

ANA MORENO ROMERO

12 DE OCTUBRE 2015

# PERFILES RED: LA INTERPRETACIÓN INDIVIDUAL EN LOS PUESTOS DE TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Los puestos de trabajo del conocimiento son un desafío para los departamentos de organización. La tensión entre innovación, creatividad, generación de valor; y estructura, proceso, cuantificación de resultados, es inevitable.

En este artículo analizamos estos puestos de trabajo como un espacio de interpretación personal de cada trabajador. Esta hipótesis llevaría a un nuevo reto en la gestión de las organizaciones: conocer los rasgos caracteriales de los trabajadores y trabajadoras, para saber en qué puestos pueden desplegar mejor su talento.

Se parte de un recorrido de definiciones: conocimiento, trabajador del conocimiento y sociedad del conocimiento. Se continua con tres pilares conceptuales de esta línea de investigación: competencias red, indefinición de los puestos de trabajo y uso del tiempo. Se termina con una propuesta de perfiles red para incorporar esa perspectiva de rasgos caracteriales de los trabajadores del conocimiento.

## **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 RRHH 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).

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.

## **Competencias red**

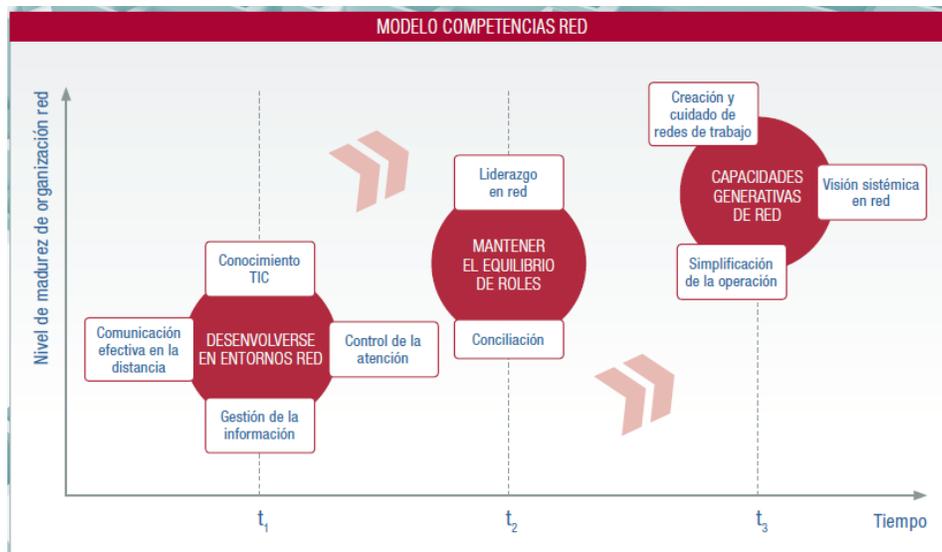
Peter Drucker (1999) ya denominó la productividad del trabajador del conocimiento como el gran desafío de este siglo, identificándola como la verdadera ventaja competitiva de una economía global. *“La principal prioridad económica de los países desarrollados debe ser elevar la productividad del trabajo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

En 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 (Know Square, 2014).

Llevamos muchos años hablando de estos desafíos de la clase creativa, de la libertad que trae el teletrabajo, de los nuevos yacimientos de empleo vinculados a la web 2.0.... La imagen de los trabajadores de las empresas tecnológicas punteras, que responden a este perfil es indudablemente atractiva. Nos imaginamos a gente joven, trabajando en proyectos de innovación, y cambiando las reglas del juego de muchos sectores “tradicionales”. O pensamos en directivos, con tecnología siempre puntera (smartphones, tabletas...), que pueden trabajar desde cualquier lugar y que viajan por todo el mundo.

Sin embargo, también empezamos a oír hablar del lado oscuro del trabajador moderno “siempre conectado”. Largas jornadas de trabajo que acaban produciendo estrés crónico. Conexiones permanentes al correo, llamadas telefónicas, mensajes instantáneos que bajan la productividad por dispersión. Dificultades en la vida familiar, llena de dispositivos conectados, para guiar a los niños y jóvenes en su intensa vida en la red.

Estar preparados para desenvolvemos en este entorno no es sencillo. Las competencias que necesitamos como trabajadores y ciudadanos son nuevas y las adquirimos “practicando”, con pocos apoyos teóricos, ni académicos. La figura que sigue muestra un modelo de las competencias red que necesitan los trabajadores del conocimiento para hacer frente a los nuevos desafíos de sus puestos de trabajo.



