

Capítulo I

INTRODUCCIÓN: TRABAJO Y VIDA PERSONAL, DOS ESFERAS TRENZADAS

El mundo del trabajo está en evolución permanente. En este libro se exponen algunas de las ideas innovadoras que están cobrando fuerza en el ámbito de Recursos Humanos, RR. HH.. En esta introducción se anticipa la estructura de los contenidos y se exponen algunos fundamentos teóricos que los contextualizan.

UN ADELANTO DE LOS CONTENIDOS DEL LIBRO

El trabajo de investigación en el ámbito de organización tiene en estos momentos más preguntas que respuestas. Por un lado, nos enfrentamos a los problemas observados de estrés e insatisfacción de los trabajadores. Por otro a los retos tecnológicos y a los derivados de la globalización, que marcan el día a día de las organizaciones, en el contexto de la sociedad en red. Y entre estos dos lados de la vida laboral, el empleado y el empleador, cada vez se observa más desapego. Sin embargo, en la sociedad del conocimiento la confianza es el ingrediente indispensable para que los engranajes organizativos funcionen.

¿Qué estrategias de organización y RR. HH. pueden dar respuesta a este distanciamiento? En el libro se ofrece una respuesta que nace de conectar algunas teorías emergentes con las prácticas de RR. HH. consolidadas.

El libro se *estructura* en seis capítulos, además de esta introducción (I) y las conclusiones (VIII).

- II. *Algunos retos del entorno laboral al incorporar las TIC.* Este capítulo destaca dos graves problemas, la precarización de condiciones de trabajo y el estrés cotidiano.
- III. *La respuesta actual de las organizaciones: gestión del talento y Responsabilidad Social Empresarial.*

IV. *Las respuestas avanzadas de los trabajadores: prepararse para los nuevos retos.* Los epígrafes de este capítulo muestran un modelo de competencias red que permite a los trabajadores del conocimiento afrontar el manejo de las TIC y los modelos red.

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.

V. *La solución: evolución en los niveles de consciencia.* En este capítulo, desde la concepción marco de las teorías evolutivas, inspiradas fundamentalmente por Wilber, se repasan algunas de las escuelas más innovadoras en RR. HH.: las organizaciones evolutivas-*teal* de Laloux (2014), el octavo hábito de Covey o la Teoría U. Además se complementan con las bases más tradicionales, y muchas veces olvidadas, del manejo de las emociones, con especial atención al autoconocimiento.

VI. *Los perfiles red como orientaciones para el autoconocimiento.* Los epígrafes de este capítulo muestran un modelo concreto que ayuda al autoconocimiento. Se plantea desde la sencillez, sin otra pretensión que ser un instrumento pedagógico en el ámbito docente universitario.

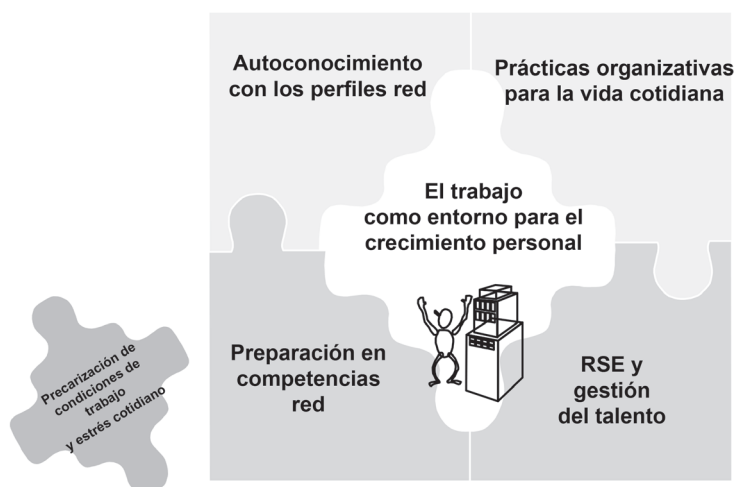
VIII. *Prácticas para la vida cotidiana en las organizaciones: crecimiento personal dentro del puesto de trabajo.* Por último, en este capítulo se muestra una de las aportaciones más significativas del modelo de Laloux, las prácticas cotidianas que ayudan a trasladar al día a día de las organizaciones sus valores y sus políticas de RR. HH., que muchas veces se quedan en «el mundo de las intenciones».

