoptadas, pero todos ellos contribuyen a un rediseño fundamental del lugar que ocupa el management, así como de su función y sus representaciones.

Por este motivo nos ha parecido lógico, útil y oportuno intentar reflexionar sobre estas transformaciones, arrojar luz sobre ellas y reunir para usted testimonios, puntos de vista de expertos, estudios, análisis y reflexiones en un libro blanco especialmente dedicado al management del mañana.

Todo ello con el fin de dotar a la función de manager de toda su importancia, y trabajar para que pueda materializarse de forma justa, positiva y determinante, de cara a los retos que nos esperan, tanto a usted como a nosotros.



**Dominique Duquesnoy,**  
Director General de PerformanSe

# Índice

- 1.** Editorial,  
por Dominique Duquesnoy
- 2.** El manager del siglo XXI será híbrido o no será.  
con Julien Lever, Julhiet Sterwen
- 3.** La experiencia del teletrabajo: cuando management y compromiso van de la mano con  
Alexandra Didry, PerformanSe
- 4.** ¿Gestionar en el siglo XX? ¡Sí, pero en equipo!  
con Michel Barabel, Instituto de Estudios Políticos de París
- 5.** Fundar una verdadera cultura de management desde el principio.  
con Stéphanie Houssin, Organon France
- 6.** ¿Qué rendimiento se espera conseguir al gestionar a distancia?  
con Arnaud Trenvouez, PerformanSe)
- 7.** Perfiles competenciales de management: testigos y actores del cambio.  
por PerformanSe
- 8.** Asesorar para la transformación de la cultura gerencial.  
con Samantha Bregi y Christophe Labruyère, Pôle Emploi
- 9.** Manage-R, porque el management es siempre multidimensional.  
por PerformanSe
- 10.** ¿El management a día de hoy? El punto de vista de un seleccionador.  
con Sébastien Charmille, Groupe Fed
- 11.** La diversidad sigue siendo un largo camino por recorrer...  
con Isabelle Barth, Universidad de Estrasburgo
- 12.** Conciliar rendimiento social y rendimiento operativo.  
por PerformanSe

# El manager del siglo XXI será híbrido o no será

Confinamientos, desconfinamientos, certificados sanitarios, teletrabajo (ampliado, recomendado o incluso impuesto)... La actualidad epidémica ha acelerado las modificaciones aplicadas en relación con la presencia en el puesto trabajo.

Con Julien Lever, director general del grupo Julhiet Sterwen, tenemos la oportunidad de reflexionar sobre las dinámicas que se dan en las organizaciones hoy en día, y la evolución de los puestos de trabajo y las funciones de los managers que las acompañan.



Parece que las modalidades tradicionales de management se han visto sacudidas por la crisis sanitaria...

En realidad, la crisis sanitaria, y la subsiguiente aplicación masiva del teletrabajo, no hicieron más que revelar lo que ya estaba muy presente: el estilo de management tradicional de «mando y control» ha quedado totalmente obsoleto de un tiempo a esta parte. Al ser jerárquico y rígido, cada vez muestra más sus límites, especialmente en situaciones de crisis colectiva como la que estamos atravesando. En cambio, las organizaciones basadas en modalidades de management más flexibles y ágiles están claramente mejor adaptadas.

Así pues, ¿estamos evolucionando hacia un estilo de management en el que predomina el «cuidado» antes que el «control»?

En realidad, históricamente, el management siempre se ha compuesto de estas dos dimensiones: cuidar del equipo, «de la propia gente», por un lado; y dar instrucciones y asegurarse de que se cumplen, por otro. A veces, el péndulo oscila más hacia un lado o hacia el otro. En este caso se ha desplazado claramente hacia la atención. La imposición del teletrabajo ha exigido en efecto mucha atención por los individuos, sobre todo teniendo en cuenta el riesgo de aislamiento que conlleva; y, al mismo tiempo, mucha confianza a distancia. «Cuidado», pero ¿desde lejos?

Porque, ¿qué necesidad hay de volver al lugar de trabajo si puedo hacerlo todo desde casa?

Esta es, en efecto, una pregunta que muchas personas se hacen hoy en día. Si puedo ahorrarme los desplazamientos, si puedo trabajar en el campo o junto al mar... ¿por qué volver al trabajo presencial?

volver al trabajo presencial? Y si vuelvo, ¿cuándo y por qué? ¿Para reencontrarme con mis compañeros? ¿Para hacer una lluvia de ideas? Ante estos interrogantes —y con los nuevos acuerdos sobre la jornada laboral— el manager tendrá que lidiar necesariamente con equipos no presenciales que no estarán allí todo el tiempo, y a menudo tampoco al mismo tiempo, lo cual le exigirá un gran despliegue de agilidad y más confianza depositada en la contribución potencial de todos, estén donde estén. La modalidad de «control» aspira a que todo el mundo esté presente en el mismo sitio, y a poder asegurarse de que todos ocupen sus puestos en todo momento. La modalidad a distancia requiere mucha más independencia y madurez por parte de los implicados.

«Es toda la organización la que debe evolucionar en conjunto hacia formas más flexibles, más delegativas y, por ende, más colaborativas.»

Entonces, ¿el manager del mañana será híbrido en su relación con los demás?

Sí, de manera ineludible. Ejercerá su función in situ y a distancia, como un instructor que no excluye el control garantizando el liderazgo necesario sin resultar por ello dominante. Y aquellos que sepan gestionar la conciliación permanente de esas modalidades tan diferentes tendrán un mejor desempeño. La rigidez psicológica del experto, del autócrata o del controlador («existo porque sé, o porque soy el jefe, o porque controlo») ya no será de aplicación. En su lugar, surgirán posturas gerenciales abiertas e híbridas, en las que «existo porque lidero, porque facilito, porque contribuyo a que las cosas se hagan, con asertividad, flexibilidad y convicción»; con mayor motivo en organizaciones que a menudo se han vuelto muy internacionales y, por tanto, multiculturales, con personas de generaciones nacidas en entornos con patrones relacionales mucho más horizontales.

Ágil, híbrido, instructor, atento con los demás, tanto presencialmente como a distancia, siempre capaz de controlar y rendir cuentas, por supuesto... ¿No es eso mucho pedir, en definitiva, a un solo individuo?

Así es. De ahí que solo sea posible si las organizaciones trabajan internamente para ofrecer a todos más responsabilidades, claramente definidas y, por tanto, más flexibilidad en la ejecución, con más margen de error al mismo tiempo. Y también si todos aceptan cuestionarse a sí mismos, empezando por los directivos superiores. Si no se trabaja por cambiarse a uno mismo y no hay nadie que dé ejemplo, no habrá evolución real posible. Le corresponde, en efecto, a la organización evolucionar íntegramente hacia modalidades más flexibles, con más capacidad de delegación y, por tanto, más colaborativas. No podemos pedir a los managers locales que carguen solos con el peso del conjunto y que concilien las contradicciones entre los viejos modelos y las nuevas dinámicas.



**Julien Lever**

julhiet  sterwen

Licenciado por el Instituto de Estudios Políticos de París y la Escuela de Altos Estudios Económicos (Máster Ejecutivo en Administración de Empresas), Julien Lever lleva 20 años ayudando a los directivos a transformar sus organizaciones y sus equipos.

En la actualidad es director general adjunto de Julhiet Sterwen, empresa de consultoría de renombre con un sólido enfoque en las personas y las empresas, que defiende la convicción de que las transformaciones tienen éxito gracias a la acción simultánea de estrategias y organizaciones eficaces y de la energía individual y colectiva.



# Estudio

La experiencia del teletrabajo:  
cuando management y compromiso  
van de la mano

En marzo y abril de 2021, PerformanSe realizó un estudio sin precedentes sobre la experiencia subjetiva del teletrabajo impuesto por los confinamientos y su impacto, concretamente en términos de compromiso.

Bajo la supervisión de Alexandra Didry, directora de I+D, se preguntó a 160 personas que teletrabajaban debido a los confinamientos sobre sus condiciones laborales a distancia, sus vivencias, sus percepciones y sus preocupaciones derivadas de esta situación.

El estudio aporta lecciones muy útiles, no solo sobre el teletrabajo, sino también sobre la relación con management, su papel y su impacto.