Competencias red (Moreno, Fernández, 2015)

## **La interpretación individual de los puestos de trabajo**

Las definiciones recorridas en los párrafos anteriores ponen en el centro a la persona y a su visión particular de la actividad profesional: el conocimiento es información interpretada; el trabajador del conocimiento define el contenido de la tarea; diseñadores de conocimiento con visión global; la clase creativa crece; la libertad del teletrabajo para organizar tiempos y espacios.... En definitiva, como anticipaba Drucker hace más de 25 años, un puesto de trabajo ocupado por dos personas distintas puede ser desarrollado por caminos muy diferentes.

He tenido ocasión de trabajar con directores de oficinas bancarias de una misma entidad, y puedo decir que mi impresión es que, en cierta medida, cada oficina es como una pyme a la que su director imprime su propia personalidad. Esto se concreta en que el número desbordante de actividades que tiene que atender son priorizadas y atendidas con distintos criterios.

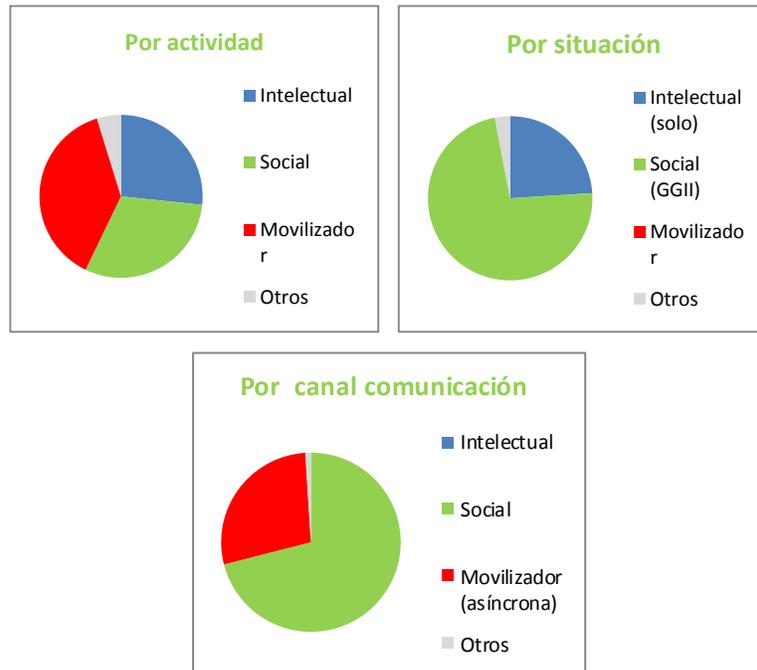
Si el director es una persona con una clara orientación social, las funciones comerciales, el trato personal al cliente que llega a la oficina, o las relaciones con el equipo, se llevan la mayoría del tiempo. Si es una persona con una orientación a la acción estará absorbido por la gestión interna de procesos, auditorías, lanzamiento de campañas y demás actividades orientadas al cumplimiento de objetivos. Si su tendencia natural es más intelectual y más orientada a la estrategia, dedicará más tiempo a las peticiones corporativas, a entender cómo evoluciona el mercado, a planificar la actividad de la oficina. Naturalmente todas las actividades son necesarias, pero llevadas a su máximo nivel de excelencia no caben en una jornada laboral, ni siquiera llevadas a un nivel medio. El trabajador del conocimiento, en este caso el directivo de la oficina bancaria, es un administrador de prioridades y eso lleva a que un puesto de trabajo tiene un alto nivel de subjetividad.

## **La asignación de tiempos como patrón de medida**

Como se ha visto en el ejemplo anterior la asignación de tiempos a lo largo de la jornada de trabajo viene marcada por el estilo personal del trabajador y, quizás, el aspecto común más relevante a todos ellos, es la sensación permanente de que falta tiempo para atender sus funciones.

McKinsey (Bevin et als, 2013) hizo un estudio con un grupo de 1.374 directivos para ver cómo usaban su tiempo y cómo estaban de satisfechos con ese uso. Los resultados muestran el patrón de organización del tiempo del "ejecutivo equilibrado", el que está satisfecho con su uso del tiempo (el 22,2%). Ese patrón de uso del tiempo se estructura en torno a tres variables: la actividad (gestión operación, gestión equipos, estrategia, urgencias, grupos de interés externos, informes seguimiento, otros); la situación (solo, con clientes, para informes bilaterales, con colegas, para informes en grupos, con grupos de interés externos, con miembros de la dirección, otros); y el canal de comunicación (cara a cara, asíncrona -correo, mensajes voz-, teléfono, mensajes en tiempo real, videos en tiempo real, otros).