Cada uno de los capítulos tienen entidad propia, pero el objetivo del libro es plantearlos como un recorrido integrado que permite entender esa revolución silenciosa de los y las trabajadoras del conocimiento. La primera parte (capítulos I-IV) tiene un enfoque más académico, la segunda parte (capítulos V-VIII) recoge las ideas más innovadoras que, si bien pueden ser más atractivas e inspiradoras, son difíciles de entender en profundidad sin los fundamentos organizativos de la primera parte.

Cada capítulo termina con un epígrafe que se ha llamado «mini-caso», que de la mano de Marta, una ingeniera, directora de RR. HH. de una empresa de robótica, comparte situaciones de su vida laboral que nos ayudan a poner cara y ojos a los temas incluidos en el capítulo correspondiente.

De una manera gráfica buscamos pasar de un entorno de precarización laboral a un entorno en el que el trabajo sea parte de nuestra vida de forma satisfactoria. La siguiente figura representa de manera gráfica este recorrido, y nos irá acompañado por los capítulos del libro. Podríamos decir que el mundo del trabajo de hoy está presidido por «la precarización de las condiciones de trabajo y el estrés cotidiano», y las propuestas que recoge el libro, podrían llevarnos a una realidad laboral en la que «el trabajo es un entorno de crecimiento personal». Por eso, la figura central del puzzle ha sido apartada y sustituida por la que representa el nuevo modelo, que la irá sustituyendo conforme los capítulos del libro avancen. Esta realidad laboral es el encuentro de la organización y de sus trabajadores. En el lado derecho se muestran los conceptos del libro que tienen que ver con la perspectiva de las empresas. Esas piezas del puzzle corresponden a los capítulos II y VI. El lado izquierdo muestra la perspectiva del profesional del conocimiento. Esas piezas del puzzle corresponden a los capítulos III y V. En el capítulo V la figura cambiará de colores, de los oscuros a los claros, cercanos al teal que se usa en las teorías evolutivas.

Figura 1. Esquema conceptual del libro.



Las tres *ideas más importantes* que me gustaría que llegaran al lector, tienen que ver con la organización, con los equipos de trabajo y con las oportunidades individuales.

La primera idea es que el buen funcionamiento de las organizaciones, en la sociedad del conocimiento, requiere un profundo entendimiento de las motivaciones laborales de los trabajadores, junto a unas políticas de gestión de personas que den respuesta a esas motivaciones de la forma más personalizada posible. *Atraer, retener y motivar el talento va a ser la batalla de los próximos años.*

Esa perspectiva humanista en las organizaciones, se concreta a través del trabajo en equipos y de los estilos de dirección. La búsqueda de la excelencia en los asuntos técnicos, operativos y económicos, debe dejar paso, de manera preponderante, a *la excelencia en el trabajo de los equipos*. Esta es la segunda idea clave. Lo que hasta ahora es solo una prioridad teórica «mi gente es lo más importante, pero el día a día me come y no puedo prestar la atención que me gustaría al equipo», debe pasar a ser la base que permite atender todo lo demás. El primer paso, para lograrlo, es reconocer que es una función difícil, que suele atenderse de manera voluntarista y con falta de competencias en la gestión de personas.

La tercera idea es que por buena que sea una organización, y por bueno que sea el equipo de trabajo, *el reto de ser un buen trabajador del conocimiento*, que se desarrolla profesional y personalmente en el puesto de trabajo, es de cada uno. Pero al igual que para el trabajo en equipo, para el desarrollo de las competencias personales partimos de un modelo educativo que no incluye competencias emocionales básicas como el autococimiento o la empatía. En la sociedad del conocimiento son necesarias *nuevas competencias en las que cada profesional debe liderar su propio proceso de aprendizaje y crecimiento personal.*

