

CALIENTE: los tres niveles de cooperación que todo gerente debería dominar

Frédéric Le Pennec · 26 de marzo de 2026



El modelo CALIENTE muestra que la cooperación sostenible se basa en tres niveles complementarios: humano, organizacional y tecnológico. Un gerente eficaz aprende a diagnosticar el nivel adecuado de acción antes de agregar una herramienta, un ritual o un proceso.

Reforzar la cooperación no consiste en añadir una herramienta o una reunión. Un equipo coopera de manera sostenible cuando se apoyan tres niveles: la calidad de las relaciones humanas, la claridad de la organización y la eficiencia de los dispositivos de coordinación.

EL MODELO HOT

H de humano, **O** de organizacional, **T** de tecnológico. Ninguno de estos niveles es suficiente por sí solo. La cooperación aparece cuando son lo suficientemente sólidos y coherentes entre sí.

La cooperación no se decreta

En muchas organizaciones, la colaboración se presenta como una expectativa comportamental. Se le pide a los equipos que compartan mejor la información, que funcionen de manera más transversal y que ofrezcan más ayuda. Luego se instala una nueva herramienta, un ritual adicional o una organización matricial.

Estas decisiones pueden mejorar el funcionamiento colectivo, pero no crean por sí solas la cooperación. Un canal de Teams no genera ganas de responder a un colega. Una reunión semanal no

resuelve un conflicto de responsabilidades. Una reorganización no crea automáticamente confianza entre personas que se conocen poco.

Tomemos una ESN en la que los Business Managers y los reclutadores trabajan en las mismas necesidades. La empresa puede desplegar un ATS eficaz, crear un punto diario y formalizar un proceso de transmisión. Si cada uno considera que el otro ralentiza su trabajo o protege su propio perímetro, la información seguirá siendo parcial y se evitarán los arbitrajes.

El problema no necesariamente proviene de la herramienta o del proceso. Proviene del nivel sobre el cual la organización intenta actuar. Antes de elegir una solución, hay que identificar lo que realmente impide a las personas trabajar juntas.

H de humano: el deseo de hacer equipo

El nivel humano se basa en el respeto, la confianza y la aceptación de las diferencias. Determina la manera en que los colaboradores interpretan las intenciones de los demás, se atreven a pedir ayuda y aceptan dedicar tiempo a un tema que no se refiere estrictamente a sus objetivos individuales.

En un equipo donde existe confianza, un Business Manager puede decir que no domina un sector y pedir la opinión de un colega sin temor a ser juzgado. Un reclutador puede señalar que una necesidad está mal calificada sin que su comentario sea percibido como una negativa a buscar. Un manager puede reconocer un error de arbitraje sin debilitar su autoridad.

Al contrario, cuando la relación está degradada, cada interacción se vuelve defensiva. El Business Manager transmite una necesidad mínima para evitar preguntas. El reclutador protege su tiempo solicitando criterios adicionales. Cada uno puede respetar formalmente el proceso pero cooperar lo menos posible.

La confianza no significa que todos deben ser amigos. Significa que los desacuerdos pueden expresarse, que los compromisos tienen valor y que los errores no se utilizan inmediatamente contra quien los reconoce.

LA PRIMERA PRUEBA

Un equipo comienza a cooperar cuando sus miembros pueden decir "no sé", "no estoy de acuerdo" o "necesito tu ayuda" sin temer perder su legitimidad.

Las relaciones informales no son tiempo perdido

Los vínculos humanos rara vez se construyen solo durante las reuniones de producción. También nacen en intercambios informales, almuerzos, cafés, momentos en los que uno descubre la forma de pensar de un colega más allá de su función.

Estos momentos a veces se sospechan de apartar a los equipos de sus objetivos. Sin embargo, crean un conocimiento mutuo que luego acelera el trabajo. Un reclutador que comprende las limitaciones comerciales de un Business Manager sabrá cuándo alertar rápidamente. Un BM que conoce las dificultades del reclutamiento formulará una necesidad más útil y evitará prometer al cliente un plazo irrealista.

El vínculo personal también crea una reserva de buena voluntad. Cuando surge una urgencia, se acepta más fácilmente dar un paso al costado por alguien cuyo compromiso se conoce y con quien ya

se ha construido una relación equilibrada.

El manager no tiene que organizar artificialmente la amistad. Debe evitar eliminar todos los espacios donde las personas puedan conocerse. Un equipo que solo se reúne para comentar indicadores a menudo termina reduciendo sus relaciones a la presión asociada con esos indicadores.

O de organizacional: saber quién decide y quién responde de qué

La calidad de las relaciones no compensa indefinidamente una organización poco clara. Los colaboradores pueden apreciarse sinceramente y perder mucha energía porque los roles, responsabilidades y zonas de decisión siguen siendo ambiguos.

