

ANA MORENO ROMERO

2 DE JULIO DE 2016

# PERFILES INTELECTUALES EN LA COMPLEJIDAD DE LAS REDES

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

En anteriores artículos (Moreno-Know Square, 2014, 2015) se analizaron los desafíos de los puestos de trabajo del conocimiento: ¿por qué el uso de las TIC no está aumentando la productividad individual como se esperaba? ¿estar siempre conectado y en modo multitarea dificulta el pensamiento estratégico? ¿son realmente útiles las plataformas de gestión del conocimiento para orientar el día a día del trabajador? Desde un punto de vista más técnico, se puede decir que la estructura organizativa, los procesos y los puestos de trabajo, marcan un terreno de juego amplio en el que un trabajador del conocimiento no tiene pautas claras sobre el resultado que se espera de él o ella, y sobre las actividades cotidianas. En la actualidad, el contenido de los puestos del conocimiento dejan una gran libertad a la iniciativa de los profesionales, y eso conlleva que los rasgos caracteriales y las motivaciones de cada uno sean una variable relevante en las políticas de gestión del talento.

En el artículo, *“Perfiles red: la interpretación individual en los puestos de trabajadores del conocimiento”*, se consideraban como aspectos clave para la productividad y satisfacción del trabajador del conocimiento, su relación con la organización, las competencias en red, y el uso del tiempo. Se trata de encontrar claves para que el círculo virtuoso trabajador satisfecho y motivado -trabajador productivo-, se ponga en marcha de manera natural. El mencionado artículo terminaba proponiendo una primera categorización de perfiles red en función del ámbito de aportación de valor (trabajadores más sociales, más intelectuales o más orientados a la acción); y de si la orientación es hacia la visión macro/sistémica, o micro, con mayor atención a los detalles (amplitud de análisis).

	<b>Social</b>	<b>Intelectual</b>	<b>Movilizador</b>
<b>Macro</b>	Coordinador	Evaluador de conocimiento	Impulsor
<b>Micro</b>	Facilitador interno/externo	Especialista	Operativizador

La tesis de este modelo es que el perfil red de cada persona determina en gran medida su comportamiento en el trabajo y, en concreto, cómo se relaciona con la organización, qué competencias red son las que exhibe de manera espontánea, y cuál es su patrón en el uso del tiempo. Indudablemente no hay reglas fijas, los roles que desempeñamos en nuestra vida laboral dependen de múltiples factores como el contexto organizativo, el tipo de actividad o las personas con las que nos relacionamos. Sin embargo, sí podríamos decir, que cada uno de nosotros tiene unas tendencias naturales que facilitan su desempeño. Esas tendencias naturales son las se caracterizan en estas categorías de perfiles red.

En este artículo se concretarán estas ideas para los perfiles intelectuales. Primero se expondrán algunos fundamentos teóricos para entender la importancia de los roles intelectuales. Después se mostrarán las definiciones que estamos usando actualmente en la

línea de investigación del GIOS, Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles. En los tres últimos epígrafes se enuncian las ideas más relevantes de los perfiles intelectuales en relación a su uso del tiempo, sus competencias red y su relación con la organización. En los siguientes artículos se seguirá la misma estructura para ayudar a entender los perfiles sociales y los movilizadores.

## **1. Algunos fundamentos teóricos para entender la importancia de los roles intelectuales.**

Los perfiles profesionales que aportan conocimiento experto son imprescindibles en cualquier sector de actividad. En el ámbito de la ingeniería, en el que me muevo habitualmente, la identificación de aportación de valor con conocimiento técnico es muy clara. Es más, muchos ingenieros de mi entorno encuentran su mayor motivación en la propia tecnología, en los desarrollos y aplicaciones en los que están involucrados. Esto ocurre con muchos trabajadores del conocimiento y muy especialmente con los perfiles intelectuales que suelen ser “apasionados” de sus áreas de conocimiento.

Autores como Csikszentmihalyi (1997) definen el estado de máxima motivación y rendimiento como “estado de flujo”. El flujo es el estado mental en el cual una persona está completamente inmersa en la actividad que ejecuta, y se caracteriza por un sentimiento de focalización de energía, de total implicación con la tarea y de satisfacción en la realización de la actividad. Parece que el conocimiento es un factor clave para la automotivación y la productividad.

En entornos con mucha innovación tecnológica, como el actual, los expertos se enfrentan al reto del aprendizaje continuo, pero lo cierto es que alcanzar altos grados de especialización en temas complejos no es sencillo, y la tensión entre el conocimiento nuevo y la profundidad en las distintas áreas, es un reto.