El teletrabajo vivido como algo positivo

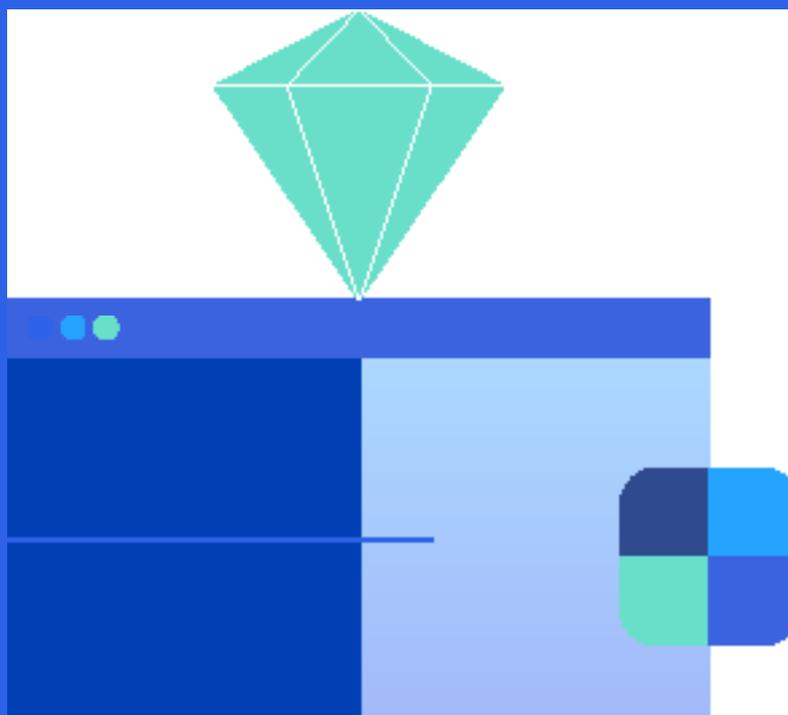
Las vivencias globales recabadas son bastante buenas, a pesar de que la situación se impuso por fuerza. La ansiedad percibida declarada (período difícil, aislamiento en casa, etc.) es limitada en general en la muestra en cuestión.

No es de extrañar que la experiencia general sea mejor cuanto más satisfactoria sea la instalación del puesto de trabajo en casa. Las puntuaciones de satisfacción del teletrabajo están directamente correlacionadas con el hecho de disponer de un espacio de trabajo independiente en casa y con la calidad del equipamiento asociado.

También se expresan claramente los beneficios reales del teletrabajo:

- En términos de ahorro de tiempo, fatiga y dinero: más tiempo para uno mismo, para dormir o para trabajar, menos tiempo empleado en transporte, comidas o combustible, etc.
- En términos de autonomía y concentración: posibilidad de organizarse más libremente, de trabajar en un entorno más tranquilo y armonioso, de que nadie te moleste, etc.

En términos de calidad de vida: la posibilidad de hacer pausas con más libertad, de aprovecharlas para realizar las tareas domésticas sin esperar a la noche o al fin de semana, la capacidad de conciliar mejor la vida profesional y personal, el placer de comer en casa de forma más equilibrada, etc.



### La organización como apoyo

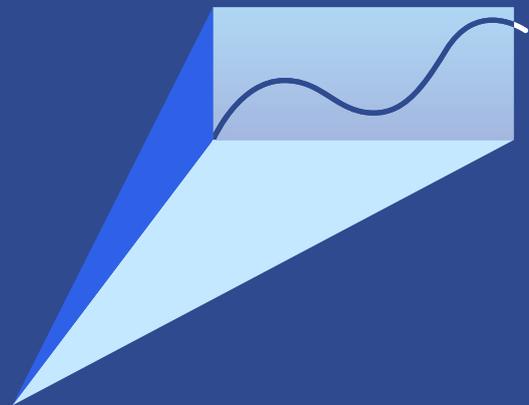
La sensación de aislamiento en la propia actividad se percibe menos cuando la organización reconoce la contribución de cada persona a distancia y apoya el teletrabajo como una modalidad organizativa.

### Un management decisivo

La sensación de aislamiento social también disminuye mediante un management atento y que muestre su apoyo.

También se ve matizada por la posibilidad de recrear vínculos informales con otras personas a distancia (conversaciones directas, reuniones en línea, etc.). Esta es, de hecho, la idea que más comparten los encuestados del estudio para compensar los efectos del aislamiento asociados a un teletrabajo impuesto. Es digno de mención, pues, que un manager que apoya a su equipo pero no apoya el teletrabajo (como modalidad organizativa) genera una experiencia subjetiva menos positiva y, en consecuencia, menos compromiso. La certeza del management es un factor clave de éxito en este caso.

- si la organización, así como los cargos de management directo, apoyan claramente el teletrabajo como modalidad organizativa;
- cuanto más reconozca la organización la calidad de la contribución del individuo a distancia;
- cuanto más atención y apoyo ofrezcan los managers;
- cuanto más pueda o sepa el individuo organizar momentos de intercambios informales con sus compañeros, sus colegas, su entorno de trabajo, y así recrear a distancia algunos aspectos de la sociabilidad natural que caracteriza la presencialidad.



## Conclusiones:

Incluso cuando se impone y se experimenta de esta manera, dentro de un contexto de obligación sanitaria, el teletrabajo se tolera bien en general y puede llegar a apreciarse de verdad. Por tanto, es fácil imaginar —en muchas organizaciones— la perpetuación sostenible de modelos híbridos, basados en el tiempo compartido entre el trabajo presencial y el remoto.

Sin embargo, el teletrabajo se tolerará mejor y fomentará el compromiso del empleado:

- cuanto más adecuadas sean las instalaciones personales, tanto en términos de ubicación como de equipamiento. Todo lo que facilite el «puesto de trabajo en casa» (calidad del hardware y del software proporcionado por la empresa, bonificaciones para los equipos ad hoc) es probable que mejore las vivencias subjetivas y, por tanto, la satisfacción y el compromiso;



**Alexandra Didry**



Alexandra Didry es psicóloga y doctora en psicología. Dirige el departamento de Investigación y Desarrollo de PerformanSe, y coordina un equipo de investigadores en psicología y un ecosistema de innovación que incluye especialistas en la medición y el desarrollo de competencias.



**160**

personas entrevistadas

- Se entrevistó a 160 personas en marzo y abril de 2021, con igual número de hombres y mujeres.
- Tenían entre 18 y 63 años, con una edad media de 39,2 años.
- En general, tenían un alto nivel de formación: la mayoría había cursado una licenciatura o un título equivalente.
- Aproximadamente la mitad tenía responsabilidades gerenciales (52 %) y la otra mitad no (48 %).
- El 45 % ya había teletrabajado antes del confinamiento (generalmente sobre la base de 1 a 2,5 días por semana), el 55 % no.



# ¿Gestionar en el siglo XX? ¡Sí, pero en equipo!

Asesoramiento individual e integración de equipos, creación de sentido y management a distancia, competencia, exigencias y crisis sanitarias... ¡gestionar nunca ha sido un reto tan grande!

Para reflexionar sobre cómo afrontar el management, ¿quién mejor que Michel Barabel, autor de numerosos libros, entre ellos «Les RH à l'ère du COVID 19» (Los RR. HH. en la era de la COVID-19) y «Managementor», publicados por Dunod, para hablarnos de lo que está en juego y de las posibles respuestas? Así pues, le hemos planteado 5 preguntas clave.



«Es comprensible que los jóvenes no tengan ningunas ganas de convertirse en managers. Los contextos son tales que cada vez se les exige más...»

¿Existe realmente una forma moderna de gestionar?  
¡Hay que andarse con cuidado con las modas! Creo que es utópico y peligroso pensar que hay una «única y mejor manera» de gestionar. Manager «ágil», «participativo», «instructor», «empresa liberada», cada época ha generado sus preferencias y su «terminología» correspondiente, pero, en realidad, muchos fundamentos siguen siendo los mismos. Por ejemplo, un buen manager siempre es alguien que sabe adaptarse a una situación, a un contexto sectorial, a un equipo y a los desafíos que surgen. El dominio de las soft skills es mucho más importante aquí que las imposiciones y las modas.

Entonces, ¿existen nuevos desafíos que hacen más complejo el management hoy en día?

Es comprensible que los jóvenes no tengan ningunas ganas de convertirse en managers. Los contextos son tales que cada vez se les exige más, en efecto; aunque su predominio se ha debilitado y se valoran menos que en el pasado: ¿qué queda de los atributos del directivo del siglo XX? Uno de los retos es desarrollar una faceta «ambidiestra». Los managers de hoy en día deben ser capaces de: 1) actuar a corto plazo y ser visionarios a medio plazo; 2) personalizar sus enfoques a nivel individual y aglutinar a todo el equipo; 3) instruir en calidad de iguales pero también ser valientes y ejemplares, así como ejercer liderazgo desde una posición de superioridad jerárquica. Aunque un individuo no pueda encarnar todas estas cualidades al mismo tiempo, todas estas exigencias son legítimas. Por lo tanto, los managers tendrán que reflexionar para conocer sus puntos fuertes, sus límites, lo que pueden hacer y lo que deben delegar.





«La cuestión del reparto de funciones y responsabilidades de management será crucial de ahora en adelante.»

En su opinión, ¿qué cree que ha cambiado la COVID-19 para los managers de las grandes organizaciones?