Si este mismo análisis del uso de tiempos del ejecutivo equilibrado, se rehace en torno al perfil intelectual/social/movilizador<sup>1</sup>, que encontramos en muchos escuelas de RRHH (Belbin, Performanse, Eneagrama....), tendríamos unos patrones complementarios a los que ofrece el estudio inicial para inferir el perfil que buscamos y entender mejor al trabajador del conocimiento.



Las conclusiones, de manera simplificada, apuntan a que la proporción de tiempo dedicada a tareas intelectuales es muy pequeña, la demanda de relaciones sociales y grupales es enorme, y la acción se traslada en gran medida a canales *online*.

¿Y cómo utilizan el tiempo el resto de los ejecutivos que participaron en el estudio? Apuntaremos los cuatro tipos que propone McKinsey a la vez que resaltamos alguna característica en su uso del tiempo: el 19,4% son adictos *online*, que huyen de las reuniones cara a cara y tienden a la comunicación asíncrona; el 20% son animadores sociales, que se vuelcan en las actividades sociales internas y prefiere gestionar las actividades en equipo; el 19,2% son murmuradores, y se sienten atraídos a la relación con el cliente mientras huyen de la estrategia y de estar solos; por último, el 19,2% son bomberos, que priorizan las urgencias y se sienten atraídos por la comunicación asíncrona.

<sup>1</sup> Basado en una línea de investigación en marcha en el GIOS, Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles, [www.gios.es](http://www.gios.es)

## Perfiles red

Conocer las tendencias naturales en la forma de organizar las actividades de un trabajador o trabajadora es muy relevante. Podríamos hablar de una primera categorización en función de si son personas más sociales, más intelectuales o más orientadas a la acción. También parece relevante ver si la orientación es más hacia la visión macro/sistémica o micro, con mayor atención a los detalles. Con estas dos variables se proponen los siguientes perfiles red:

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

En siguientes artículos se caracterizarán cada uno de estos perfiles red.

## Links a referencias

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

Castells, M., 1998, *La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 3. Fin del Milenio*, Madrid, Alianza Editorial.

Drucker, P., 1991, *The New Productivity Challenge*. Harvard Business Review. 8 p.

Drucker, P. 1999. *Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge*. California Management Review, 41, 2. 17 p.

Davenport, T., 200, *Can You Boost Knowledge Work's Impact on the Bottom Line*. Harvard Management Update, pp. 3-4.

Davenport. T., 2011, *Rethinking knowledge work: A strategic approach*. McKinsey Quarterly.

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

Know Square, 2104a <http://www.knowsquare.es/index.php/component/k2/item/3250-la-función-de-rrhh-y-el-trabajador-del-conocimiento-artículo>

Know Square, 2104b <http://www.knowsquare.es/index.php/component/k2/item/3360-la-función-de-rrhh-y-el-trabajador-en-red-caso-de-las-multinacionales-artículo>

Moreno, A., 2009, *Las organizaciones en red. Fundamentos psicosociales y de gestión del cambio*, Sanz y Torres, Madrid.

Moreno Romero, A., Fernandez Ferrera, J.F., 2015, *Competencias red*, Revista Observatorio RRHH

Nonaka, I, 1994, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, 5, 1, pp. 14-37.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N., 2000, *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Long Range Planning, 33, pp. 5-34.

Pérez, C., 2006, *¿Hacia dónde va el mundo hoy?: la globalización en clave tecnológica e histórica*, Madrid, Fundación Telefónica ([www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)).

Ramírez, Y.W., 2006, *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. University of Wisconsin-Madison.

Schement, J.R. 1990, *Porat, Bell, and the information society reconsidered: the growth of information work in the early twentieth century*. *International Journal of Information Processing and Management*, 26, 4, pp. 449-465.

Tuulia Varanki, H., 2011, *Improving knowledge worker's performance: understanding the determinant factors*, <http://www.gios.es/investigacion/resultados-academicos/trabajos-fin-de-master/>

© Ana Moreno Romero

© Know Square S.L.