

Título del Artículo Tres décadas de cambio y el subsistema Personas

1. TRES DÉCADAS DE CAMBIO VERTIGINOSO

Si volvemos la vista atrás, a cómo funcionaban nuestras organizaciones hace tres décadas, el salto es abismal... Las tecnologías, las comunicaciones, Internet, la movilidad, la globalización, etc. han cambiado, radicalmente, las formas de trabajo, propias ya de una era digital.

Sin duda, hemos vivido en este reciente periodo más cambios que en los dos siglos anteriores, donde nació y se desarrolló la era industrial. Un profesional competente de los 80 del pasado siglo se vería desbordado si, dando un salto en el tiempo, tuviera de pronto que actuar e intervenir en el devenir empresarial actual. El cambio tecnológico, operativo y relacional, las herramientas, los nuevos hábitos, el ritmo de innovación, la configuración de productos y servicios, etc. le resultaría absolutamente abrumador y, en muchos casos, difícil de asimilar.

Ciertamente todos los subsistemas que conforman el sistema empresarial –marketing/comercial, producción, innovación, administrativo-financiero, procesos internos... - se han sofisticado en estos recientes años en sus tecnologías, canales, procesos y prácticas, de tal manera, que la productividad ha crecido sin descanso, casi exponencialmente en muchos casos, pero también su complejidad. La inversión y el esfuerzo para este cambio ha sido fuerte y constante por todo el tejido organizacional.

2. LA EVOLUCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS ORGANIZATIVOS

Si hacemos un rápido esquema de los subsistemas organizacionales podemos ver, nítidamente, la multitud de cambios vividos y por vivir...

- **Productos-Servicios:** Explosión de oferta, Crecimiento de servicios, Virtualización, Lo intangible, Inmediatez, Experiencias vs servicio, Globalización, etc.
- **Comercial-Marketing:** Movilidad-Globalización-Venta universal, Multicanalidad, IT CRM- Personalización oferta, Redes Sociales, Nuevas conversaciones ascendentes, etc.
- **Gestión Económico-Financiera:** servicios virtualización-subcontratación-Nube, Externalización funciones, nuevos instrumentos, etc.

- **Procesos Internos:** Teletrabajo-Movilidad-servicios 24h., Flexibilidad laboral, externalización, etc.
- **Proveedores, partners, colaboradores:** interdependencia, modelos just in time, externalización, reducción de costes, etc.

3. UN SUBSISTEMA “OLVIDADO”: LAS PERSONAS

Pero, realmente... ¿la evolución todos estos subsistemas organizacionales ha sido similar...? ¿en todos ellos la inversión, atención y dedicación ha sido equilibrada y proporcional...?

En cuanto profundizamos un poco más, aparece otro subsistema, un tanto olvidado, que es crítico para todos los demás y para el sistema organizacional en sí: el **subsistema “Personas”**.

Un subsistema transversal que está tremendamente presionado por el ritmo de cambio y exigencias del resto de subsistemas, en los que está implicado y afectado, y por la organización en su conjunto.

En efecto, esta imparable transformación organizativa que vivimos somete a las personas, los profesionales de las organizaciones, a un estrés permanente y creciente, por múltiples factores:

- necesidad de actualización constante de conocimientos y habilidades
- ritmo de cambio e innovación imparable
- competitividad creciente, más oferta que demanda empresarial
- solapamiento vida profesional y personal: difícil conciliación familiar
- incertidumbre-precariedad, reducción de plantillas, externalización de actividades
- ciclos profesionales cada vez más cortos, salidas “anticipadas”
- presión de la globalización y la deslocalización....

Pedimos, exigimos, a nuestros profesionales servir y atender a las necesidades de todos los demás subsistemas, cada día más demandantes y complejos, cada vez con mayor presión... Ya no es suficiente con ofrecer un servicio o producto... Hablamos, por ejemplo, de crear “experiencias” para el cliente, de mantener “conversaciones” y estar conectados siempre con ellos, de volcarnos en descubrir, entender y atender sus necesidades y demandas, cada vez en

menos tiempo, superando lo que haga el último competidor...

4. LA DURA REALIDAD DEL SUBSISTEMA PERSONAS

Pero, de las “experiencias” que viven nuestros profesionales... ¿qué sabemos o qué queremos saber...? ¿qué “conversaciones” mantenemos con ellos...? ¿sabemos qué están sintiendo? ¿qué canales de comunicación mantenemos...? ¿hay equilibrio entre los intereses de la organización y las personas...?

Es decir, ¿quién cuida, seriamente, del subsistema personas...?

Más allá de los discursos “oficiales” -...*nuestro principal activo son las personas...*-, ¿están las personas, realmente, en el foco estratégico de interés corporativo...? ¿cuántas organizaciones le dedican inversión, innovación, atención y esfuerzo similar al del resto de subsistemas...? ¿cuántas lo miden y planifican a medio-largo..?

Desde nuestra percepción y experiencia, las respuestas, salvo excepciones, no son muy alentadoras. Y las consecuencias de todo ello, están ya claramente a la vista...

- **en las Personas:** presión y sobrecarga responsabilidad (cambios, aprendizajes, obsolescencia habilidades), desgaste, incertidumbre e inseguridad, ansiedad, cuadros depresivos, insatisfacción, desconfianza...
- **en el Entorno:** difícil conciliación familiar, precariedad y pérdida de status, tiempo familiar invadido por lo profesional, movilidad constante...
- **en la Sociedad:** stress social, desigualdad, brecha social, pérdida de derechos, futuro incierto para las siguientes generaciones...

Así, el subsistema Personas se hace cada día un poco menos sostenible y, con ello, hace muy incierto el futuro de las Organizaciones y del entorno y sociedad que las acoge.

5. UNA TRANSFORMACIÓN NECESARIA: LA SOSTENIBILIDAD DE LAS PERSONAS Y ORGANIZACIONES

Cuando nos acercamos a las organizaciones y tratamos de entender que está pasando con el subsistema personas, los porqués de estos desajustes y tensiones, observamos habitualmente tres grandes puntos de atención, interrelacionados y realimentados entre sí:

- la realidad de unas estructuras organizativas, verticales, rígidas y jerarquizadas,
- la vigencia de unos modelos de relación entre las personas inadecuados y caducos, y
- la ausencia de una visión sistémica de las organizaciones y de sus conexiones internas y exteriores.

Es decir, el subsistema Personas de las organizaciones está obligado a trabajar todavía un modelo más propio de la era industrial, muy difícilmente compatible con las exigencias, necesidades y realidades de la sociedad digital.

Y este es el foco de nuestra iniciativa Qáurea: trabajar y cooperar con las organizaciones para transformar su subsistema Personas, adecuándolo a los retos de una sociedad digital y ofreciendo al sistema organizacional y su entorno la posibilidad de un futuro sostenible.

Para ello, actuamos sobre estas tres palancas de cambio citadas: la estructura organizativa, el modelo de relación entre las personas y la visión sistémica.