De manera ineludible, la hibridación se ha impuesto a todos ellos, pero aún nos falta perspectiva para analizar en profundidad todas las consecuencias. Sin embargo, lo que ya es cierto es que la generalización del teletrabajo ha repartido las cartas de un modo distinto. Algunos managers —muy apegados a la presencia física de los demás— lo han pasado muy mal, sobre todo aquellos que no estaban familiarizados con las herramientas de la animación a distancia. Otros, en cambio, han mostrado una verdadera capacidad de management en este sentido, de manera diferente, más distanciada, con un mayor empleo de las tecnologías de la comunicación. En cualquier caso, la detección del talento en las empresas tendrá que evolucionar para buscar perfiles más flexibles, más adaptables, capaces también de un funcionamiento más transversal.

Ante semejantes cambios y exigencias, ¿cuál es la mejor manera de ayudar a los managers a afrontarlos?

En primer lugar, pienso que la inteligencia artificial —si se utiliza oportunamente— puede ser de gran utilidad para la función gerencial, en particular al simplificar las funciones de presentación de informes, que a veces siguen siendo muy predominantes. En segundo lugar, creo que es muy importante que las organizaciones no esperen demasiado de sus managers, ni que actúen con demasiada rapidez, que no busquen una forma de perfección en su desempeño, sino que aspiren a un progreso continuo y regular de su línea gerencial. En resumen, la cuestión del reparto de funciones y responsabilidades de management será

crucial de ahora en adelante.

En definitiva, ¿el management del mañana será un arte colectivo?

Sí, la época del manager carismático, aislado en su torre de marfil, el favorito de las organizaciones, que carga con el peso de todas las responsabilidades sobre sus hombros, está claramente finiquitada. Ante tantos retos, complejidades y competencias necesarios, no basta con un solo hombre o mujer. Debe apoyarse en diferentes competencias, dentro o fuera de su equipo. Puede y debe buscar apoyo, confiar misiones, compartir. Y en consecuencia, por supuesto, debe aceptar que no lo sabe todo, pero también ser consciente de lo que sabe y de lo que no para poder delegar y coordinar con pleno conocimiento de causa. El manager del futuro será asertivo y maduro... ¡pero no será sobrehumano!



**Michel Barabel**

**SciencesPo**  
EXECUTIVE EDUCATION

Profesor, investigador, autor y conferenciante, Michel Barabel es director del Máster Ejecutivo en RR. HH. impartido en el Instituto de Estudios Políticos de París y director científico titular en dos cursos:

«Gestionar en la era digital» y «Management y liderazgo complejo». También dirige varios cursos en el Instituto de Administración Empresarial Gustave Eiffel (Máster 2 en Management de Recursos Humanos en las Multinacionales, Licencia de Management Internacional). Es autor o coautor de una veintena de obras sobre la innovación gerencial, las competencias del siglo XXI o el porvenir de la función de RR. HH.

# Fundar una verdadera cultura de management desde el principio

El laboratorio Organon, una reciente escisión de Merck & Co, se creó muy rápidamente para su puesta en marcha efectiva en Francia a principios de 2021. Con casi 11 000 empleados en todo el mundo, y hoy por hoy 180 en Francia, ha sido capaz de fundar una cultura moderna prácticamente desde la nada, dedicada a la salud de las mujeres, vivida como «un compromiso diario».

Stéphanie Houssin, directora de RR. HH. de Organon Francia, nos cuenta esta excepcional experiencia de puesta en marcha de una nueva estructura, y la cultura que la acompaña.

¿Cómo se funda la cultura de management del nuevo laboratorio?

La cultura fue una de las primeras prioridades del recién creado Comité de Dirección, cuya voluntad era establecerla como componente clave del rendimiento y hacerla tangible definiendo comportamientos cotidianos muy concretos que se comparten en toda la organización. El grupo ha definido seis valores clave, en torno a la agilidad, la transparencia, la responsabilidad, la expresión personal, la colaboración y la diversidad, a partir de los cuales estamos fundando decididamente una cultura moderna, marcada por un espíritu empresarial.

El objetivo es crear un laboratorio en el que trabajemos de forma diferente, más flexible y rápida, y en el que todos podamos aportar «nuestro granito de arena».

¿Cómo se materializan ya estos valores en la práctica?

La diversidad, por ejemplo, ya se compone de una gran variedad de orígenes profesionales. Un tercio de los equipos actuales proceden de MSD, mientras que los dos tercios restantes proceden de casi 60 empresas diferentes, y alrededor del 20 % ni siquiera procede del mundo farmacéutico. Con muchas mujeres, por supuesto... ¡incluso en el Comité Ejecutivo, donde su representación alcanza el 64%! Y en aras de la inclusión, estamos ampliando las oportunidades de escuchar y expresar diferentes

puntos de vista. Nuestros empleados expresaron un porcentaje de satisfacción del 92 % sobre el tema de la diversidad en nuestra primera encuesta interna.



«El management híbrido requiere que se preste aún más atención al prójimo, a todos los demás, una verdadera capacidad de escucha, un sentido más agudo para detectar las señales débiles...»

¿De qué manera participa la selección en esta nueva cultura?

En todas las selecciones que hemos realizado, hemos procurado identificar las soft skills que son compatibles con los valores del grupo.

Esto nos ha llevado a seleccionar de forma abierta y a ofrecer muchos puestos de trabajo —en todos los niveles, e incluso en el Comité de Dirección— a personas que nunca los habían desempeñado porque estamos absolutamente convencidos de que son las soft skills de nuestros empleados las que permitirán la agilidad y el compromiso que buscamos, y no solo la clásica experiencia probada.

En este contexto de creación empresarial, ¿cómo aborda Organon el equilibrio entre trabajo presencial y teletrabajo?

Desde el principio, buscamos un equilibrio entre la flexibilidad para todos y el tiempo de presencia in situ necesario para fundar una verdadera cultura colectiva. Sabemos, en efecto, que los empleados quieren flexibilidad en sus modalidades organizativas, pero también es un hecho que el espíritu empresarial solo puede crearse conjuntamente. Por ese motivo hemos elaborado un primer reglamento relativo al teletrabajo que prevé una jornada de teletrabajo fija para todos, los viernes, de forma voluntaria, y veinte días de teletrabajo flexible al año, además, a libre disposición de los empleados. Cabe mencionar que el viernes también es un día «sin reuniones», en el que todos, en casa o en el lugar de trabajo, pueden aprovechar para trabajar con mayor serenidad. Naturalmente, en el contexto de una pandemia regulada por las directivas gubernamentales, respetamos las instrucciones oficiales; es decir, actualmente 3 días de teletrabajo a la semana, pero organizando una rotación por equipos para fomentar siempre también las interacciones necesarias.

¿Qué requerirá, en su opinión, un management híbrido de aquí en adelante?

Creo que el management híbrido es aún más exigente en el sentido de que, en primer lugar, requiere prestar aún más atención al prójimo, a todos los demás, una verdadera capacidad de escucha, un sentido más agudo para detectar las señales débiles; y en segundo lugar, requiere una mayor capacidad con el fin de crear y mantener vínculos dentro del equipo y con la empresa en su conjunto.

¿Cómo ve, pues, al manager del mañana?

Los modelos de management que se diseñan hoy en día son claramente modelos al servicio del otro, de su desarrollo y de su progreso personal. El manager ya no es alguien que gobierna, controla y domina, sino, por el contrario, una figura que ayuda, inspira, acompaña y hace progresar a los demás. El liderazgo de hoy en día tiene que ver más con el apoyo y el servicio. Es una cuestión de agilidad, por supuesto, porque los equipos deben ser lo más autónomos posible, pero también de respuesta a las expectativas de las nuevas generaciones.



**Stéphanie Houssin**



Tras 15 años en Sony y casi 5 años en MSD, Stéphanie Houssin se incorporó a la recién constituida estructura de Organon France para hacerse cargo de las responsabilidades de directora de RR. HH. Su misión: dotar de personal y desarrollar el nuevo equipo, pero también establecer rápidamente una cultura interna y unos valores clave.

# ¿Qué rendimiento se espera conseguir al gestionar a distancia?

El desarrollo de modelos de management híbridos tiende a hacer evolucionar la función hacia una gestión cada vez más remota de los equipos, los cuales han pasado a ser en su mayor parte virtuales. De hecho, los equipos se reúnen con menos frecuencia, cada vez se encuentran menos en el mismo espacio y a veces se comunican por vídeo o mensajería... ¡incluso cuando están en el mismo lugar! La época en la que un equipo se definía por una unidad de tiempo y lugar, en permanente proximidad física, parece por tanto superada. Por ello, es legítimo preguntarse cuál es la mejor manera de sacar partido de estas nuevas modalidades en términos de rendimiento.

