



LA REVOLUCIÓN SILENCIOSA DEL PROFESIONAL DEL SIGLO XXI

El crecimiento personal como
palanca para el cambio en la
organización

Ana Moreno Romero
Editorial Universitaria Ramón Areces
(2017)

Ana Moreno expone en este libro la problemática del mundo organizativo actual derivada de la rápida evolución de las TIC, y cómo los modelos organizativos cambiantes están afectando al trabajador del conocimiento. El libro está estructurado en dos partes lo que permite, por un lado, entender primero las dificultades y retos del mundo laboral actual, y a continuación, las soluciones que se pueden aportar para hacer frente a la complejidad del mundo laboral, consiguiendo pasar de unos empleados desilusionados a unos trabajadores del conocimiento felices y comprometidos con su organización. Al final de cada capítulo, se van visualizando los conceptos expuestos con la historia de Marta, como ejemplo de mujer del siglo XXI, profesional que con su entusiasmo e ilusión, quiere sacar adelante las iniciativas humanistas y la transformación hacia modelos red en su compañía, que hacen frente al pesimismo y el desapego de los trabajadores.

Para presentar los contenidos del libro es interesante seguir su estructura, que tiene seis capítulos, tres se centran en los desafíos y tres en las soluciones. De forma gráfica la autora lo expresa la figura 1.

Tras la introducción, en el capítulo II, "Algunos retos del entorno laboral al incorporar las TIC", destacan dos graves problemas, la precarización de condiciones de trabajo y el estrés cotidiano.

Ante la situación actual de estrés que viven los trabajadores y la falta de estructuras organizativas ágiles, que hagan frente a la rápida transformación asociada a las tecnologías, Ana plantea un triple reto: el primero, para cada trabajador, apunta a la necesidad de trabajar el autoconocimiento para que la persona sea consciente de su situación y asuma la responsabilidad de su propia formación y desarrollo; el segundo reto es para las organizaciones y los responsables de RR.HH., que tendrán que indagar en las motivaciones laborales y personales de las personas para darles respuesta a través de políticas de RSE y de Gestión de Personas, "atraer, retener y motivar el talento va a ser la batalla de los próximos años"; por último, los equipos de trabajo y en especial sus líderes, que deben potenciar la par-

FIGURA 1
DESAFÍOS Y SOLUCIONES DEL MUNDO LABORAL ACTUAL



Fuente: Moreno, 2017.

ticipación, desarrollar sus competencias de Gestión de Personas y liderar con un enfoque más alineado con las necesidades del presente, colaboración y empoderamiento.

En el prólogo se resalta el paralelismo entre el recorrido profesional de Ana y este libro "Ana ha crecido junto a esa sociedad en red objeto de su análisis, conoce a las personas que la componen y estas personas le preocupan. Le preocupa que esas personas puedan ser razonablemente felices, que las empresas que las contratan puedan sobrevivir y desarrollarse, que puedan ser competitivas en un entorno cada día más complejo y difícil, que esas personas puedan llegar a finales de mes, puedan conciliar su trabajo con su vida, puedan ver reconocido su talento, aunque sean mujeres, puedan desarrollar su carrera profesional, cambiar de trabajo y prosperar. Porque se ha dado cuenta de que conforme internet y los móviles cambiaban el mundo, no cambiaba a mejor la vida de esas personas, sino más bien al contrario, se extendía la precariedad y los trabajos con poco valor añadido, el estrés era una plaga que minaba día a día la salud y la moral de esos trabajadores del conocimiento. Pero además se ha dado cuenta de que esos trabajadores del conocimiento han disminuido su productividad, que no se centran, que pierden demasiado tiempo en no hacer nada y que ni las empresas, ni los departamentos de RR. HH. ayudan demasiado, más bien al contrario". Sin duda de esa experiencia personal, vienen las aportaciones que se van desplegando en los siguientes capítulos.

En el capítulo III, se repasa "La respuesta actual de las organizaciones: gestión del talento y Responsabi-

lidad Social Empresarial". En el prólogo, se resaltan los mensajes de este capítulo porque son los que mejor conectan con lo que hoy ocurre en la mayoría de las empresas.

RRHH debe actuar como garante del compromiso, entendido como el auténtico aglutinador y catalizador de las empresas. Las políticas de RSE deben emplearse como garantía del compromiso que la organización tiene con sus empleados y la sociedad, pero además, los empleados deben comprometerse con la organización y su visión, lo cual surgirá de manera natural si perciben la preocupación de ésta por ellos. El compromiso emocional del que Ana nos habla, y que correlaciona con la productividad, tiene mucho que ver con esa convicción individual, íntima, de que la empresa hace todo lo posible por mantener una relación equilibrada con los *stakeholders* y con la sociedad.

