



knowsquare .

ANA MORENO ROMERO

24 DE JULIO DE 2014

LA FUNCIÓN DE RRHH Y EL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora y Know Square S.L.

1. Planteamiento del problema: la productividad de los trabajadores del conocimiento

En la sociedad del conocimiento los procesos de trabajo son menos estructurados y más complejos, y muchas de las teorías organizativas válidas en modelos industriales no funcionan adecuadamente. La forma en la que las organizaciones tienen que utilizar sus recursos para lograr sus fines, tienen que renovarse si se quiere mantener la motivación de los trabajadores y la productividad de la organización.

Peter Drucker (1999) ya señaló la productividad del trabajador del conocimiento como el gran desafío de este siglo, identificándola como la verdadera ventaja competitiva de una economía global: *“La principal prioridad económica de los países desarrollados debe ser elevar la productividad del trabajo intelectual y en el sector servicios”*.

En su libro “Diseño de organizaciones eficientes” Mintzberg hablaba de cinco posibles estructuras, de las que la *ad hoc* o organización innovadora, pensada para sistemas dinámicos y complejos, es la que mejor se adapta al trabajo del conocimiento. En ellas, la coordinación se legitima desde el conocimiento experto y no desde la autoridad: *“Los directores en las ad hoc raramente gestionan en el sentido habitual de dar instrucciones; en cambio ...deben ser maestros en relaciones humanas, capaces de persuadir, negociar, aunar, legitimar y entusiasmar para que los expertos individuales se fundan con armonía en equipos que funcionan”* (Mintzberg, 89). Las estructuras *ad hoc* son la respuesta adecuada a un contexto complejo e impredecible, sin embargo tienen problemas de ineficiencia porque no están orientadas a hacer “cosas corrientes” y por el alto coste de la comunicación permanente y de las reuniones. La solución que entonces apuntaba Mintzberg, entendiendo las *ad hoc* como transitorias, era evolucionar a otras estructuras menos ineficientes con partes más burocráticas. Sin embargo la sociedad en red ha transformado la necesidad de organizaciones innovadoras en permanentes, y veinte años después, Mintzberg (2009) habla de reconstruir las compañías como comunidades, *“communityship”*. Desde el punto de vista organizativo esto requiere cambiar de esquemas de arriba abajo a esquemas desde el centro hacia el exterior, generar un ambiente que promueva la confianza, tener una cultura fuerte, y poner el liderazgo en el centro.

Los retos para la productividad del trabajador del conocimiento ya se vislumbraban antes de que se produjera la explosión tecnológica vinculada a Internet. La confianza en que las TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación, aumentarían la productividad y resolverían los problemas que apuntaban expertos como Drucker o Mintzberg, está ahora en cuestión. Davenport (2011) habla en la revista *McKensy Quarterly* de repensar el trabajo del conocimiento *“Hay pocas evidencias de que el gasto masivo en ordenadores personales, software para la productividad, sistemas de gestión de conocimiento y mucho más, haya supuesto un avance. Es más, una amplia variedad de investigaciones sugieren que los entornos de trabajo multitarea, siempre-conectado (always-on) distraen tanto la atención que están minando la productividad”*.

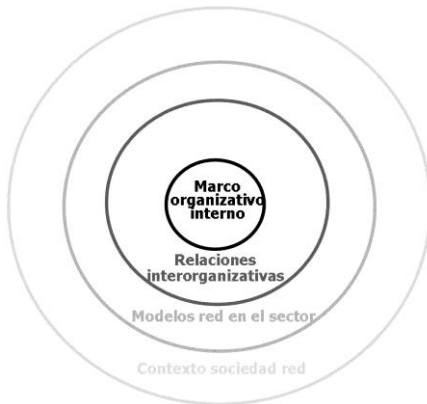
Parece pues, que la incorporación de más TIC no mejorará la productividad si su introducción no se afronta con criterios organizativos acertados. Hacen falta esquemas de trabajo que den respuesta a los problemas creados por el mal uso de las TIC: la fragmentación del tiempo, la dificultad de centrar la atención, la sobreabundancia de información, etc., circunstancias todas ellas que merman el

rendimiento del trabajo en red y tienen un impacto negativo en la productividad en los trabajadores del conocimiento.