A tal efecto, hemos planteado 5 preguntas a Arnaud Trenvouez, director del programa de I+D de PerformanSe.

Una vieja pregunta... ¡para una nueva realidad!

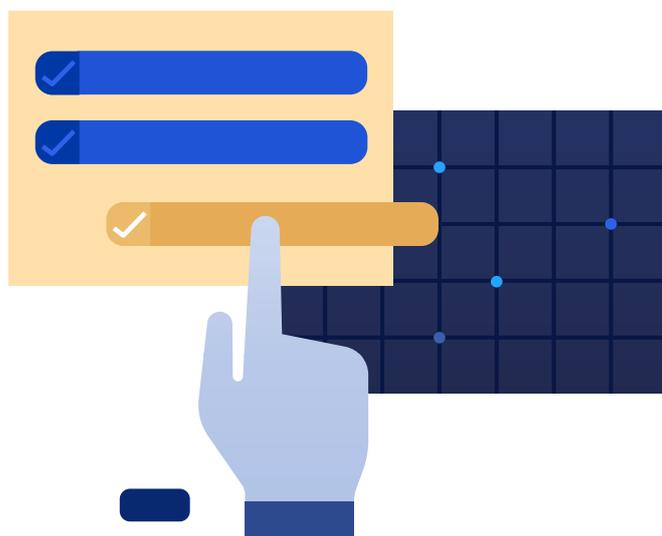
El management a distancia no es una consecuencia de la COVID-19. El movimiento hacia el teletrabajo parcial generalizado había comenzado mucho antes, especialmente en las grandes organizaciones, y es posible leer artículos bien documentados sobre el tema en línea desde al menos 2005.

¡La cuestión, en realidad, es probablemente tan antigua como el management! Ya se trate de los ejércitos de Julio César, los obispos de las provincias

o la gestión de los imperios coloniales en una época en la que solo los barcos unían los continentes, las grandes organizaciones internacionales siempre han necesitado un management a distancia y han sabido organizarla. No obstante, hasta ahora ha sido limitada, generalmente selectiva, reservada a los equipos más móviles y motivados, si bien se ha convertido en algo casi universal y se ha impuesto muy rápidamente, incluso en las funciones más sencillas y en los equipos menos inclinados a adoptarla.

“

« La confianza es siempre esencial en el management, pero adquiere, en efecto, una importancia aún más crucial en la distancia »



Distancia y rendimiento: ¿cuál es su impacto?

A medida que la distancia se generaliza, la cuestión de su impacto en el rendimiento de los equipos se vuelve fundamental para el manager. Sin embargo, la relación directa entre la distancia y el rendimiento no es tan fácil de establecer en la realidad. Los estudios disponibles presentan, como mínimo, matices, e incluso a veces re-sultan contradictorios. No existe una superioridad explícita de un modelo sobre otro, ya que el análisis difiere según los criterios utilizados. Las modalidades remotas permiten una comunicación más frecuente, con un contenido más amplio y una difusión más rápida y generalizada, sin olvidar los beneficios para todos en términos de tiempo de transporte, disponibilidad real y concentración; aunque las modalidades presenciales siguen siendo esenciales para la creación cooperativa. A los equipos centrados en realizar las tareas puede resultarles fácil ser más eficaces a distancia, y lo contrario ocurre con los equipos centrados en las relaciones. Lo que hago solo en mi ordenador lo puedo hacer en casa, pero no lo que creo en grupo. Siempre que exista la confianza necesaria, por supuesto.

¿La confianza es un factor clave del éxito?

La confianza es siempre esencial en el management, pero adquiere, en efecto, una importancia aún más crucial en la distancia, pues los elementos más directos y obvios de la validación han desaparecido. ¿Cómo puedo confiar en lo que ya no puedo ver? ¿Cómo puedo saber lo que hace la otra persona si no sé dónde está?

Por tanto, toda colaboración a distancia requiere más autonomía para cada persona, una delegación explícita y confianza mutua. Pero la confianza no se decreta, ni se improvisa... ¡hay que comunicarla!

Proximidad, familiaridad, continuidad

De ahí la importancia de aprovechar el tiempo que pasamos presencialmente para crear o recrear marcos de referencia comunes. Cuanto más conozco a la otra persona, más acostumbrada estoy a trabajar con ella, más compartimos un lenguaje común y más fácilmente podemos interactuar, incluso a distancia.

“

« ¿Cómo confiar en lo que ya no veo? ¿Cómo saber lo que está haciendo el otro si no sé dónde está? Toda colaboración a distancia requiere más autonomía para cada uno, delegación explícita y confianza mutua. Sin embargo, la confianza no se decreta ni se improvisa... ¡se comunica!»

Para trabajar bien juntos, hay que comunicarse bien; así que, asimismo, hay que conocerse bien...

¡Comunicar, una y otra vez!

En cualquier caso, la comunicación consciente y fomentada en el seno de los equipos resultará tanto más importante cuanto que hoy queda menos espacio para las interacciones informales. Tendrá que adaptarse a condiciones más exigentes, manifestar lo que ya no es perceptible, recrear los vínculos allí donde se han deteriorado y garantizar que el aislamiento no perjudique la salud de los individuos ni el rendimiento de los grupos.

Y porque más allá del rendimiento a corto plazo, prevalece el reto clave de lograr un affectio societatis global. Si no tenemos cuidado, de hecho la generalización del teletrabajo podría desembocar en una creciente desafección de los empleados, especialmente de los más jóvenes, y en una desvinculación significativa de las organizaciones.



**Arnaud Trenvouez**



Doctor en ciencias y técnicas de las actividades deportivas y responsable de los programas de I+D de Performanse, Arnaud Trenvouez es especialista en cuestiones de rendimiento colectivo.



# Estudio

Perfiles competenciales de management:  
testigos y actores del cambio

Construir y difundir un perfil competencial de management es una forma de constatar una evolución, además de suscitarla! Las palabras nunca se eligen al azar. Reflejan una época, un estado de ánimo, una ambición, idealmente una visión, pero también son un medio de acción, por supuesto, un factor de influencia y modelización. Cada perfil competencial es a la vez testigo y actor.

En PerformanSe estamos familiarizados con los perfiles competenciales de management porque ayudamos a nuestros clientes a reflexionar sobre ellos, a diseñarlos y a implantarlos con métodos innovadores y personalizados, lo más cerca posible de las ideas, los valores y las palabras clave que han utilizado. Hoy hemos querido dar un paso atrás y ganar perspectiva con el fin de comparar un conjunto de perfiles competenciales de management más antiguos y más recientes, y observar lo que transmiten estas palabras con el transcurso de los años.

### ¡Menos abstractos, más estimulantes!

Los perfiles competenciales «antiguos» suelen estar formados por unas pocas palabras simples (sustantivos o verbos). Según el modelo histórico francés original de «igualdad, libertad y fraternidad», podemos ver también casos que usan cinco palabras abstractas o tres verbos de acción. Las palabras que se utilizan suelen ser similares y poco distintivas, y obedecen a una visión genérica del management. Por el contrario, en los modelos más recientes, vemos con más frecuencia frases reales, calificativos más emotivos, en modelos que, por tanto, son diferentes entre sí. ¡Seamos más concretos, más estimulantes, más precisos... y más atractivos!

¿Qué valores anteponemos, los masculinos o los femeninos?

El antiguo modelo gerencial es indiscutiblemente masculino en su esencia y los perfiles competenciales lo atestiguan en su elección de términos y en los modelos que los sustentan. Se sigue hablando mucho de «control» o de «mando» cuando no de «franqueza» y «firmeza». También puede leerse, por

ejemplo, que «persiste en la ejecución de proyectos difíciles gracias a un seguimiento metódico y vigilante», lo que pone de relieve la resistencia y la tenacidad.

En cambio, la ambición de liderazgo se expresa hoy por hoy a través de un management o de un manager a quien se le pide que sea «abierto» y «auténtico», y que esté «comprometido». En otros casos, el manager «escucha y actúa con benevolencia», «crea las condiciones para la cooperación» o «gestiona el rendimiento social».

Se trata de un modelo que, por tanto, se acerca más al yin, es más flexible y más «suave».

¿Posición fija o móvil? ¿Es el management un arte estático o dinámico?