Sin embargo, el mayor desafío de la sociedad del conocimiento no es la generación de conocimiento micro, sino de la macro, la generación de inteligencia colectiva. En la sociedad, y en las organizaciones, hay un exceso de información que impide tener una visión general de los asuntos, y comprenderlos y asimilarlos de forma eficiente (Innerarity, 2011). En muchas ocasiones es difícil distinguir la información relevante de la que lo es menos. Innerarity habla de los diseñadores del conocimiento, que son personas que convierten la información en saber, que abren caminos en el laberinto de la información porque son capaces de reducir la complejidad. Una de las claves es entender que no cualquier reducción de la complejidad es relevante ni válida.

## 2. Definiciones de los perfiles intelectuales.

En la línea de investigación de trabajadores del conocimiento del GIOS se han analizado distintas escuelas que explican el comportamiento humano para tratar de profundizar en la comprensión de las motivaciones básicas del trabajador. Las definiciones para los perfiles red se han fundamentado en el artículo *“Los perfiles red como orientaciones para el autoconocimiento”*, también publicada en Know Square.

De forma resumida, los perfiles intelectuales tienen un estilo de pensamiento que prioriza las ideas. Los evaluadores de conocimiento con una orientación hacia la perspectiva amplia y los especialistas con una orientación a los detalles. A la vista de estos debates conceptuales, las definiciones de los dos perfiles intelectuales se podrían concretar del siguiente modo:

- El **evaluador de conocimiento** aporta una visión centrada en el área de conocimiento en la que desenvuelva su actividad, y se aproxima a este conocimiento con una visión sistémica, viendo el conjunto de los factores que tienen influencia. Tienen gran capacidad para identificar los riesgos y factores críticos para que una idea/proyecto/tarea sea viable, y para aportar el conocimiento relevante que garantice esa viabilidad.
- El **especialista** también aporta valor desde el conocimiento de su ámbito de actividad, y su aproximación tiende a centrarse en los aspectos concretos que garanticen el avance de los proyectos/tareas. Su capacidad para aportar el conocimiento de detalle permite culminar las tareas con rigor y solvencia.

## 3.- Conociendo las competencias naturales de los perfiles intelectuales en el día a día.

Todos los perfiles red aportan cosas positivas, y todos tienen manifestaciones que no lo son tanto. Los perfiles red intelectuales pueden ser excesivamente expansivos en su aportación de ideas, pueden transmitir desconfianza hacia ideas de otras personas que consideran insuficientemente fundamentadas o pueden estar demasiado encerrados en su área de conocimiento. En última instancia tienden a sobrevalorar, en la toma de decisiones, los asuntos intelectuales/técnicos frente a los sociales y prácticos.

En concreto, en el GIOS, al que pertenezco, tenemos diferentes proyectos con empresas, administraciones, ONG y otras universidades. Esto nos permite observar grupos de trabajo muy variados y ver los roles que cada uno de los investigadores desempeñamos en distintos entornos. Los roles de conocimiento son dominantes en el GIOS por lo que el principal reto para el trabajo productivo y satisfactorio es la compensación con roles sociales y de acción. Pero no solo.

A veces, las nuevas ideas inspiradoras son tantas que no podemos absorberlas. El exceso de ideas se puede transformar en un peligro para el avance, más rutinario, de los proyectos en marcha. Aquí, el papel de los especialistas, que ponen su foco y su interés en el desarrollo riguroso del proyecto, es insustituible. Este es solo un ejemplo que nos ayuda a entender el sesgo que tiene un grupo con muchas personas con perfil red intelectual dominante. Los perfiles intelectuales, trabajando en equipo, cubren bien las competencias generativas en red, en concreto la visión sistémica red y la simplificación de la operación.

No hay duda de que, como apunta Innerarity, el reto más difícil es tener criterio para seleccionar lo relevante, en mitad de dosis de información y conocimiento desbordantes, desde la perspectiva macro (ideas, oportunidades, visiones inspiradoras), y desde la perspectiva micro (información valiosa que aportan los especialistas de “su tema”). Eso se concreta en el día a día, en una tensión sobre a qué se dice sí y a qué se dice no (proyectos, ideas, actividades...).

#### 4. Los perfiles intelectuales como defensores del tiempo para el conocimiento.

Una de las manifestaciones más significativa de la diferencia entre perfiles, es el uso que hacen del tiempo. De alguna forma el tiempo es el recurso más relevante que tenemos que administrar, y lo hacemos en función de nuestras prioridades. Las personas más orientadas a lo social, a la acción o a lo intelectual tienden a priorizar distintas actividades de acuerdo a lo que les parece más importante, y por tanto a dedicarles más tiempo.