ALGUNAS ACLARACIONES DE A QUIÉN SE DIRIGE EL LIBRO

El título inicial del libro era *La vida laboral en la sociedad del conocimiento: del reto de la precarización a la oportunidad del crecimiento personal*. Ese amplio paraguas conceptual me permitía incluir las investigaciones y contenidos docentes relacionados con la Organización del Trabajo en Puestos del Conocimiento (la línea OTPC en la que vengo

trabajando los últimos 10 años en la Universidad, y otros 15 anteriores desde el mundo de la empresa). El público objetivo natural de los contenidos generados en estos años son los departamentos de recursos humanos, los directivos y los trabajadores del conocimiento de empresas grandes. Además, como docente de la asignatura de recursos humanos y organización del trabajo para estudiantes de ingeniería, tengo como objetivo que las teorías que nacen de esta línea de investigación, tengan un correlato para jóvenes que se incorporan al mercado de trabajo uno o dos años después de cursar estas asignaturas. Debo reconocer que no es sencillo mantener este doble perfil de lector, el directivo y el estudiante, pero con los años he llegado a la conclusión de que el esfuerzo que hay que hacer para que los alumnos entiendan el mundo del trabajo que aún no han vivido en primera persona, aporta claridad y espero que sin perder la conexión con el lenguaje de la empresa.

Hay otros públicos que están enmarcados en el título inicial, y que se han quedado fuera de los mensajes fundamentales del libro: los trabajadores menos cualificados y las organizaciones que no son grandes empresas. Eliminar cada uno de ellos ha supuesto una penosa toma de decisión, porque los considero ingredientes fundamentales de la construcción de una sociedad del conocimiento equilibrada. Para cada uno de ellos sigue una pequeña reflexión que, a la par que los tiene en cuenta, ayuda a enfocar los mensajes del libro.

Los trabajadores del conocimiento con menos cualificación tienen un entorno de trabajo con notables diferencias a los trabajadores del conocimiento cualificados. Sus circunstancias laborales y, en particular, su capacidad de exigir a los empleadores, son diferentes a las de los profesionales más cualificados. Muchas de las ideas del libro les pueden ser de utilidad a estos operarios del conocimiento. Sin embargo, en algunos de los mensajes pueden sentir que no se recoge la realidad de su día a día. Eso hubiera requerido capítulos específicos que nos alejaban del hilo conductor del libro. Las investigaciones de estos grupos profesionales nos muestran que las organizaciones humanistas activan su motivación y su potencial.

Las empresas grandes tienen un impacto enorme en el modelo económico actual. Además, tienen unos niveles de formalización estratégica, organizativa y de recursos humanos muy específicos para tamaños grandes. Se nos quedan fuera de los análisis más formales las pequeñas y medianas empresas, pymes, y los emprendedores. Su papel es fundamental en

los modelos red que, no solo son una transformación de arriba abajo, sino que abren espacios para la aportación de *startups*, emprendedores sociales y otras formas empresariales de pequeño tamaño. Las investigaciones en estos ámbitos cuentan con publicaciones específicas. Algunas de ellas ya permiten confirmar que las startups tecnológicas están siendo punteras en muchas de las teorías que se recogen en este libro. Cabe destacar además, que muchos profesionales del conocimiento incluyen, en alguna etapa de su desarrollo de carrera, estas opciones laborales, especialmente en etapas de madurez, en las que sienten que su capacidad de aportar valor a la sociedad no tiene hueco en grandes empresas.

La empresa es solo uno de los tres perfiles organizativos del actual modelo socioeconómico. Puede parecer inadecuado dejar fuera de las reflexiones de la sociedad del conocimiento a las Administraciones Públicas y al tercer sector. Esta ha sido una de las decisiones más difíciles a la hora de poner el foco, no solo del libro, sino del conjunto de la investigación. Pero desafortunadamente, el nivel evolutivo de las Administraciones Públicas en asuntos organizativos y de recursos humanos es pobre, y no marcan tendencias. El tercer sector, como conglomerado dispar, responde en parte a la realidad de pequeñas organizaciones, en parte a las rigideces de la Administración Pública que las financia, y solo en ocasiones, a modelos evolucionados que marcan las nuevas formas de trabajo. Para estos últimos casos, la mayoría de los capítulos del libro son de aplicación.