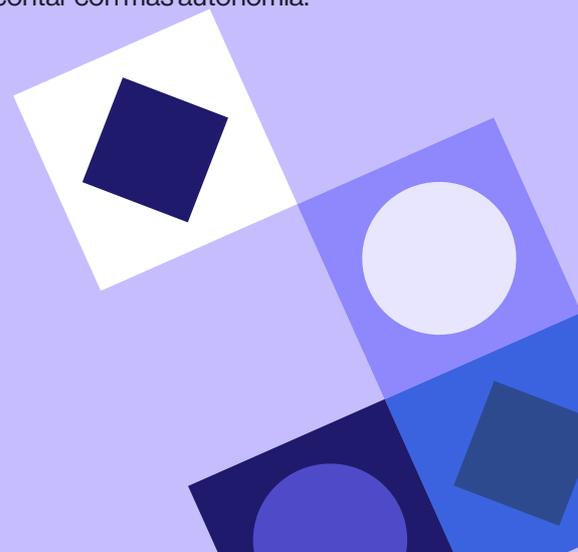
No es de extrañar que la tendencia sea, por supuesto, potenciar la innovación y el desarrollo de la agilidad. Hace diez años, en un perfil competencial de management, «mandar» todavía significaba a veces «organizar, gestionar, controlar», por ejemplo. A día de hoy se trata más bien de «promover la organización y la agilidad».

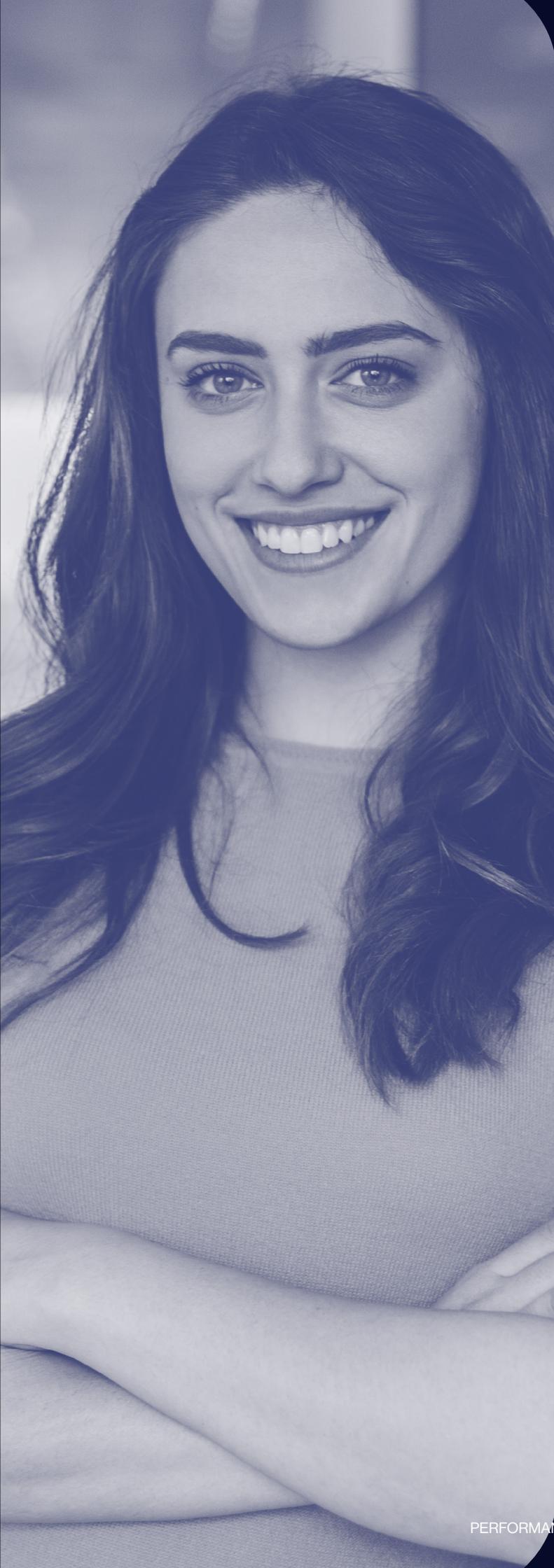
La visión de la función gerencial se ha vuelto más abierta, más móvil, más orientada al movimiento, al devenir y a la adaptación.

De una postura de «mando y control» a una postura de animación

Los perfiles competenciales reflejan así la evolución progresiva que va desde una condición de manager al mando, muy vertical, que lleva las riendas, hasta una posición mucho más flexible y horizontal, de animador, facilitador e inspirador.

Se incide así en la necesidad de una mayor transversalidad en las organizaciones, pero atestiguando también el deseo de los equipos afectados de contar con más autonomía.





## Estudio

En la década anterior, todavía nos tropezábamos con frases como «asegura su actividad mediante una planificación detallada y meticulosamente controlada», y «facilita y crea las condiciones para la cooperación».

De una visión técnica... ¡a una visión holística! Así, en el pasado hallábamos expresiones como «anticipar, obtener, gestionar y optimizar los recursos», o «delegar metódicamente», que se adecuaban todo lo posible a la descripción detallada del puesto y de las expectativas técnicas asociadas a él. Se seguía pensando en el individuo como en una herramienta, un engranaje de una función.

Hoy en día, podemos leer «ejemplaridad, solidaridad, responsabilidad» para definir las tres cualidades clave del nuevo manager (según el modelo francés). El manager individual está ahora totalmente comprometido con todo lo que hace al servicio de una función más amplia, en la que las soft skills se han vuelto esenciales de manera natural.

Está claro que el manager del mañana debe ser más abierto en un mundo más móvil y con más personas autónomas. La pregunta que hay que plantearse entonces es: sí, pero ¿cómo los elegimos, los formamos y hacemos que evolucionen? Puesto que, en efecto, las palabras cambian más rápido que los hombres y las mujeres, y a la pretensión de que un manager sea a la vez «ejemplar» y «ágil», «benévolo» y un «instructor», que aporte «sentido» y «se comprometa de manera responsable» le queda un largo trecho para hacerse realidad.



## **Pôle Emploi, 7 años, i2 perfiles competenciales y muchos cambios!**

Pôle Emploi es asimismo una organización muy grande, con más de 5 000 managers en todo el país y una estructura característica que contribuye en gran medida a solucionar los problemas de empleabilidad. Como tal, su propio perfil competencial de management es testimonio y parte activa de una importante evolución.

En 2014, el perfil competencial de management de la organización se construyó en torno a 5 palabras sencillas, positivas pero abstractas: proximidad, confianza, responsabilidad, rendimiento y simplicidad.

El resultado es claro, directo, depurado, pero no muy evocador en realidad, ni tampoco muy especial.

En 2021, el nuevo perfil competencial de management se compone de ahora en adelante de 5 frases estimulantes: inspira y construye una visión común; facilita y crea las condiciones para la cooperación; responsabiliza; gestiona el rendimiento social y operativo; desarrolla el talento.

Así, la visión del papel de manager y de los retos que afronta se hace mucho más evidente... ¡y mucho más atrayente!

Samantha Bregi y Christophe Labruyère, directores de proyectos de la Universidad de Management de Pôle Emploi, nos cuentan más en las páginas 18 y 19.



# Asesorar para la transformación de la cultura gerencial



Con el fin de proporcionar a sus managers una visión clara de su función, sus competencias y sus áreas de progreso individuales y colectivas, Pôle Emploi ha puesto en marcha, con el apoyo activo de PerformanSe, un sistema completo de evaluación de las competencias gerenciales.

Samantha Bregi y Christophe Labruyère, ambos directores de proyectos en la Universidad de Management, nos cuentan la experiencia en detalle a continuación

¿Cómo empezó a crearse el actual sistema de evaluación y asesoramiento de los managers de Pôle Emploi?

En el marco de su enfoque global de competencias, Pôle Emploi creó un nuevo perfil de competencias gerenciales que se inscribe plenamente en su proyecto de transformación, denominado PPC (siglas en francés de PPC, Performance Par la Confiance, o «rendimiento mediante la confianza»).

Tras realizar un amplio trabajo colectivo interno, hemos redefinido cinco competencias clave para los managers de Pôle Emploi en la actualidad: «inspira y construye una visión común», «facilita y crea las condiciones para la cooperación», «responsabiliza», «gestiona el rendimiento social y operativo» y «desarrolla el talento». Y son estas competencias las que nos pareció importante poder evaluar de la forma más objetiva posible, para entender, individual y colectivamente, en cuáles hay que ahondar, dónde, cómo y para qué hay que utilizar la oferta de formación interna...

**¿Cómo se ha desarrollado la implementación del sistema?**

A partir de esta base de competencias gerenciales clave, PerformanSe identificó los criterios de personalidad y motivación que debían investigarse para sugerirnos una herramienta de evaluación personalizada.

A partir de un cuestionario en línea, al final del cual se genera una evaluación individual, el objetivo de esta herramienta es ayudar al manager a tomar perspectiva de su comportamiento, desarrollar el autoconocimiento mediante un enfoque reflexivo y estimular el movimiento mediante una entrevista en profundidad con un consultor de PerformanSe.

También ha permitido que se potencien las interacciones con los superiores, en el marco de un diálogo gerencial reforzado sobre el tema de las competencias, y estas interacciones se complementaron con reuniones de equipo dedicadas a compartir, colectivamente, los resultados agregados del equipo.