Una de las conclusiones del artículo sobre perfiles red mencionado, en relación al uso del tiempo que hacemos en el entorno laboral, es que la proporción de tiempo dedicado a tareas intelectuales es muy pequeña frente a la demanda de relaciones sociales y grupales de las organizaciones. El siguiente cuadro resumen recoge de forma orientativa esta tendencia en el uso del tiempo en los 5 perfiles que identifica McKinsey (Bevins, De Smet, 2013), en relación a las actividades intelectuales.

	<b>Ejecutivo patrón</b> 22,2%	<b>Adicto online</b> 19,4%	<b>Animador social</b> 20%	<b>Murmurador</b> 19,2%	<b>Bombero</b> 19,2%
Intelectual	Equilibrado 28%	Equilibrado-alto	Bajo	Bajo	Bajo

Esta tendencia, que se observa analizando el uso que hace de su tiempo un ejecutivo equilibrado (con solo un 28% a actividades intelectuales y un 24% de situaciones en las que está solo), nos llevaría a pensar que los perfiles intelectuales juegan un papel de contrapeso natural a esas demandas del contexto sociales y de acción. Parece pues que, en el mejor de

los casos, el 22% de directivos que se toman como modelo de gestión del tiempo, preservan en torno a una cuarta parte de su tiempo para actividades que podrían considerarse intelectuales.

¿Qué pasa con el 78% restante? De los perfiles “no equilibrados”, adicto online, murmurador, bombero y animador social, con la prudencia de la falta de datos detallados, cabría apuntar que el adicto online puede ser el mejor aliado para preservar el foco sobre el conocimiento, pues huye de los encuentros cara a cara, salvo si son con clientes, y se refugia en la comunicación online asíncrona. El resto de los perfiles dedica menos tiempo a las tareas de conocimiento.

Parece claro que si en un equipo se quieren cubrir adecuadamente las actividades intelectuales, hay que animar a las personas que hacen un uso equilibrado del tiempo a que protejan tiempos de calidad para las actividades de conocimiento. Si el contexto tiende a una hiperactividad poco compatible con las actividades intelectuales y además casi el 60% de los directivos tienden a no priorizarlo, afrontamos la paradoja de que la sociedad del conocimiento desatienda las actividades más intelectuales.

Por otro lado, no todo recae en el perfil individual, por eso es prioritario tener buenos sistemas de gestión de conocimiento para que las actividades online de las plantillas estén centradas en lo relevante de manera eficiente. Esto es de especial relevancia para los adictos online que huyen de los roles sociales y pasan gran parte del tiempo conectados a los sistemas. Su aportación de valor depende de la inteligencia de los sistemas base en los que se apoya.

Esto no quiere decir que no se genere conocimiento en actividades de equipo, que por supuesto es una de las fuentes de creatividad e innovación más potentes, pero cabe suponer que hay una proporción ineludible y no pequeña que conlleva trabajo individual.

No contamos todavía con datos para afirmar que los perfiles red intelectuales responden al patrón de uso del tiempo del directivo equilibrado o del adicto online, pero sí parece claro que no encajan en el resto de los perfiles.

## **5.- Los perfiles intelectuales en el equipo y en la organización.**

Y en este discernimiento inteligente entran en juego los cuatro niveles organizativos: las relaciones *interorganizativas*, la organización, el equipo y la persona. En la sociedad del conocimiento estructurada en redes, todo está orientado a decir que sí, y desde pocos ámbitos se vela por decir que no con criterio. Las competencias de los líderes que interconectan organización, equipo y personas deben permitir la selección de lo relevante, y

para eso tienen que apoyarse en los profesionales con perfiles red intelectuales compensados entre lo macro y lo micro, entre lo creativo y lo viable.

## ***Links a referencias***

Bevins, F., De Smet, A., 2013, Making time management the organization's priority, McKinsey Quarterly

Csikszentmihalyi, M., 1997, Fluir. Flow, Kairos

Innerarity, D. 2011. La democracia del conocimiento: Por una sociedad inteligente. Paidós

Moreno, A., Know Square, 2014

<http://www.knowsquare.es/index.php/component/k2/item/3250-la-función-de-rrhh-y-el-trabajador-del-conocimiento-artículo>

Moreno, A., Know Square, 2015 <http://www.knowsquare.es/index.php/panel-de-control/item/3477-perfiles-red-la-interpretaci%C3%B3n-individual-en-los-puestos-de-trabajadores-del-conocimiento-art%C3%ADculo>

© Ana Moreno Romero

*Profesora ETSII-UPM*

*Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles (GIOS)*

© Know Square S.L.