



# Muerte en la oficina



Parece un título de P.D. James, pero, a diferencia de las novelas de la octogenaria escritora inglesa, no son las dotes detectivescas del comandante Dalgliesh las que precisamos para desentrañar la trama. La cadena de suicidios en France Télécom responde a claves alejadas del género policiaco y nos remite a fenómenos sociales de nuestro tiempo y a su impacto sobre la relación de las personas con el trabajo.

Sin duda, una parte de la explicación responde a características inherentes al proceso de privatización de la compañía francesa de telecomunicaciones, y presenta rasgos comunes con otros procesos similares vividos en diferentes países durante las últimas décadas. La transformación de una burocracia pública en un negocio obligado a sobrevivir en uno de los mercados más duros y competitivos de nuestro tiempo, donde la innovación tecnológica obliga a veloces procesos de adaptación y reorganización interna, no es, desde luego, un escenario cómodo para nadie. Es fácil imaginar la dureza que ese proceso ha representado para miles de empleados acostumbrados a la estabilidad del funcionario, y también las dificultades que han debido afrontar los directivos para conducir con éxito los cambios. Ahora bien, pese a sus peculiaridades, no se trata de un caso aislado o excepcional. Por el contrario, puede ser visto como la metáfora -algo exagerada pero ilustrativa- de una tendencia de fondo que afecta a miles de empresas contemporáneas y que no es otra que la ruptura del contrato psicológico que, desde la revolución in-

dustrial a nuestros días, ha venido vinculando a empleadores y empleados.

Ese contrato psicológico tradicional implicaba lealtad a cambio de seguridad. Las buenas empresas facilitaban a los buenos trabajadores -aquellos que respondían a las demandas exigidas por sus tareas- un alto grado de control sobre su futuro y el de sus familias. El transcurso del tiempo era un aliado, ya que la experiencia incrementaba el valor del trabajador al tiempo que evidenciaba su pertenencia y compromiso. En nuestros días, ese contrato psicológico está siendo dinamitado por el conjunto de fuerzas económicas y sociales que hemos dado en llamar globalización. La mayor parte de las empresas de hoy necesitan, para competir, dosis de flexibilidad incompatibles con aquellos marcos de empleo. Como consecuencia, muchos trabajadores contemporáneos no reciben ya de sus empresas estabilidad, seguridad y futuro; sino movilidad, incertidumbre y temor a la exclusión por envejecimiento u obsolescencia. Más allá de su dimensión trágica y extrema, la cadena de muertes en France Télécom parece surgida de la aprensión que produce, en palabras de Richard Sennet, el hecho de que la experiencia pasada no sirva ya como guía para el presente.

## Liderazgo y paradoja

Habrà quien diga que todo esto no es sino la consecuencia inevitable de un cambio en el entorno empresarial. Se equivocan. En realidad, es también un problema de calidad del *management*. La conducción adecuada de los procesos adaptativos resultantes de la ruptura del contrato psicológico de la era industrial es uno de los desafíos más importantes del liderazgo empresarial de nuestro tiempo. Lo que hay en juego no es, simplemente, la buena conciencia de quienes dirigen o evitar escándalos como el de France Télécom. En realidad, se trata de afrontar una paradoja fundamental de los escenarios laborales actuales: nunca, como hoy, las empresas han necesitado del compromiso de las personas que trabajan en ellas, y nunca, como hoy, les han dado tan poco a cambio.

Como diría Charles Handy, las paradojas no se resuelven, simplemente se gestionan. Gestionar ésta exige recuperar una visión humanista de la empresa, educar a los directivos en la gestión de sus equipos humanos, combatir el acoso y prevenir la ansiedad laboral, renunciar a prácticas que cosifican el trabajo -como el programa de France Télécom llamado *time to move*, consistente en rotar cada poco tiempo a los mandos intermedios para evitar la aparición de lazos personales entre equipos- y definir políticas que se comprometan de verdad con la empleabilidad y el futuro de los trabajadores. No es sólo un imperativo ético, sino también de cuenta de resultados, siempre que seamos capaces de mirar éstos más allá del corto plazo y pensemos en proyectos empresariales dotados de la ambición de mantenerse en el tiempo.

Profesor de Recursos Humanos. **ESADE**,  
Universidad Ramon Llull