«El sistema de evaluación y asesoramiento gerencial ha pasado realmente a «convertirse en costumbre», ha sido muy bien aceptado por los equipos y constituye una base de referencias comunes.»

Entonces, para ustedes, ¿el sistema tiene un doble significado, individual y colectivo?

Una de las características específicas de nuestro sistema es que nos permite trabajar de dos maneras. Por supuesto, existe una dimensión individual clásica, en la que se anima a cada manager a conocer mejor sus zonas de «confort» y de «esfuerzo» en relación con las competencias clave definidas, y se beneficia de un asesoramiento adaptado personalizado: formación, instrucción, tutoría, etc. Pero la cumplimentación sistemática del cuestionario por parte de casi todos los managers también nos permite trazar un mapa del estado de las competencias —por región o por departamento de la organización— con una visión más precisa y compararlas con una población objetivo.

¿Cuál es su evaluación de conjunto inicial de la experiencia?

Hoy en día, el sistema ha pasado realmente a «convertirse en costumbre», ha sido muy bien aceptado por los equipos y constituye una base de referencias comunes. Nos permite evaluar objetivamente la evolución de nuestra transformación gerencial y apoya nuestro discurso y nuestras prácticas internas. La cultura de management ha

evolucionado hacia algo más colaborativo, más atento a la unión y al desarrollo del otro. También hemos introducido dos cambios relevantes en el sistema para que la experiencia sea aún más significativa. El primero consiste en procurar que los managers vuelvan a realizar la prueba al final de sus planes de asesoramiento individualizados, con el fin de supervisar y medir los cambios. Se trata de una oportunidad única para constatar realmente cuánto se ha avanzado... ¡y lo eficaz que ha resultado el sistema! La segunda consiste en reforzar la asesoría en función de la región a partir de los resultados colectivos obtenidos y su seguimiento en el tiempo. Para nosotros, la herramienta implementada es un poderoso instrumento que sirve para asesorar la transformación global de la organización y, por tanto, su rendimiento social y operativo.

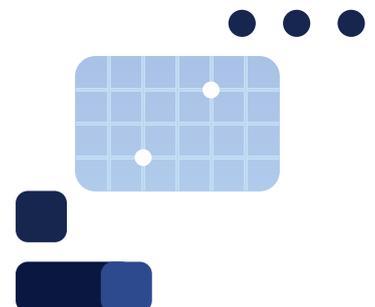


**Samantha Bregi**

Directora de proyectos en la Universidad de Management de Pôle Emploi

**Christophe Labruyère**

Director de proyectos en la Universidad de Management de Pôle Emploi





# Análisis de una herramienta

**Manage-R de PerformanSe**

¡Porque el management es siempre multidimensional!

En la selección, al igual que en la movilidad o el desarrollo profesional, entender quién puede gestionar un equipo o cómo formarlo para ello es una cuestión esencial; aunque uno no «nace» manager sino que llega a serlo, un conocimiento detallado de las bazas, las expectativas, los límites y las motivaciones de cada individuo en relación con la función gerencial resulta fundamental para el rendimiento de los equipos.

Por ello, PerformanSe ha diseñado Manage-R, una herramienta completa que sirve para evaluar los perfiles en relación con las funciones de management.

¿Por qué una herramienta como Manage-R?

Porque las decisiones relativas a la elección o la formación de los managers son siempre muy importantes para una organización, así como para los individuos afectados. Por lo tanto, estas decisiones deben aclararse, consolidarse y también concretarse para facilitar la comunicación, evitar la adopción de posturas demasiado subjetivas y limitar el uso de estereotipos que, por otra parte, se asocian con demasiada frecuencia a las funciones de management (extroversión, carisma, etc.).

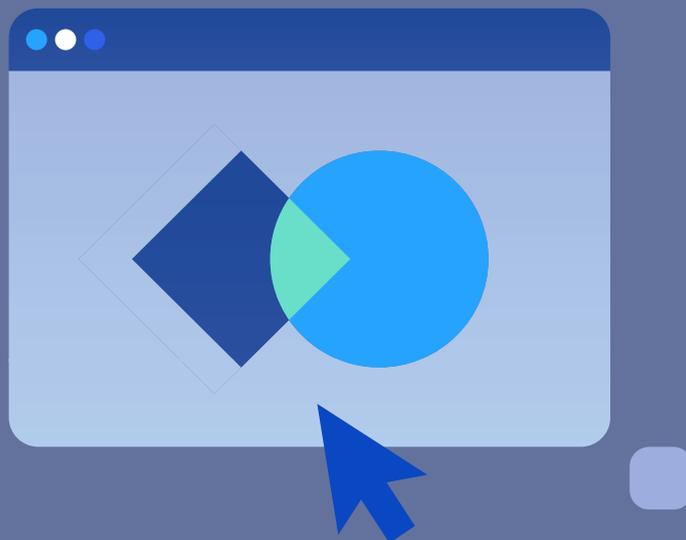
¿Cómo se construyó la herramienta?

A partir de una reflexión muy sencilla y específica sobre las actividades del manager y las expectativas de la organización. En concreto, ¿qué funciones desempeña un manager en la mayoría de casos?

¿Qué papel debe ejercer? ¿Qué se espera de él o ella? Con arreglo a modelos de personalidad, hemos definido un perfil de competencias simple, pero completo y riguroso, basado en tres áreas distintas y complementarias: management de equipos, control de actividades y management de transformaciones.

Así pues, ¿a qué corresponden las 3 dimensiones que estructuran su enfoque?

Corresponden a 3 campos típicos de la actividad de un manager, pero también a 3 etapas en el desarrollo de la función gerencial a lo largo de las décadas. La función de «equipo» es la más evidente y la más antigua; es la función natural del oficial en relación con «sus hombres» en el combate. La función de «control» viene a continuación, con el desarrollo de la planificación y el management por objetivos. La función de «management de transformaciones» es, por último, la más reciente, en un mundo que se ha vuelto mucho más móvil, donde la agilidad también es a menudo un componente esencial del trabajo.



¿Qué uso recomendaría darle a una herramienta como Manage-R?

¡Un uso contextualizado! Por supuesto, no todos los puestos de manager son idénticos, aunque el término sea genérico. Y no se puede evaluar del mismo modo al jefe de camareros de un restaurante que al manager de un equipo de consultores en innovación. Hay puestos en los que las expresiones de transformación serán muy importantes, y otros — más tradicionales — en los que no lo serán tanto. Hay contextos en los que el control de la actividad es clave, y otros en los que todo queda definido globalmente por dirección. Por lo tanto, la herramienta no exige al superior ni al departamento de RR. HH. de llevar a cabo una reflexión sobre el trabajo, sino todo lo contrario, pero una vez definidas las competencias clave esperadas, arroja luz sobre los perfiles, permite comparar a los candidatos e indica en qué posición se encuentra cada uno y cuáles son los aspectos a los que debe prestar atención.

¿Podemos contentarnos únicamente con los resultados para evaluar a un candidato?

No, claro que no, la herramienta también requiere un uso compartido. Efectivamente, indica las zonas de confort, esfuerzo y progreso del encuestado, pero no necesariamente lo que es capaz o incapaz de hacer. Uno puede sentirse naturalmente muy cómodo al relacionarse con los demás, por ejemplo, sin que tenga que esforzarse demasiado en conseguirlo; o sentirse menos a gusto a la hora de enfrentarse a los imprevistos, si bien puede ser perfectamente capaz — con autodominio y madurez — de gestionar el estrés inevitable que comporta su tarea. A este nivel, la interacción es esencial. Es preciso plantear preguntas y que se relaten situaciones para comprender mejor cómo gestiona el individuo sus puntos fuertes y sus limitaciones. Los resultados por sí solos nunca son suficientes para evaluar a un individuo, ni para tomar una decisión fundamentada.

**Manage-R: 3 dimensiones clave, 9 competencias asociadas.**

#### **Management de los equipos**

- Movilizar al equipo
- Comunicar eficazmente
- Desarrollar el equipo

#### **Management de organizaciones**

- Definir e iniciar la actividad
- Dirigir y supervisar la actividad
- Evaluar el logro de los objetivos

#### **Management de las transformaciones**

- Iniciar el cambio
- Dirigir el cambio
- Liderar el cambio

## VOTRE PROFIL MANAGÉRIAL



47

### MANAGEMENT DE L'ORGANISATION

Vous êtes certainement très critique sur l'utilité des procédures et des principes de planification. Vous concevez probablement leur efficacité, mais êtes attaché à la possibilité de vous en débarrasser et de les modifier.

