

PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN

Trabajadores del conocimiento

Un reciente estudio de Gartner sobre las redes sociales corporativas exponía algunas de las tendencias para los próximos cinco años en las organizaciones. Entre las más inmediatas estaban la desaparición gradual del e-mail como herramienta de comunicación y la implantación de redes sociales internas, entre ellas las de microblogging.

En el año 2015, según Gartner, algunas empresas ya serán capaces de analizar el impacto de sus redes corporativas en el desempeño de sus empleados. Sin pretender cuestionar estas previsiones, parece que es un periodo muy breve para un cambio de tanta envergadura. Es cierto que en el entorno 2.0 el tiempo pasa muy deprisa y en cinco años puede producirse una transformación mayor que la vivida en los modelos tradicionales de management en las últimas décadas. Sin embargo, llegar a este nuevo escenario no es sólo cuestión de tecnología, se requiere una evolución en la cultura de las organizaciones, en sus procesos, en sus estructuras y hasta en algunos comportamientos de las personas.

Las empresas están preparadas para medir el desempeño y la productividad de sus empleados en líneas de producción, áreas comerciales o departamentos de compras. Sin embargo no ocurre lo mismo con los llamados trabajadores del conocimiento o "knowledge workers", profesionales que impulsan nuevas ideas y que se desempeñan en entornos que requieren de la interacción con los demás, la gestión del conocimiento y el aprovechamiento de las experiencias colectivas.

El hecho es que el porcentaje de este tipo de trabajadores

en las organizaciones va en aumento. Según el estudio realizado por McKinsey a finales de 2009 en Estados Unidos, se estima que en 2011 el 47% de los trabajadores serán del tipo knowledge workers, el 38% serán trabajadores que desempeñan tareas transaccionales y el 18% trabajadores de producción.

Parece claro entonces que las organizaciones tendrán que centrarse cada vez más en los trabajadores del conocimiento, generando más espacios para el aprendizaje y facilitando herramientas que fomenten la colaboración. Las redes sociales corporativas parecen ser un buen punto de apoyo, aunque su desconocimiento provoca que aún sean percibidas como una amenaza para la productividad. La realidad es que la web social permite multiplicar nuestras interacciones, dentro y fuera de la organización, amplificando las conexiones entre sus departamentos, e integrando en el proceso a clientes, proveedores y partners.

¿Qué hacer con este nuevo talento?

La mayoría de las políticas de gestión de personas parten casi siempre de modelos organizativos jerárquicos basados en sistemas de descripción de puestos y gestión por competencias, que determinan las funciones, responsabilidades,

relaciones jerárquicas y competencias que deben tener las personas que ocupan un puesto determinado.

¿Qué ocurre entonces cuando las organizaciones se encuentran con personas cuyo talento es transversal a lo que determina la descripción de un puesto? ¿Cómo podrán identificar y desarrollar el talento de los llamados trabajadores del conocimiento?

A corto plazo no parece probable que las organizaciones vayan a cambiar de forma sustancial sus políticas actuales de gestión de personas. Si verdaderamente se quiere avanzar en el desarrollo profesional de los trabajadores del conocimiento, creo que tendremos que pensar en dar pasos cortos pero efectivos, aprovechando algunas de las bondades de los modelos actuales de gestión por competencias y enriqueciéndolos con los aspectos que caracterizan a este nuevo talento. Variables que tienen que ver con factores como la colaboración, contribución, conversación, autonomía, empoderamiento, creatividad y aprendizaje continuo.

Aquí las organizaciones podrán contar de nuevo con la tecnología como aliado, porque para los trabajadores del conocimiento los entornos tecnológicos colaborativos son el medio natural en el que van a interactuar, crear, resolver, asesorar, gestionar, investigar, liderar, aprender...

En este escenario, el desarrollo profesional comenzará como siempre con el proceso más complejo, el diagnóstico. Si para ello pretendemos aplicar algunos de los métodos habituales de identificación de talento, donde una vez al año la empresa evalúa el desem-

peño o el potencial de sus empleados, tendremos poco más que unos cuantos fotogramas sueltos de una película.

Teniendo en cuenta que gran parte de las interacciones que realizan estas personas se producen en entornos colaborativos web y por tanto tienen una amplia visibilidad, podremos evaluar su talento de una forma más objetiva y transparente. Ahora será más sencillo realizar una observación directa y continua de los comportamientos y de los resultados de estos profesionales. Se podrán aplicar las técnicas de *assessment* que ahora requieren de entornos de simulación, en el contexto real de trabajo. También la aparición de nuevos métodos y herramientas como el sociómetro desarrollado por el MIT (Massachusetts Institute of Technology), podrán ser utilizados para medir y predecir conductas a través del análisis de las interacciones entre grupos de personas.

