

PRÓLOGO

LOS TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO QUIEREN SER FELICES

Ana Moreno lleva años estudiando y dinamizando la sociedad del conocimiento, una sociedad, según Ana en la que las personas manejan información, tratan la información, analizan la información, gestionan la información y viven de y para esa información analizada, enjuiciada y comunicada a terceros.

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.

Ante esta situación Ana plantea un triple reto, uno individual para las personas: los trabajadores del conocimiento tienen que mirar el problema de modo distinto, han de conocer y mejorar sus competencias individuales y sobre todo enfocar los retos de su trabajo de forma que consigan una

nueva consciencia de su situación. Se vuelve al viejo concepto de «aprendiente», el trabajador responsable de su propia formación y desarrollo. El primer consejo que Ana da a los trabajadores del conocimiento es que se busquen una buena empresa.

El segundo se plantea para las empresas y los responsables de RR. HH. de las mismas:

«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*».

Las políticas de RSC de las empresas van a ser elementos esenciales en conseguir esa coherencia entre lo que se hace y lo que se predica y esa coherencia será fundamental en la labor de atraer, retener y motivar el talento.

Y el tercero se plantea para los equipos de trabajo y en especial para sus responsables. No solo se trata de hacer bien el trabajo sino de conseguir que los equipos de trabajo sean eso, equipos, grupos coordinados que se afanan por conseguir un objetivo, liderados por sus jefes, que van a necesitar desplegar sus competencias de liderazgo y liderar más con el enfoque de coaches que con el de jefes.

Me parece reseñable el pesimismo que Ana destila cuando habla de la Administración, que bien conoce por trabajar desde hace años donde trabaja. «Las administraciones públicas no están preparadas para incorporar nuevas políticas de RR. HH. que den respuesta a los retos de la sociedad en red». Aseveraciones como la anterior deberían hacer reflexionar a los responsables de las administraciones. Algo evidentemente no se está haciendo o se está haciendo rematadamente mal.

Los responsables de los RR. HH. de las empresas tienen que ponerse las pilas y aportar valor a la organización y eso significa que tienen que aportar valor a los trabajadores del conocimiento. Los departamentos de RR. HH. tienen que definir las políticas a aplicar y sobre todo garantizar que la aplicación de esas políticas se hace en condiciones de equidad. Me gusta el rol para RR. HH. de garante del compromiso, entendido como el auténtico aglutinador y catalizador de las empresas. Lo que pasa es que no hay que olvidar que el compromiso es bidireccional, yo estoy comprometido con

mi empresa si percibo que mi empresa está comprometida conmigo, de ahí la importancia de la RSE, como garantía del compromiso de la empresa con sus empleados y con la sociedad. 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.

LAS PREGUNTAS SON LA RESPUESTA

En una gran parte del libro de Ana, se formulan preguntas que nos obligan a reflexionar sobre los temas y nos abren el campo para el debate. Los que desde hace años nos dedicamos al coaching, hemos aprendido que lo importante para que los seres humanos puedan avanzar son las preguntas y que la labor del coach y muchas veces del jefe es formular esas preguntas antes de intentar dar respuestas a los problemas surgidos.

Me ha parecido especialmente sugerente el capítulo dedicado a la RSC y las relaciones con los valores, en especial en el ejemplo que Ana pone sobre el caso VW. Las preguntas que el grupo de trabajo se hace al final de la presentación abren muchos interrogantes, pero al tiempo ofrecen muchos caminos para el aprendizaje.

«¿Ha hecho suficiente VW ante esta crisis de liderazgo interno?; ¿qué opinión os merece una empresa que presume de tener una de las memorias de RSE y medioambiental de las más completas y descubrir que gran parte de ella es falsa?; ¿creéis que la situación hubiera sido distinta si durante todo este tiempo el CEO hubiera sido una mujer?; ¿están haciendo lo suficiente desde el punto de vista del cliente?; VW ha recibido numerosos premios porque sus plantas eran líderes en salud y seguridad, ¿cómo gestionaríais la crisis de confianza que se ha desatado al saber que sus coches llevan contaminando en exceso el medioambiente durante los últimos años?; el hecho de tener unos sistemas de información tan bien elaborados, extensos y que son propios ¿creéis que ha favorecido el hecho de que se haya mantenido la trampa en secreto durante todos estos años o, todo lo contrario, permitirá conocer más rápidamente la verdad y aclarar el proceso?».

Dado que conocemos lo que está sucediendo y como VW está gestionando la crisis, podemos afirmar que aparentemente la empresa ha tomado

buena nota y está gestionando esa crisis de forma responsable. De hecho, anécdotas judiciales aparte, la empresa VW ha encarado satisfactoriamente sus relaciones con los clientes, está abordando una nueva política de desarrollo de productos ecológicos con un fuerte impulso al coche eléctrico e híbrido, todo ello gestionando adecuadamente las tensiones económicas y financieras.

¿Podemos entonces decir que VW ha aprendido la lección y que ha incorporado los valores de ética y honestidad a la gestión empresarial? Aparentemente sí, aunque como todo en la vida, nada es eterno. Lo que es seguro es que los empleados de VW no olvidarán este periodo que les ha tocado vivir.

En todo caso en el libro de Ana predominan las preguntas y no puede ser de otra manera, dada la complejidad de la situación y la velocidad de los cambios. En la sociedad del conocimiento hay muchas preguntas y pocas certezas.

LIDERAZGO 2.0, REDESCUBRIENDO A COVEY

Desde su publicación en 1989, se dice bien!!!!, los *7 hábitos de la gente altamente efectiva* han guiado generaciones de managers en todo el mundo y por lo que parece continúan guiándolo.

Covey trabaja en primer lugar a la persona, consiguiendo managers con esa fuerza interior que se necesita para que las cosas se hagan.

Continúa con los hábitos interpersonales, que consiguen aprender a trabajar con los demás.

El séptimo hábito centra la importancia de preocuparse por cada uno de nosotros, en las dimensiones física, espiritual, mental y social.

Y finalmente añade un octavo hábito, que consiste en encontrar la propia voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya.

Esto vale para las organizaciones en red y para las otras.

AL FINAL UNA NOTA OPTIMISTA

«Conseguir que la vida laboral sea una fuente de satisfacción y de crecimiento personal para los trabajadores es posible. Hay muchas organizaciones que lo han logrado, y se han alejado del modelo de precariedad y estrés

que se describía al inicio del libro. Y lo más positivo de ese logro, es que es bueno para las personas y es bueno para la organización, porque consigue aumentar la productividad individual, y crear soluciones organizativas innovadoras que se adaptan a la complejidad de la sociedad en red».

Se puede decir más alto, pero no más claro. Ana ha reflexionado sobre el presente de nuestro trabajo y sobre el futuro, en un libro profundo y clarividente, con un mensaje positivo que invita a la esperanza.

ANTOLÍN VELASCO
Socio director BLC Coaching & Mentoring
Madrid, abril de 2017