ALGUNOS CONCEPTOS INICIALES

Aunque para la mayoría de los lectores los conceptos relacionados con los trabajadores del conocimiento son familiares, vale la pena dedicar unos párrafos a compartir definiciones fundamentales para los contenidos de este libro.

Conocimiento

Los términos conocimiento e información se utilizan a menudo indistintamente aunque existe una clara diferencia en sus significados. La información se puede definir como un flujo de mensajes sin interpretar. En cambio, el conocimiento es información interpretada y depende del contexto (tiempo y lugar). La información se convierte en conocimiento cuando se interpreta y se le da un contexto (Nonaka et al, 2000).

Trabajador del conocimiento

El trabajador industrial tradicional manipula máquinas y hace tareas repetitivas, mientras que el trabajador del conocimiento manipula y procesa información. En este escenario, es el contenido informacional del trabajo el que delimita la tarea, el producto e, incluso, al propio trabajador (Schement, 1990). Visto desde una perspectiva complementaria, Peter Drucker (1991) sugiere que son los trabajadores del conocimiento los que definen el alcance de las tareas a las que se enfrentan.

Ramírez (2006) define ocho dimensiones que diferencian el trabajo manual del trabajo del conocimiento: autonomía, estructura, tangibilidad, conocimiento, creatividad e innovación, complejidad, rutina y repetitividad y componentes físicos. Sin embargo, a la hora de concretar esa diferenciación las fronteras para el colectivo de trabajadores del conocimiento siguen sin ser nítidas, y muchas empresas se enfrentan a esta dificultad para aplicar políticas de RR. HH. diferenciadas internamente.

Davenport (2002) define los trabajadores del conocimiento como: «*Personas con un alto grado de educación o conocimiento experto, cuyos trabajos suponen de forma central creación, distribución o aplicación de conocimiento*».

Sociedad del conocimiento

La proporción de trabajadores del conocimiento en el mercado de trabajo no ha dejado de crecer en las últimas décadas, a la par que ha avanzado la sociedad postindustrial. Podemos hablar de sociedad de la información, sociedad del conocimiento o sociedad en red, que son los conceptos que se utilizan para marcar las tendencias de este modelo postindustrial. Muchas veces se utilizan como sinónimos, si bien representan distintos grados de madurez de un mismo proceso de transformación.

La sociedad de la información se centra en las herramientas y todas las oportunidades que la tecnología ha proporcionado a la sociedad en los últimos años, caracterizándose por poner a nuestra disposición una gran cantidad de información y múltiples posibilidades de acceso a ella. La información se ha transformado en un bien extremadamente accesible.

La sociedad del conocimiento significa ir un paso más allá, *«implica la explotación de la información en un determinado contexto para la acción, para provocar un conjunto de cambios que establecen diferencias con todo lo anterior. En la sociedad del conocimiento existen nuevas empresas, como las «.com», que se relacionan de otra manera con proveedores y clientes; existen comunidades virtuales y nuevos roles; existen nuevas culturas de uso y nuevas formas de comunicación entre los jóvenes; y existe, constatando que efectivamente se trata de otra sociedad, una renovación de elites, donde lo que prima es el conocimiento»* (Pérez, 2006). Y como tal sociedad del conocimiento, debe ser una sociedad del aprendizaje: *“Si nuestra opinión acerca de que el éxito de las economías modernas se debe a la innovación del aprendizaje es correcta, entonces comprender los procesos del aprendizaje y la innovación, y la forma en que las políticas pueden afectar su ritmo, debería encontrarse en el núcleo del análisis económico”* (Stiglitz, Greenwald, 2016).

A su vez, y como consolidación de estas nuevas formas de relación, se puede hablar de la sociedad en red. Manuel Castells (1998) la ha conceptualizado como el sistema social de la era de la información, estructurado en redes que se apoyan sobre tecnologías de información y comunicación (TIC), como instrumentos que potencian esta forma de relación red.

El gran desafío de la sociedad del conocimiento es la generación de inteligencia colectiva (Innerarity, 2011). En la sociedad y en las organizaciones hay un exceso de información que impide a sus miembros tener una visión general de los asuntos, y comprender y asimilarlos de forma eficiente. En muchas ocasiones es difícil distinguir la información relevante de la información menos relevante. La respuesta que Innerarity da para gobernar el conocimiento, teniendo en cuenta estos retos, es el diseño del conocimiento, que es algo más que la elaboración de datos o intercambio de información.