En una ESN, la gestión de la salida de misión de un consultor lo ilustra bien. El Business Manager mantiene la relación con el consultor y el cliente. El manager comercial protege la cifra. Los recursos humanos velan por el marco social. La dirección puede intervenir en los riesgos. Si nadie sabe quién decide, todos dan su opinión y la situación se prolonga hasta convertirse en una urgencia.

Un marco organizacional útil no consiste en redactar descripciones de puestos exhaustivas. Más bien, precisa las contribuciones esperadas, las decisiones que cada uno puede tomar, los temas que requieren consulta y la persona que asume la decisión final.

Esta claridad también protege la cooperación humana. Cuando las responsabilidades son explícitas, un desacuerdo se centra más fácilmente en el fondo del asunto. Cuando no lo son, rápidamente se convierte en un conflicto territorial o en acusaciones de falta de implicación.

LA PREGUNTA ORGANIZACIONAL

En un tema transversal, todos deben poder responder simplemente a cuatro preguntas: quién contribuye, quién decide, quién debe ser consultado y quién responde del resultado final.

La rendición de cuentas no debe convertirse en una búsqueda de culpables

Cooperar supone que los compromisos sean visibles y asumidos. Pero la rendición de cuentas pierde su utilidad cuando solo sirve para identificar quién no ha hecho su parte.

Imaginemos que una necesidad del cliente no se satisface. El Business Manager afirma que el reclutamiento no ha propuesto suficientes perfiles. El reclutador responde que la necesidad estaba incompleta y que los criterios cambiaron. Si la revisión consiste en distribuir las culpas, todos prepararán principalmente su defensa para la próxima vez.

Una organización madura examina la cadena completa: calidad de la calificación, tiempo de inicio, disponibilidad del mercado, feedback sobre los perfiles, velocidad de decisión del cliente y arbitrajes internos. Cada uno asume su contribución, pero el objetivo sigue siendo mejorar el sistema común.

La cooperación avanza cuando la responsabilidad individual y la responsabilidad colectiva coexisten. El reclutador responde de la calidad de su búsqueda; el Business Manager responde de la calidad de la necesidad y de la relación con el cliente; el equipo responde conjuntamente de la pertinencia de la respuesta dada.

T de tecnológico: hacer la coordinación más fluida

El tercer nivel reúne las herramientas digitales y las tecnologías sociales. Teams, Slack, Notion, Trello, CRM u herramientas de ticketing organizan la información. Las reuniones, stand-ups, revisiones de actividad y puntos de sincronización organizan las interacciones.

Estos dispositivos son útiles cuando reducen las fricciones. Un CRM puede permitir al reclutador entender el historial de una cuenta sin acudir al Business Manager. Una revisión de dotación puede hacer visibles a los consultores disponibles próximamente y evitar que varios equipos trabajen en paralelo sobre las mismas búsquedas.

Pero cada herramienta también agrega reglas, notificaciones y una carga de actualización. Un canal de discusión mal definido dispersa la información. Una reunión sin una decisión clara ocupa las agendas. Un CRM lleno solo para el reporting se convierte en una obligación administrativa más que en un soporte de cooperación.

Por lo tanto, el buen criterio no es la modernidad de la herramienta. Hay que verificar lo que simplifica: encontrar información, pedir una contribución, decidir, seguir un compromiso o aprender de una situación pasada.

EL BUEN USO DE LA TECNOLOGÍA

Una herramienta de cooperación debe reducir el costo de la coordinación. Si añade más entradas, búsquedas o reuniones de las que elimina, traslada el problema en lugar de resolverlo.

El error más frecuente: comenzar por el T

El nivel tecnológico es el más visible y el más fácil de adquirir. Da rápidamente la sensación de actuar. Una licencia puede ser desplegada, un ritual añadido al calendario y un proceso presentado a todo el equipo.

Por eso las organizaciones a menudo invierten en el T para compensar las debilidades del H y del O. Multiplican las reuniones porque las personas no se hablan espontáneamente. Refuerzan el reporting porque los compromisos están mal definidos. Abren nuevos canales porque nadie sabe dónde debe vivir la información.

Tomemos un equipo comercial que comparte poco sus oportunidades. Agregar una revisión de tubería colectiva puede parecer pertinente. Pero si los Business Managers piensan que un colega o un manager puede recuperar su cuenta, presentarán información mínima. La reunión existe; la cooperación sigue ausente.

De la misma manera, una herramienta de gestión de proyectos no resolverá un desacuerdo permanente sobre las prioridades. Simplemente hará que este desacuerdo sea más visible, a veces en forma de una larga lista de tareas bloqueadas.

Los tres niveles se refuerzan o se debilitan mutuamente

El modelo HOT no es una sucesión de etapas independientes. Cada nivel actúa sobre los otros dos. Una relación de confianza permite discutir más fácilmente las responsabilidades. Una organización

clara reduce las tensiones personales. Una herramienta bien diseñada hace visibles los compromisos y apoya la confianza.