A partir de un buen proceso de identificación y entendiendo bien la orientación de estos profesionales hacia el aprendizaje continuo, será más fácil impulsar acciones de desarrollo menos estructuradas en programas corporativos y más centradas en entornos personalizados de aprendizaje. Incorporar estas prácticas a las políticas actuales de gestión de personas no es algo inmediato, en primer lugar se requiere que en la organización exista coherencia entre mensajes y hechos, y esto a veces ya es pedir mucho. En cualquier

caso, una organización capaz de interiorizar los factores que definen a los trabajadores del conocimiento, y que facilite los espacios para que las herramientas tecnológicas colaborativas amplifiquen esos factores, tendrá buena parte del camino andado.

Potenciar la colaboración: organización en red

Teniendo como punto de partida una organización en la que se entiende la diferencia entre transacción e interacción, el primer paso será identificar cuáles son las actividades principales que estos profesionales del conocimiento realizan en su día a día.

Si pretendemos desplegar procesos y herramientas que generen de forma tangible y efectiva el intercambio de conocimientos y experiencias, es importante entender que tareas como las enumeradas a continuación son claramente transversales a las funciones y competencias que puedan aparecer en la descripción de un puesto de trabajo concreto:

- Identificar, analizar y sintetizar necesidades, a partir del conocimiento propio y el de otras personas.
- Establecer de forma colabo-

La web social multiplica las interacciones amplificando las conexiones entre departamentos e integrando en el proceso a clientes, proveedores y partners



Alberto Blanco
Director de Grupo Actual
Blog: www.alberto-blanco.com
Twitter: @Alberto_Blanco

rativa objetivos y responsabilidades.

- Investigar, clasificar y procesar información para transformarla en conocimiento.
- Facilitar la conversación, la reflexión y el aprendizaje como medios para aportar soluciones.
- Aprovechar el conocimiento y las experiencias de otras personas.
- Producir y compartir conocimiento.
- Resolver problemas y tomar decisiones aprovechando el trabajo en red y con autonomía.
- Presentar y compartir soluciones y acuerdos.
- Analizar, evaluar y compartir resultados. Transformarlos en experiencias colectivas.

Este trabajo colaborativo puede tener diferentes formas de organizarse en función de las necesidades y los objetivos que se persigan, pero en todos los casos subyace la idea de organización en red.

Si ponemos el foco en el aprendizaje, se pueden poner en marcha comunidades de práctica, formadas por personas que comparten necesidades, intereses, conocimiento y experiencias, más allá de sus áreas de responsabilidad. Están basadas en la confianza entre las personas que la conforman y no existe una coordinación desde el exterior.

Cuando el trabajo está más orientado hacia un proyecto en el que se debe dar respuesta a una necesidad o resolver un problema, además de las comunidades de práctica se necesita contar con equipos de trabajo en red, en los que exista una definición más clara de objetivos y una diferenciación mayor de roles y responsabilidades. El objetivo es minimizar

las ineficiencias evitando la duplicación de esfuerzos.

Comunidades Online

En lo que se refiere a las herramientas que facilitan la dinamización de entornos colaborativos, la infraestructura tecnológica juega un papel muy importante. Pero no de la misma forma que en los sistemas de gestión corporativos tradicionales, donde la organización es la que pone la tecnología a disposición de los empleados para que éstos se comporten como usuarios consumidores. Aquí la tecnología será un facilitador excelente para que las personas vayan construyendo sus entornos de colaboración a medida de sus objetivos, necesidades e intereses.

Muchas organizaciones entendieron en su día que invertir en determinados beneficios sociales de los trabajadores podía impactar positivamente en el clima laboral y conseguir fidelizar talento. Quizás sea el momento de plantearse cuáles serán los criterios por los que los trabajadores del conocimiento elegirán dónde, cuándo, cómo y con quién quieren trabajar. Sólo en Europa, la UE maneja previsiones en las que hasta 2020 podrían crearse alrededor de 17 millones de puestos de trabajo relacionados con actividades altamente cualificadas. Tarde o temprano las organizaciones no tendrán más remedio que entender que este nuevo talento elegirá sus proyectos en la medida que faciliten su desarrollo profesional y personal, donde la tecnología no sólo sirva para soportar procesos sino para aprender y compartir conocimiento. En definitiva, estas personas se comprometerán con proyectos en los que se potencie la innovación y la productividad.

ENTORNOS COLABORATIVOS ONLINE

Una comunidad online se sustenta en una plataforma tecnológica abierta que facilita e impulsa procesos como:

- Entornos de trabajo compartido con un enfoque wiki, donde los contenidos pueden ser editados por los miembros.
- Difusión de contenidos mediante su integración en herramientas web externas.
- Compartición de archivos. Coauthoring de documentos donde podremos ver en tiempo real lo que está escribiendo otra persona. Utilización de hashtags para clasificar y acceder a la información.
- Gestión de tareas compartidas en tiempo real.
- Realización de presentaciones remotas mediante el uso de herramientas de webconference.
- Utilización de Feeds RSS para desplegar un mismo contenido a muchos sitios y acceder en tiempo real a la actualización de contenidos publicados por otras personas.
- Puesta en marcha de blogs para compartir conocimiento y experiencias.
- Comunicación síncrona a través herramientas de mensajería instantánea y microblogging. Minimización del uso del e-mail, donde en muchos casos queda reducido a un sistema de avisos.
- Accesibilidad desde dispositivos móviles.