

## France Telecom: cuando la mejor gestión es la peor

La aplicación de metodologías gerenciales y organizativas como la dirección por objetivos, el aplanamiento y flexibilización de estructuras, la calidad total, equipos de trabajo autónomos, etc. ha venido emparejada con un incremento de las patologías psicosociales en el trabajo desde finales de los 70, cuando realmente empiezan a popularizarse estas técnicas en EEUU y luego en el resto del mundo

----- 23 trabajadores de France Telecom se han suicidado en los pasados 18 meses y 13 más lo han intentado sin conseguirlo. La noticia, aunque aquí era desconocida hasta hace poco, no era nueva en el país vecino. Desde hace unos años, se sabía que las plantillas de muchas grandes multinacionales galas, privadas o privatizadas, estaban sufriendo el peso de estilos de gestión, supuestamente, a la altura de los nuevos tiempos. Sus directivos, al menos algunos de ellos, lo justificaban como un cambio modernizador más que fruto de su propia naturaleza y personalidad. La presión de los competidores, la orientación hacia los clientes, los compromisos con la empresa: es el cargo, no son ellos.

Sea como fuere, la aplicación de metodologías gerenciales y organizativas como la dirección por objetivos, el aplanamiento y flexibilización de estructuras, la calidad total, equipos de trabajo autónomos, etc. ha venido emparejada con un incremento de las patologías psicosociales en el trabajo desde finales de los 70, cuando realmente empiezan a popularizarse estas técnicas en EEUU y luego en el resto del mundo. Y ya hay abundantes estudios, como los de Iñaki Piñuel y lo que él denomina &ldquo;neomanagement&rdquo;, que establecen una relación con ciertas alteraciones de conducta. Por dar unos datos, sólo en España, según el VI Informe Cisneros sobre riesgos psicológicos en el trabajo, elaborado por este investigador, el 32% de la población activa padece estrés. Entre el 15% y el 30% de los empleados podría estar afectado por una depresión vinculada a su empleo y el 9% sufre acoso laboral en cierto grado por parte de jefes o compañeros. Por otro lado, las encuestas sobre la satisfacción con el trabajo y los jefes, tanto oficiales como de entidades privadas, igualmente indican altas proporciones de indiferencia e insatisfacción; del 40% al 60%, según de qué sector y segmento profesional hablemos. En un tejido profesional con gran peso de la construcción -hasta ahora-, la industria y servicios de valor añadido bajo o medio, las bajas laborales por riesgos psicológicos relacionados con el trabajo empiezan a ser tan importantes como las causadas por enfermedad o accidente.

En psicología se habla de indefensión aprendida cuando una persona siente que, haga lo que haga, lo que le ocurre está más allá de su capacidad para evitarlo. Es un fenómeno que se presenta mucho entre empleados de empresas de cierta dimensión. En unos años, se rompe el vínculo entre el desempeño, el resultado, y el refuerzo positivo que se espera por ello. La sensación de control sobre la propia vida en la empresa se pierde, lo que no ocurre con lo que se hace fuera de ésta. Volviendo a Francia, sin duda las víctimas de suicidio &ldquo;aprendieron&rdquo; que estaban indefensos ante las decisiones de sus tóxicos jefes: imposición de objetivos que obligaban a trabajar a alta velocidad y con mayores errores que les inculpaban; inseguridad en el puesto, con traslados de función, responsabilidad e incluso localidad &ldquo;por necesidades de la empresa&rdquo; o por &ldquo;no cumplir objetivos comprometidos&rdquo;; elevada demanda de implicación emocional, más allá de lo establecido en los contratos; valoraciones de su trabajo y &ldquo;competencias&rdquo; acusadoras; ampliaciones y cambios de horarios; supervisiones y evaluaciones casi de nivel infantil... Todo ello, según se desprende de las manifestaciones de sus compañeros a la prensa gala.

Se ha aducido que el número de suicidios por cada 100.000 habitantes en el país vecino es parecido al sufrido para estas empresas, con decenas de miles de empleados, en proporción. Sin embargo, una cosa es una tasa general y otra una tragedia que tiene una causa conocida: el trabajo. Por otro lado, no sorprende que los responsables de unas prácticas gerenciales llevadas al extremo culpen a sus víctimas de su situación. En un principio, se les atribuía debilidad de carácter o problemas personales y las soluciones propuestas eran más bien de tipo clínico o elusivo en lugar de organizativas, -empezando por la renuncia de la alta dirección-.

En relación con lo anterior, paradójicamente, muchas de estas herramientas de gestión del sistema socioeconómico tecnológico y flexible llevan de la mano más interés por la persona, por su participación y cercanía a los niveles jerárquicos superiores, por el &ldquo;empoderamiento&rdquo; y desarrollo... y muchas otras cosas por las que se diría que es posible cierta influencia y control en cuestiones del trabajo importantes para quien las protagoniza. En la práctica, o no se aplican como se pensaron o nunca fueron adecuadas. Aunque las formas de autoridad convencionales no se manifiesten, el poder no se ha movido gran cosa, lo que hace la relación de jerarquía amistosamente superficial. Hoy es más difícil decir que una tarea se cumple por simple obediencia burocrática, identificada y formalizada, sin entrar en los porqués, y más sencillo que parezca una asimilación del criterio propuesto por un jefe, lo que genera un compromiso que puede perjudicar psicológicamente, como de hecho ocurre, aunque no haya diferencias de fondo entre las formas antiguas y modernas de gestión.

Para el futuro próximo, cabe anticipar que estas formas de organización que supuestamente atacan las burocracias y cadenas de mando para ofrecer más libertad y control sobre el trabajo, sigan generando grandes problemas de salud, tal como vaticina la OMS y otras instituciones. Afortunadamente, por otro lado, hay buenos ejemplos de organizaciones sobresalientes y ajenas a todo esto, de las cuales en estas páginas en otras ocasiones hemos hablado y seguiremos hablando.