Lo contrario también es cierto. Una organización poco clara desgasta las relaciones, ya que las mismas personas deben negociar continuamente sus fronteras. Una herramienta opaca alimenta la desconfianza cuando algunos tienen información que otros no ven. Una relación deteriorada lleva a utilizar el proceso como una protección en lugar de un apoyo.

Un equipo Business Manager-reclutador funciona, por ejemplo, cuando ambas personas se respetan, saben quién debe calificar y validar la necesidad, y luego disponen de un espacio común para seguir las búsquedas y los comentarios del cliente. Retirar uno de los tres elementos debilita el conjunto.

Si la relación humana es buena pero los roles son poco claros, la cooperación se basa en esfuerzos personales y se agota. Si la organización es clara pero falta confianza, cada uno aplica el mínimo. Si los dos primeros niveles son sólidos pero las herramientas son malas, el equipo coopera todavía, pero a costa de tiempo y energía excesivos.

EL DIAGNÓSTICO HOT

Cuando la cooperación se degrada, no preguntes inmediatamente qué herramienta falta. Busca primero si la dificultad proviene de la confianza, la claridad de los roles o el costo de la coordinación.

Cómo un manager puede actuar sobre el nivel humano

El manager influye en el nivel humano a través de sus propios comportamientos. Muestra si la ayuda brindada a un colega es reconocida, si un desacuerdo puede ser formulado y si un error honesto desencadena una búsqueda de solución o una sanción inmediata.

También puede crear oportunidades de conocimiento mutuo a partir del trabajo. Pedir a un reclutador que explique la realidad de un mercado de competencias a los Business Managers, y luego invitar a los BM a compartir sus restricciones de cliente, mejora la comprensión recíproca sin caer en una animación artificial.

Durante un punto de equipo, el manager puede valorar una cooperación precisa: un BM que compartió información útil sobre una cuenta, un reclutador que ayudó a otro equipo o un consultor que facilitó una transición. Lo que hace visible indica lo que la organización considera realmente importante.

Cómo actuar sobre el nivel organizacional

El manager debe hacer los ámbitos de responsabilidad lo suficientemente claros para que los equipos puedan actuar sin negociar cada vez el funcionamiento básico. Puede partir de situaciones reales que generan fricciones: inicio de un reclutamiento, validación de una propuesta, seguimiento de un consultor, intercontrato o salida de misión.

Para cada situación, el equipo aclara el resultado esperado, las contribuciones necesarias, el decisor y los plazos. Por ejemplo, el Business Manager califica la necesidad y obtiene los comentarios del cliente; el reclutador define la estrategia de búsqueda y alerta sobre la viabilidad; el manager arbitra cuando las restricciones comerciales y el mercado no permiten cumplir el compromiso inicial.

Esta clarificación debe permanecer viva. Si las decisiones se toman sistemáticamente fuera del marco previsto, se debe ajustar el funcionamiento en lugar de mantener una regla que nadie aplica.

Cómo elegir el nivel tecnológico adecuado

Una vez que las relaciones y las responsabilidades son lo suficientemente sólidas, el manager puede elegir las herramientas que sostendrán el funcionamiento. Entonces parte de los usos y no de las funcionalidades disponibles.

Si el equipo pierde tiempo buscando las últimas devoluciones del cliente, necesita un espacio de referencia claramente mantenido. Si las decisiones se diluyen después de las reuniones, debe formalizar mejor los compromisos, sus responsables y sus plazos. Si las solicitudes interrumpen constantemente el trabajo, puede distinguir las urgencias de las demandas asincrónicas.

Por ejemplo, una revisión semanal de treinta minutos puede ser suficiente si el CRM contiene información fiable y si los desacuerdos se tratan abiertamente. Sin estas condiciones, incluso una reunión diaria dejará que los mismos temas regresen semana tras semana.

EL ORDEN DE CONSTRUCCIÓN

Comienza haciendo la cooperación humanamente posible, luego organizacionalmente clara, antes de hacerla tecnológicamente fluida.

Un buen equipo deja una huella que trasciende sus herramientas

Las herramientas cambian, las organizaciones evolucionan y los rituales eventualmente son reemplazados. Lo que queda en la memoria de los colaboradores es la manera en que trabajaron juntos: la confianza recibida, las dificultades atravesadas y el sentimiento de haber podido confiar los unos en los otros.

Esto no significa que el nivel humano sea suficiente. Un equipo simpático puede seguir siendo ineficaz si las responsabilidades son confusas. Pero una organización eficiente que sacrifica sistemáticamente las relaciones raramente produce una cooperación duradera.

Por lo tanto, el manager debe sostener las tres dimensiones al mismo tiempo. Mantiene las condiciones humanas del apoyo mutuo, aclara el marco en el cual cada uno aporta su contribución y elige dispositivos que realmente simplifican los intercambios.

Años después, los antiguos colegas probablemente no recordarán el nombre del canal de Teams ni la versión del CRM. Si se encuentran con gusto y dicen que formaban un excelente equipo, no será un detalle nostálgico. A menudo será la prueba de que habían aprendido a cooperar de verdad.