Cette sphère couvre le champ des relations humaines et la communication interpersonnelle. Les compétences représentées au sein de cette sphère sont essentielles pour déterminer des objectifs opérationnels, leur structuration et leur transmission à l'équipe (définir et lancer l'activité), accompagner la mise en œuvre des objectifs, plans, actions, et modifier ou ajuster en fonction des aléas et des changements (Conduire et piloter l'activité), et comparer les objectifs de départ et les objectifs atteints (Évaluer l'atteinte des objectifs).



51

### MANAGEMENT DES ÉQUIPES

Vous avez des ressources pour manager les équipes et vous adaptez à vos interlocuteurs. Vous êtes à l'aise pour juger des niveaux d'efficacité d'intervention.

Cette sphère couvre le champ des relations humaines et la communication interpersonnelle. Les compétences représentées au sein de cette sphère sont essentielles pour fédérer ses équipes autour de projets communs, entretenir la motivation des collaborateurs, tout en préservant les intérêts de l'entreprise (Mobiliser les équipes), favoriser une bonne circulation de l'information (Communiquer efficacement), et assurer le développement des compétences des collaborateurs par des retours constructifs (Développer ses équipes).



42

### MANAGEMENT DES TRANSFORMATIONS

Vous êtes vigilante dans les phases de changement. Vous souhaitez prendre le temps de préparer l'ensemble des nouveaux processus avant d'agir.

Cette sphère couvre le champ de l'élaboration, de la conduite et du déploiement d'une vision stratégique. Les compétences représentées au sein de cette sphère sont essentielles pour faire évoluer les approches stratégiques, les systèmes de gouvernance ainsi que les modes d'organisation de demain (Initier le changement), l'accompagnement des transformations vers le progrès, le développement des comportements agiles (Structurer le changement), et un goût pour les environnements complexes (Accompagner le changement).

## MANAGEMENT DES ÉQUIPES

MOBILISER SES ÉQUIPES



COMMUNIQUER EFFICACEMENT

DÉVELOPPER SES COLLABORATEURS

### MOBILISER SES ÉQUIPES • 36

Vous atteignez un niveau d'adaptation lorsqu'il s'agit de rassembler et d'embarquer l'ensemble de votre équipe autour de projets et d'objectifs communs.

Définissez des objectifs communs avec l'équipe afin de favoriser la construction du sens de l'activité de l'équipe et développer la motivation.

### COMMUNIQUER EFFICACEMENT • 55

Vous atteignez un niveau d'adaptation pour communiquer sur les orientations prioritaires, favoriser la circulation (ou le partage) ainsi que la bonne compréhension de l'information.

Identifiez plus précisément les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe afin de limiter les informations parasites.

### DÉVELOPPER SES COLLABORATEURS • 61

Vous atteignez un niveau d'adaptation pour évaluer le travail accompli et dédier autant d'attention aux contributions, qu'elles soient positives ou considérées comme négatives afin d'assurer des feedbacks constructifs favorisant le développement des collaborateurs.

Identifiez les pratiques bénéfiques, mais aussi les comportements freins au bon fonctionnement de l'équipe afin de mettre en œuvre avec vos collaborateurs de nouvelles façons de travailler.

# ¿El management a día de hoy?

## El punto de vista de un seleccionador

La selección de un manager es siempre un momento importante... y delicado. Es crucial en términos de éxito colectivo. También atañe a las necesidades, expectativas y prejuicios de cada organización.

En calidad de director de equipos y «seleccionador en serie» de managers dentro del Grupo Fed —el principal grupo francés independiente dedicado a la selección temporal y permanente especializada—, Sébastien Charmille está en condiciones de hablarnos de este asunto.

¿Cuál es su punto de vista sobre las misiones de selección de managers que se le encomiendan?

Creo que sus aspectos puramente gerenciales siguen infravalorándose con frecuencia, tanto en lo que respecta a las descripciones de los cargos como al enfoque de la selección. En el caso de un director de RR. HH., por ejemplo, el interés se centra en sus aspectos estratégicos, pero se presta poca atención a la forma en que gestiona sus equipos, como si el management ya se die-ra por hecho. Incluso en lo que se refiere a los puestos de management intermedios, en los que el aspecto gerencial cobra más relevancia, rara vez se nos pide que la tengamos en gran consideración. La experiencia profesional es cada vez más decisiva al expresar las necesidades de la empresa seleccionadora, e incluso cuando las soft skills se consideran con atención, prevalecen la adaptación, la flexibilidad y la innovación en detrimento del management. Sin embargo, esta última sigue siendo esencial.

A su parecer, ¿cuáles son las principales dificultades para un manager hoy en día?

La dimensión híbrida es un verdadero problema. Gestionar a todo el mundo a distancia ya es una tarea difícil en sí misma, pero gestionar equipos presenciales y otros no presenciales es un asunto todavía más complicado, de ahí la importancia que

reviste para mí organizar y valorar los momentos de interacción en persona. Pero también hay que ser conscientes de que —a distancia— la comprensión de lo no dicho es menos evidente, al igual que ocurre con el aprendizaje. En muchas profesiones, incluida la nuestra, los primeros pasos se dan a partir del ejemplo, en cercanía. A distancia, el aprendizaje será más difícil si no se despliegan los medios adecuados.

Entonces, en su opinión, ¿cómo se gestionará de la mejor manera posible en 2022?

¡Con mucha formación! Hoy en día, podemos construir sistemas muy complejos y abiertos, tanto presenciales como a distancia, con aprendizaje electrónico, tutorías, asesoría, etc.

Manager c'est former. Et si on veut justement pouvoir manager de façon plus ouverte des collaborateurs plus autonomes qui travaillent plus à distance, la formation spécifique de chacun est d'autant plus importante.

“

« Gestionar es formar, y si queremos ser capaces de gestionar abiertamente a un mayor número de empleados más autónomos cuya frecuencia de trabajo a distancia es superior, la formación específica de cada persona será aún más importante ».

Gestionar es formar, y si queremos ser capaces de gestionar abiertamente a un mayor número de empleados más autónomos cuya frecuencia de trabajo a distancia es superior, la formación específica de cada persona será aún más importante.

“

« Trop de recrutements échouent pour des raisons qui tiennent moins au candidat qu'à la manière dont il n'a pas été intégré, ou mal, ou à peine. »

¿Es esto lo que esperan las nuevas generaciones? Las lógicas son en verdad muy diferentes. Los profesionales de las nuevas generaciones tienen la vista puesta en el equilibrio entre la vida profesional y la personal, mientras que los perfiles de la generación X se han formado para rendir y superarse. Lo más difícil es... ¡conciliarlas! Las dos lógicas son coherentes, pero cada una observa a la otra con desconfianza, lo cual requerirá mucho tacto por parte de los managers, así como comprensión... ¡y explicaciones!

Y si tuviera que dar un consejo a un director de RR. HH. sobre la selección de managers, ¿cuál sería? Que se ocupara de la integración. En lo que respecta a los puestos gerenciales, pero no solamente en ese caso, demasiadas selecciones fracasan por razones que tienen menos que ver con el candidato que con la forma en que no se integró, o se integró mal, o apenas se integró. Esto es especialmente cierto en el caso de la COVID-19 y el teletrabajo, en el que gran parte de la incorporación se ha realizado a distancia. ¡Integrar a un colaborador no es lo mismo que enviarle un ordenador portátil y unos códigos de acceso! La calidad de la acogida y del seguimiento de la integración es esencial, desde el momento en que se inscriben, incluso antes de incorporarse oficialmente. Veo demasiados candidatos —dejados de lado— que aprovechan su período de aviso previo para renegociar con su actual empleador, o continuar su búsqueda de empleo. En un mundo

extremadamente móvil, con candidatos que se desplazan con facilidad, la falta de seguimiento de la integración puede convertirse rápidamente en un factor excluyente.

Ocuparse de la integración... ¿pero también de la salida?

Sí, porque lo que vale para la incorporación vale también para el abandono de la empresa. La salida de un empleado es también un momento delicado, que debe tramitarse con diplomacia, pues si se le apreciaba, le conviene a todo mundo seguir cultivando con él una relación de calidad; tanto más en el caso de que puede ejercer de embajador de la empresa y asimismo convertirse en un futuro colaborador, el famoso «empleado boomerang». Y de tener que marcharse de forma más abrupta, los equipos podrán inquietarse si no se comenta nada. De todas formas, la comunicación al respecto no debe descuidarse.



