

PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO: EL GRAN DESAFÍO DEL SIGLO XXI

Por Alejandra E. Falco¹

INTRODUCCIÓN

En este siglo, el trabajador del conocimiento es y continuará siendo el activo más valioso de cualquier organización (Drucker, 1999). En este trabajo se analizarán las características del trabajador del conocimiento y las posibles alternativas tendientes a incrementar su productividad. También se estudiará la responsabilidad de las organizaciones en su esfuerzo por llevar a los trabajadores del conocimiento a desplegar su máximo potencial.

¿QUÉ ES UN TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO?

Un trabajador del conocimiento es aquel que posee un saber específico y lo utiliza para trabajar. Se entiende por saber al conocimiento efectivo en la acción

(es decir, un saber que sirve para hacer cosas); al medio para obtener resultados observables fuera de la persona, en la sociedad, en la economía (Drucker, 2002).

El trabajador del conocimiento no produce nada que sea útil en sí mismo, no brinda un producto físico como un traje o una cartera. Produce conocimientos, ideas e información, de los que alguien debe apropiarse para integrarlos en una tarea de forma tal que sean productivos. Como consecuencia, el trabajador del conocimiento necesita de una organización donde pueda integrar sus conocimientos en un todo mayor. Son trabajadores del conocimiento tanto los investigadores científicos y los cirujanos como los dibujantes, los

gerentes o los empleados que trabajan con una computadora.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO

A diferencia del trabajador manual, el del conocimiento es dueño de sus medios de producción. Es una persona que se identifica con su área de especialización y no con su empleador. La organización significa para él un recurso, un espacio donde aplicar sus conocimientos. Su lealtad no se consigue a través del salario sino a través de la oferta de oportunidades de desarrollo. Y, por último, el trabajador del conocimiento no puede, ni debe, ser supervisado.

“Un trabajador del conocimiento es aquel que posee un saber específico y lo utiliza para trabajar.”

Estas características plantean importantes desafíos a las organizaciones tanto en lo que se refiere a su gestión como así también a su organización. En relación a la gestión, las organizaciones deben ser capaces de generar el ámbito adecuado para el despliegue de las capacidades de los trabajadores del conocimiento y, en cuanto a la organización, ésta no puede ser de jefes y subordinados sino de equipos.

PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO

Según Peter Drucker (1999, 83) “en términos de trabajos concretos sobre la productividad del trabajador del conocimiento, estaremos en el año

¹ Este trabajo se basa en Falco (2003).

2000 aproximadamente donde estábamos en el 1900 respecto de la productividad del trabajador manual”.¹²

Actualmente no es mucho lo que se sabe de la productividad del trabajador del conocimiento, pero lo que sí se conocen son ciertos aspectos para incrementarla. Aumentar la productividad del trabajador del conocimiento requiere tanto un cambio de actitud de éste como de la empresa: del trabajador, porque debe hacerse cargo de lo que implica ser un trabajador del conocimiento; y de la empresa, puesto que ella es responsable de generar el ambiente propicio para que se apliquen los aportes realizados por el trabajador.

“Responder a la pregunta sobre cuál es la contribución específica del trabajador del conocimiento y, como consecuencia, sobre cuál es su tarea, es crítico para incrementar su productividad.”

RESPONSABILIDADES DEL TRABAJADOR

Ser un trabajador del conocimiento implica autogestionarse, esto es: concentrarse en su tarea, controlar su propio tiempo—decidir en qué invertirlo—; reconocer sus puntos fuertes y débiles; considerar su forma de desempeñarse y de aprender; asumir la responsabilidad por su desarrollo y crecimiento, así como también por los resultados que genera. Vamos a concentrarnos en el primer punto, la definición de la tarea.