Por su parte, el capítulo IV expone "Las respuestas avanzadas de los trabajadores: prepararse para los nuevos retos", concretándolas en un modelo de competencias red que permite a los trabajadores del conocimiento afrontar el manejo de las TIC y los modelos red.

Cabe destacar la reflexión de la autora acerca de la generación Millennial, que ha empezado ya a incorporarse al entorno laboral. "El elemento más relevante que estamos viviendo todos, y muy especialmente los jóvenes, tiene que ver con el cambio en las formas de comunicación, ya que en el ser humano, la identidad comunicacional es esencial." Los Millennials están renovando las organizaciones, son más

abiertos y presentan una capacidad intuitiva para moverse en redes, pero requieren reforzar los valores que guían las actuaciones.

Dice la autora tras esta primera parte del libro que "podría pensarse que las respuestas seleccionadas por parte de las organizaciones y por parte de los trabajadores, muestran un camino prometedor para dar respuesta a los retos planteados, pero lo cierto es que se constata que son insuficientes, y por eso en la segunda parte del libro se da un salto conceptual. Si se quiere hablar de soluciones hay que dar un giro de modelo".

En el capítulo V, "la solución: evolución en los niveles de consciencia", desde la concepción marco de las teorías evolutivas, se repasan algunas de las escuelas más innovadoras en RRHH y se complementan con las bases más tradicionales.

No hay duda de que la rapidez del mundo actual se topa con la lentitud del cambio de cultura, por lo que son necesarias ciertas prácticas o metodologías que sirvan de aceleradores de la transformación. Para dar respuesta a la necesidad de un liderazgo eficiente capaz de conducir los cambios organizativos se presentan los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Covey, al que el autor añadió un octavo hábito para encontrar la propia voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya; las organizaciones evolutivas-teal de Laloux o la Teoría U.

En el capítulo VI, "los perfiles red como orientaciones para el autoconocimiento", la autora expone un modelo propio concreto que ayuda al autoconocimiento: "Se plantea desde la sencillez, sin otra pretensión que ser un instrumento pedagógico en el ámbito docente universitario".

Uno de los retos actuales que afrontan las organizaciones es conocer las características de cada trabajador para determinar el puesto donde mejor puedan desplegar su talento. Asimismo, las prácticas de autoconocimiento aportan un alto valor a los propios trabajadores del conocimiento, saber analizarse y entender qué actividades desempeña uno mismo con eficiencia natural, permite establecer un camino para el aprendizaje profesional y personal.

En el capítulo VII, por último, se hace quizás la aportación más novedosa, "las prácticas para la vida cotidiana en las organizaciones: crecimiento personal dentro del puesto de trabajo".

Cabe mencionar que estas prácticas cotidianas las presenta el autor Frederic Laloux en su libro "Reinventar las organizaciones", y que Ana considera como una de las claves que favorece la adaptación a la sociedad en red. Estas prácticas son de gran utilidad y se adaptan a cada organización según su cultura. "Como concepto del área de conocimiento de organización, estas prácticas son un nuevo constructo psicosocial, que visibiliza, agrupa y, en la mayoría de los casos, crea, una «plataforma intangible» que sustenta a las organizaciones."

La autora, Ana Moreno, concluye con optimismo que es posible alcanzar la felicidad en el trabajo y que las organizaciones se conviertan en fuentes de satisfacción y crecimiento para las personas. Las tendencias que nos indican cómo será el trabajo del futuro apuntan hacia el equipo como unidad de aportación de valor. "Las políticas de recursos humanos, los valores de la cultura organizativa y los estilos de dirección deben alinearse para potenciar al equipo como unidad con entidad propia, responsabilidades nítidas y ambiente motivador".

El libro de Ana nos aporta una excelente reflexión acerca de los retos del trabajo actual y proporciona una imagen esperanzadora de cómo puede ser el futuro de nuestro trabajo gracias a las teorías organizativas innovadoras que están emergiendo con fuerza.

Los trabajadores del conocimiento adoptan en las organizaciones actuales un nuevo protagonismo. Las tendencias organizativas que están emergiendo sitúan a la persona en el centro de la transformación y le aportan una gran capacidad de influencia. Cada uno somos protagonistas del cambio y podemos desde el puesto de trabajo realizar nuestra propia revolución.

■ **Antoñín Velasco**

■ **Ana Mata Román**