La modelización para el estudio de las organizaciones en red no ha evolucionado al ritmo en el que han cambiado el entorno socio-económico en el que operan las empresas “*las teorías de organización parecen a veces “un museo vivo de los 70”*”. (Davis, 2010) y se echan en falta teorías de organización actualizadas. “*Dónde están las nuevas teorías de organización, nos preguntamos*” (Suddaby, Hardy, Nguyen, 2011).

2.- Marco de análisis organizativo: trabajador-equipo-organización

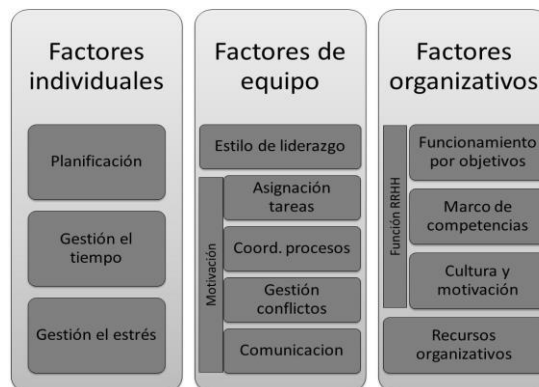
El trabajo con conocimiento y la extensión de las TIC han supuesto una nueva forma de relacionarse entre organizaciones, procesos y personas, dando lugar a conceptos como sociedad red o trabajo en red.



El avance a modelos de funcionamiento en red se produce en cuatro ámbitos que evolucionan simultáneamente y no siempre alineados: la propia organización, el conjunto de organizaciones con el que se interactúa, el sector de actividad y el conjunto de la sociedad (Moreno, 2009). Podría afirmarse que, en el entorno actual, prácticamente cualquier organización trabaja en red desde algún tramo de su cadena de valor, si bien la profundidad de la participación es muy variable.

Para adentrarnos en el estudio de los puestos de trabajo del conocimiento, el primer paso es definir y acotar desde qué ámbito se va a estudiar el asunto. Las reflexiones que siguen se centran en el marco organizativo interno, que es en el que las organizaciones tienen que poner los cimientos para desenvolverse en el nuevo entorno organizativo.

El estudio de la productividad para la organización y satisfacción para el trabajador en puestos de conocimiento se afronta diferenciando tres niveles de análisis: el de la organización, el de los grupos de trabajo y el del trabajador (GIOS, 2010).



En el plano de la organización en su conjunto se necesitan los recursos tecnológicos, las estrategias de gestión de conocimiento, los mecanismos de alineamiento estratégico organizativo. Si se cuenta con estos recursos organizativos se cubren las condiciones necesarias para gestionar los desafíos de productividad, talento y motivación de los trabajadores del conocimiento, pero no son suficiente. Las funciones del departamento de RRHH, como veremos en el siguiente epígrafe, son la palanca que permite que todo el engranaje del conocimiento funcione.

Siguiendo con el esquema, la clave, y quizás el tema menos estudiado, es el del funcionamiento eficiente de los equipos. Hoy son la unidad base de aportación de valor en una organización. La claridad en la asignación de objetivos y funciones, la creación de un buen clima, el estilo de dirección que potencie la motivación, son pilares fundamentales para que un grupo sea productivo. El rol de líder, como canal de comunicación entre la organización y los miembros de sus equipos es, quizás, el factor más relevante.

Suponiendo que se cuente con los recursos organizativos adecuados, que los grupos accedan a ellos con un liderazgo justo y motivador, y que la composición de los equipos sea la requerida por las funciones a desempeñar; el trabajo del conocimiento requiere que los y las profesionales cuenten con unas competencias muy orientadas al control de su productividad, a buscar la automotivación y a controlar el estrés. En estos puestos de trabajo hay que estar permanentemente definiendo qué tareas son pertinentes y cuáles no, y asignando prioridades y tiempo a las múltiples demandas que se reciben.

3.- La función de RRHH como garante de la productividad del trabajo en red

Los departamentos de RRHH, están viviendo en primera persona estas presiones sobre la plantilla. Las políticas de gestión del talento, los modelos de gestión por competencias, y las estrategias para mejorar el compromiso, tienen pies de barro si los pilares organizativos no dan respuesta a los retos mencionados. Las áreas de diseño organizativo que llevan fuera de la agenda estratégica muchos años, deben cobrar un nuevo protagonismo.