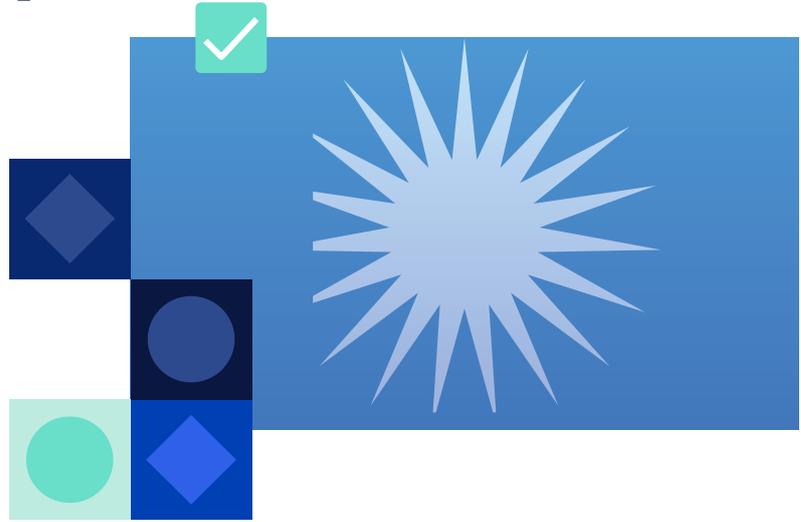
Fed  
GROUPE

**Sébastien Charmille**

En el seno del Grupo Fed, Sébastien Charmille dirige actualmente tres entidades, especializadas en los siguientes ámbitos: recursos humanos (Fed Human), dirección de obra y servicios inmobiliarios (Fed Immobilier) y construcción y obras públicas (Fed Construction).

Respaldado por un equipo de 15 consultores, Sébastien Charmille supervisa varios centenares de selecciones al año, siguiendo un modelo original en el que la oficina especializada pone a disposición de su cliente un único seleccionador dedicado a tal fin. Este último gestiona todos los tipos de misiones (temporales, de duración determinada, indefinidas), todos los tipos de cargos (mandos intermedios o superiores) y a través de todos los enfoques (anuncio o enfoque directo).

# La diversidad sigue siendo un largo camino por recorrer...



Tanto si hablamos de igualdad de oportunidades, inclusión o diversidad, como si pensamos en el género, la raza, la religión o la orientación sexual, la cuestión de acoger y valorar las diferencias sigue siendo una cuestión social esencial que repercute directamente en las organizaciones.

Así pues, para reflexionar sobre la cuestión del management de la diversidad en las empresas, y los obstáculos e incentivos asociados a ella, entrevistamos a una de las especialistas en este campo en Francia, Isabelle Barth, profesora de la Universidad de Estrasburgo.

En su opinión, ¿cómo se presenta la situación a día de hoy en términos de diversidad en las organizaciones? La situación es casi paradójica. Por un lado, ha habido avances reales, discursos verdaderamente emancipadores; por otro, la situación parece estar estancada. En cuanto a la igualdad salarial entre hombres y mujeres, por ejemplo, a pesar de las leyes, los compromisos y los discursos, la brecha se mantiene, año tras año. La legislación avanza con más rapidez que los comportamientos. Y entre los 40 jefes del CAC 40... solo hay dos mujeres. ¡Estamos muy lejos de la paridad!

¿Qué podemos esperar a corto plazo?

Una mejora continua, paso a paso... En un ámbito tan sensible y sistémico, no puede haber una respuesta mágica. Tenemos que permanecer vigilantes, implicar a los managers al más alto nivel posible, mantenernos firmes y hacer que se respeten las normas, sin concesiones. La legislación establece marcos muy claros que deben respetarse, y el management puede y debe basarse por tanto en normas indiscutibles. No podemos esperar que los que ostentan el poder y disfrutan de los beneficios que este reporta renuncien a él por su propia voluntad.



« Para las organizaciones, existe un verdadero potencial de retorno de la inversión al apostar por la inclusión ».

¿Qué alentaría a que las organizaciones quisieran ir más rápido o más lejos?

Es muy importante que todo el mundo entienda que el modo en que una empresa asume su papel social forma parte integrante de su imagen y contribuye directamente a su valor percibido y a su atractivo, sobre todo porque las generaciones más jóvenes son muy sensibles a ello. Pero, asimismo, ¿existe un verdadero potencial de retorno de la inversión al apostar por la inclusión! Se ha podido demostrar que un enfoque justo de la diversidad crea un clima interno más equilibrado cuando se apuesta por la diversidad intergeneracional, una asunción de riesgos más relevante y mejor medida cuando se observa la paridad entre hombres y mujeres, o inclusive un descenso significativo del absentismo cuando se incluye a personas discapacitadas...

¿Las nuevas generaciones le parecen realmente más inclusivas?

Sí, en sus discursos y planteamientos, pero no siempre en sus actitudes en la práctica. En las escuelas superiores de comercio, por ejemplo —hoy en día muy igualitarias, de hecho, en cuanto a la distribución de hombres y mujeres en las promociones—, los salarios de las mujeres siguen siendo un 12 % más bajos... ¡desde la salida de la escuela! Esto nos da una idea aproximada de la dificultad de la tarea que tenemos por delante, y del camino que queda por recorrer.

### En definitiva, ¿cuál sería el objetivo final?

Yo diría... una total indiferencia... ¡a la diferencia! Asumir que estas cuestiones simplemente ya no importan, que se han asimilado lo suficiente, en profundidad, como para no tener que abordarlas como un problema. No obstante, llevará tiempo, hace falta que pase mucho tiempo todavía, porque podemos ver que el aprendizaje de estos asuntos ha de comenzar muy pronto en la práctica, desde la primera infancia. La sociedad hereda visiones y creencias sobre el género, la raza y las funciones que se conforman en una etapa muy temprana de la educación de los niños, en la familia o en la escuela. Aquí es donde hay que actuar, antes que nada y sin demora.



Isabelle Barth



Professeure agrégée des Universités, Isabelle Barth enseigne aujourd'hui les sciences du management à l'Université de Strasbourg, après avoir longtemps managé elle-même, notamment dans l'univers de la formation. Elle a ainsi dirigé l'EM Strasbourg Business School, ainsi que l'INSEEC Grande École.

# Conciliar rendimiento social y rendimiento operativo

La crisis sanitaria, el desarrollo del teletrabajo, las nuevas formas de organización de los lugares de trabajo y las actitudes de las nuevas generaciones hacia sus empleos han modificado necesariamente el papel de los managers hacia un management más flexible, transversal e híbrido, por supuesto, pero también cada vez más preocupado por el «cuidado», por los demás, sus necesidades y sus expectativas. Sin embargo, los imperativos del rendimiento operativo no han evolucionado. Los accionistas, los mercados y los consumidores no se han vuelto menos exigentes... Así pues, ¿qué es lo que hay que hacer? ¿Cómo podemos aprender a conciliar el rendimiento social y el rendimiento empresarial en el día a día?

Sin prejuzgar la complejidad de un tema que es por naturaleza multidimensional, nos gustaría concluir este libro blanco dedicado al management del siglo XXI con algunas convicciones básicas:

Nos parece esencial no oponer el rendimiento social al rendimiento financiero. Ni cinismo ni candidez; el camino del éxito es un camino intermedio, que se preocupa tanto de los equipos como de los clientes, y tanto de los accionistas como del medio ambiente, promoviendo la convicción positiva y razonada de que la atención a las personas puede y debe ser una fuente de rentabilidad sostenible para todos.

Si los managers han de prestar esta atención a sus equipos, toda la organización debe prestársela también a los managers. El cuidado debe compartirse en toda la cadena de valor y de mando.

Hay que construir y defender una cadena virtuosa de cuidados recíprocos; de lo contrario, la posición del manager será insostenible a largo plazo, al estar sometida a la presión de demasiadas exigencias simultáneas.

Pero esto implica, sin duda, redefinir asimismo... ¡la propia idea de rendimiento! Desde hace tiempo somos conscientes de los límites y peligros de una explotación cortoplacista de los datos exclusivamente financieros. El rendimiento sostenible de una organización no puede medirse únicamente con indicadores a corto plazo; si no, no habrá desarrollo posible de las personas ni conservación del talento, no habrá una construcción conjunta coherente... ¿Dónde habrá ido a parar el management, entonces?

Porque se trata, en efecto, de un nuevo estilo de management que debemos inventar a día de hoy, todos juntos, para las décadas venideras y los retos que estas depararán, y no solo una forma de gestionar las obligaciones surgidas de la pandemia. Y estos nuevos métodos de management —más abiertos, más inclusivos, más respetuosos con unos empleados más autónomos— requieren tiempo, perspectiva, confianza y lucidez.



Como editor de tests y experto en psicometría, Performanse es especialista en la evaluación y el desarrollo de las habilidades interpersonales.

Desde hace más de 30 años, **Performanse** basa su experiencia en el conocimiento del individuo en el trabajo, con la convicción de que este conocimiento es esencial y contribuye en gran medida al rendimiento de la empresa.

Con una amplia gama de soluciones de evaluación y servicios de consultoría, Performanse asiste cada año a más de 1500 clientes en Francia y en el extranjero en sus proyectos de selección, management de competencias y desarrollo individual y colectivo.

**Gracias a los colaboradores de este libro blanco,**