UN MARCO CONCEPTUAL SIMPLIFICADO PARA ENTENDER DESDE DÓNDE SE PARTE

Por último, en cuanto a las premisas desde las que se desarrollan los capítulos que siguen, se podrían resumir en cuatro, que se enuncian a continuación y se amplían en los párrafos siguientes: 1. Estamos en un mundo conectado y complejo; 2. El lado negativo del modelo actual lo conforman la insostenibilidad ambiental, la desigualdad social y el estrés individual;

3. Las partes positivas son muchas, las que nacen de la innovación social y de nuevos estadios de consciencia, son especialmente esperanzadoras, como solución a los problemas enunciados; y 4. La vida laboral y la vida personal son dos entornos que se pueden, y deben, alinear para el crecimiento y felicidad de las personas.

El mundo del trabajo en una sociedad «conectada», globalizada y tecnificada está viviendo cambios profundos. La complejidad desborda a las organizaciones; las diferencias salariales entre las élites del conocimiento y los trabajadores se amplían; el estrés es compañero habitual de gran parte de las plantillas, y el deseado compromiso de trabajadores con sus puestos de trabajo y con sus empleadores, está en caída libre.

Si este conjunto de problemas estuviera permitiendo dar respuesta a los retos de la sociedad y a la mejora de la eficiencia en las organizaciones, podríamos debatir sobre si es un razonable precio a pagar. Pero los retos globales de insostenibilidad ambiental e inequidad social siguen sin respuestas creíbles; la gobernanza global, que integre y trascienda el modelo de los Estados, ni se intuye; y la productividad proveniente del trabajo de las personas en las organizaciones decrece por la dispersión y estrés de los trabajadores «siempre conectados».

En este entorno efervescente, de conocimiento y relaciones sociales en red, surgen muchas iniciativas que permiten vislumbrar el futuro en positivo: la Responsabilidad Social Empresarial, los emprendedores sociales, el *mindfulness*, los huertos urbanos, el *crowdfunding*, la filantropía de las grandes fortunas... Solo algunos de estos fenómenos dan el salto de escala que les permite entrar a formar parte de la agenda de las soluciones a los retos de la sociedad. Aun así, indudablemente la innovación social en las bases del sistema es, *per se*, una fuente de optimismo para la agenda de sostenibilidad y para encontrar formas de trabajo que permitan la realización de las personas en sus puestos de trabajo.

La tesis de este trabajo es que empiezan a verse los resultados del avance en los niveles de consciencia de las personas y de las organizaciones. Por un lado, solo el despliegue del potencial del ser humano puede encontrar las respuestas que necesitamos. Muchas escuelas llevan años transmitiendo el conocimiento y las prácticas que permiten a cada persona conocerse y desplegar su potencial. Por otro, también las organizaciones han hecho avances en su gestión de personas. Modelos como el propuesto por Fre-

deric Laloux en su libro *«Reinventar las Organizaciones. Una guía para crear organizaciones inspiradas por la siguiente etapa de desarrollo en la conciencia humana»* invitan a pensar que se han unido los puntos, y que se están sentando las bases para que el trabajo sea un espacio para el despliegue de ese potencial.

Desde esa tesis, este libro, que se apoya en artículos que han ido explorando las tendencias expuestas en estos últimos años, recorre los riesgos y las oportunidades para que la vida laboral sea un espacio de felicidad, crecimiento personal y aportación de valor a la sociedad. Por eso, el título final es el que es: *La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI*.

¿DÓNDE ACABA LA VIDA PERSONAL Y EMPIEZA EL TRABAJO?

Pero como anuncia el título de este capítulo, podemos ir un paso más allá en la utilidad de las políticas innovadoras de RR. HH., porque quizás ser un mejor profesional y ser una persona más feliz van de la mano.