La función de recursos humanos dentro de una organización gestiona los medios para organizar y tratar a los individuos en su trabajo, de modo que cada uno de ellos logre la máxima realización de su capacidad, la máxima eficiencia para sí mismos y para el grupo al que pertenecen y, en última instancia, den a la organización de la que forman parte los resultados que de ellos se espera. La gestión correcta de las condiciones de trabajo, ambientales y psicosociales es imprescindible para conseguir una ventaja competitiva.

En la era del conocimiento lo que las organizaciones quieren es gestionar es el “talento” de los empleados. Por ello, en ocasiones, las funciones del departamento de Recursos Humanos se pueden englobar dentro del ciclo de gestión del talento: incorporar talento a la organización, desarrollar el talento disponible, gestionarlo y retenerlo.

Hertzber (1959), hizo una distinción, que sigue siendo de plena aplicación, entre factores motivacionales de higiene, que si faltan o son inadecuados causan insatisfacción, pero cuya presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo; y los factores motivacionales que ayudan a

aumentar la satisfacción del trabajador. Entre los factores higiénicos están: sueldo y beneficios, política de la empresa, ambiente físico, estatus, seguridad laboral, o consolidación. Entre los motivacionales están los logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad o promoción.

Hoy, al hablar de calidad en las políticas de RRHH, se apunta al compromiso como indicador representativo de una buena calidad en la gestión de personas. El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociado a dejar la organización, y con la obligación de permanecer en la organización. Si profundizamos un poco más en el concepto, podemos hablar de compromiso racional o de continuidad, que mide la implicación con la organización en la que se trabaja porque satisface los intereses propios en suficiente medida (porque interesa), y que está relacionado con los factores higiénicos; y el compromiso emocional caracterizado por una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, y el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización, que se relaciona con los factores motivacionales.

Podría decirse que una ecuación que modelizara la productividad de un trabajador del conocimiento incluye, además de las variables clásicas de cumplimiento de objetivos y perfil competencial, el compromiso. Los estudios muestran que el compromiso emocional está directamente relacionado con la productividad.

No es fácil integrar todos estos elementos en las políticas de recursos humanos para dar respuesta a la diversidad de perfiles profesionales y culturales que conviven en una empresa, pero desde el punto de vista teórico parece claro que la productividad pasa por variables cada vez más intangibles donde la cultura, los valores, la confianza o la motivación cada vez están más relacionados con los resultados de la organización. RRHH debe establecer ese marco de políticas alienadas con las necesidades de los trabajadores del conocimiento.

Pero para que las directrices de RRHH se puedan ejecutar de forma adecuada, es fundamental contar con buenos directivos y directivas que las entiendan y apliquen. La función de los líderes es clave en el desarrollo de la estrategia en la empresa, y conforme nos vamos acercando a los modelos en red, la complejidad del entorno exige mayores niveles de excelencia en el liderazgo. Los buenos líderes siempre han mostrado unas competencias en lo personal, en lo grupal y en lo estratégico sobresalientes. Quizás una diferencia en los modelos en red es que los niveles críticos de las competencias tradicionales de liderazgo son mayores porque lo es la complejidad.

Podríamos decir que, en la sociedad en red, la motivación y la creatividad individual constituye un necesario bien común en todos los perfiles organizativos y en todos los niveles, y los dos pilares para lograrlos son, tener buenas políticas de RRHH (una buena partitura), y tener buenos directivos (buenos intérpretes).

Referencias

- Davenport, T. (2011), Rethinking knowledge work: A strategic approach. McKinsey Quarterly, February 2011.

- Davis, G.F. (2010), Do theories of organization progress?, *Organizational Research Methods*, 13:690-709. Drucker, P. (1999) “Management Challenges for the 21st Century”, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles, Trabajos de investigación de organización del trabajo en puestos del conocimiento. <http://gios.etsii.upm.es> y www.anamorenoromero.net
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, NY, 1989. ISBN 0-02-921371-1.
- Moreno, A. (2009); Adaptación a las nuevas tecnologías organizativas del trabajo en entornos de red. *Telos. Cuadernos de comunicación e Innovación*, Vol. 81, N° ISSN: 0213-084X.
- Suddaby, R., Hardy, C., Huy, Q. (2011), Where are the new theories of organization? *Academy of Management Review*, Apr2011, Vol. 36 Issue 2, p236-246, 11p, 1.

© Ana Moreno Romero, Profesora ETSII – UPM. Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles (GIOS)
© Know Square S.L.