Cada vez es más difícil marcar las fronteras entre la vida profesional y la vida personal. Seguramente, la primera imagen que nos viene a la cabeza al leer esta frase, es la del ejecutivo estresado que trabaja 60 horas a la semana, y que no desconecta ni los días de fiesta. La mayoría de los profesionales que responden a este perfil son trabajadores del conocimiento, que no fichan, y que «eligen» este modelo de plena disponibilidad. ¿Lo eligen porque les gusta? ¿Porque no saben decir que no a una cultura exigente? ¿Porque se organizan mal y no tienen las competencias para hacer su trabajo en un tiempo razonable? ¿Porque tienen más carga de trabajo de la razonable? ¿Porque se huye del entorno doméstico?

La mayoría de nosotros tenemos un modelo de prioridades en el que el trabajo suele situarse en la banda de las obligaciones, lejos de la de las aficiones y de las cosas apetecibles. Sin llegar a la maldición bíblica, el trabajo es algo que sobrellevamos como un mal necesario para ganarnos el pan. El Dorado de la gran mayoría de los trabajadores son «las vacaciones». Nuestros verdaderos intereses están en la vida de pareja, en nuestros hijos, en nuestros padres, en las aficiones, las comidas, los viajes, el cuidado a nosotros mismos, la vida social, la vida ciudadana, etc.

Quizás la premisa de que el trabajo es una obligación no es correcta, por mucho que siga siendo parte de la cultura compartida. Parece indudable

que para trabajadores del conocimiento cualificados, el trabajo puede ser un entorno cada vez más confortable, donde se abordan actividades intelectualmente gratificantes, y donde los profesionales se sienten comprendidos, apoyados y ayudados a crecer como seres humanos. El resultado es que la identificación emocional con el trabajo y con su entorno social es mucho más fuerte que hace unos años. Puede parecer que es una contradicción hablar de mayor identificación cuando hemos apuntado al desapego y falta de confianza como uno de los problemas a resolver, pero no lo es. Un trabajador «quemado» con su organización, pero que pasa muchas horas allí, puede hacer de su vida laboral el foco de todas las frustraciones. En ese caso está muy identificado pero con mucha desconfianza y falta de compromiso.

Y hay otra premisa en el análisis del equilibrio vida personal-vida profesional, que también requiere revisión. No solo la vida profesional va más allá de las 40 horas que establece la jornada laboral, invadiendo la vida personal. Ahora, con los teléfonos inteligentes y las redes sociales, la vida personal se cuele en la vida profesional. Los jóvenes que han crecido en el mundo tecnológico, que son nativos digitales, no entienden la separación de la comunicación de la esfera profesional y la personal. Y no es solo porque las TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación, nos permitan mantenernos conectados a todos los ámbitos en los que nos movemos. Es algo más, es una identidad red, incompatible con las fronteras estancas.

Así pues, entender que lo personal y lo profesional se entrelazan, es parte de la organización del trabajo en el siglo XXI.

CONTINUARÁ...

En los foros profesionales en los que participo, me plantean siempre preguntas sobre el papel del sistema educativo para la adquisición de las competencias necesarias, de profesionales y ciudadanos, para moverse en la sociedad del conocimiento, en la sociedad en red.

Como profesora de una Universidad pública es esta una vertiente de la línea de investigación muy importante. Sin embargo, si las conclusiones de nuestra investigación son ciertas, y las Administraciones Públicas no tienen unos buenos cimientos para seguir los cambios que se derivan de la sociedad en red, se cierra el círculo muy rápidamente: el sistema educativo no

entiende los cambios disruptivos del mercado de trabajo y de la sociedad, y, aunque los entendiera, no tiene el músculo organizativo para transformarse y abordarlos en los planes de estudio y en sus plantillas.

Solo uno de los capítulos del libro aborda esta problemática educativa, en concreto desde la perspectiva de la Universidad. La prioridad de investigación para los próximos años, como Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles, es entender mejor las dinámicas de las organizaciones públicas para identificar pasarelas hacia las organizaciones que saben gestionar el talento. Dicen las teorías evolutivas que hay que recorrer todas las etapas, con largos tiempos de integración y trascendencia de los principios que las caracterizan. Nuestra esperanza es encontrar atajos, porque el protagonismo del sistema educativo público no puede esperar lustros. Su responsabilidad es clave, porque cada año salen de sus aulas los futuros responsables de liderar nuestra sociedad.