DEFINICIÓN DE LA TAREA

Responder a la pregunta sobre cuál es la contribución específica del trabajador del conocimiento y, como consecuencia, sobre cuál es su tarea, es crítico para incrementar su productividad. La respuesta permitirá al trabajador concentrarse en su tarea específica y eliminar, hasta donde sea posible, todo lo demás. Le permitirá, además, fijar prioridades, y discriminar lo importante y urgente de aquello que no lo es. Este es el aspecto clave de la autogestión.

Al trabajador del conocimiento corresponde preguntarle: ¿Cuál es su tarea, cuál debería ser, cuál deberíamos esperar que fuese su contri-

bución? ¿Qué cosas usted y sólo usted puede ofrecer a la organización? ¿Qué cosas le impiden hacer su tarea? Veamos, por ejemplo, cuál es la tarea de una enfermera. Si aceptamos que ésta es cuidar a los pacientes, entonces el cambiar el agua de las flores que traen las visitas o completar formularios administrativos no son tareas donde las enfermeras puedan hacer su contribución única. Otro empleado sin las calificaciones de una enfermera y con un sueldo menor bien podría

ocuparse de las flores y los formularios. La posibilidad de transferir a otros empleados aquellas tareas que no necesitan el conocimiento especializado de una enfermera, incrementa notablemente la productividad, medida

por el tiempo que la enfermera pasa al lado del paciente.

Tomando el caso de cuál es la tarea de un docente, podemos disentir sobre lo que sí es, pero probablemente acordaremos sobre lo que no es. Por ejemplo, embellecer las presentaciones a exponer en clase es una tarea para la cual no se necesitan los conocimientos especializados de un profesor sobre una determinada disciplina. Nuevamente, la posibilidad de poder delegar esta tarea incrementaría la productividad de un docente.

Estos conceptos pueden extenderse a otros roles realizados por las personas: un trabajador del conocimiento también puede ser hijo, esposo, padre o miembro de una organización sin fines de lucro. En cada uno de esos casos se puede formular la pregunta: ¿cuál es la contribución que sólo yo puedo hacer, por ejemplo, como padre?, y por lo tanto, ¿cuál es mi tarea?

Respondidas estas preguntas, se debe pasar a la definición de lo que es importante y lo que es urgente. La matriz de la autogestión ayuda a visualizar estas distinciones y concentrar la atención en aquellas actividades que conducen al incremento de la productividad.

¹² Traducción de la autora.

MATRIZ DE LA AUTOGESTIÓN

Llamaremos matriz de la autogestión a una matriz de 2x2 donde se ubican las tareas según su importancia y su urgencia (Figura 1).

	Urgente	No urgente
Importante	I - Crisis - Problemas apremiantes - Proyectos con vencimientos	II Prevención -Actividades que generan capacidad de producción
No importante	III -Interrupciones -Algunas reuniones -Algunos informes	IV -Trivialidades -Pérdidas de tiempo -Algunas llamadas

Figura 1. Matriz de la autogestión. Fuente: Covey (1997)

Hay que destacar que las tareas importantes / no urgentes son las que, por lo general, tienden a postergarse, precisamente porque no son urgentes, pero son las que construyen capacidad de producción en su sentido más amplio. Por ejemplo, detener una máquina para hacerle mantenimiento cuando aún funciona es importante pero puede no ser urgente. Es probable que la máquina pueda continuar trabajando sin mantenimiento, pero llegará un momento en que se romperá y quizás ya no pueda ser reparada. Es más, una parada no programada de la máquina puede tener consecuencias mucho peores en la producción de la planta que una parada programada.

Un docente puede dictar muchas clases sin estudiar, pero llegará un momento en que, si no estudia (tarea importante y no urgente), sus conocimientos quedarán desactualizados. Una persona que padece un dolor puede postergar la visita al médico, pero quizás cuando la haga, ya sea demasiado tarde. Por ende, hacer las tareas importantes y no urgentes es lo que nos permitirá continuar haciendo todas las demás tareas y ser más efectivos.

EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y EFICACIA

Los conceptos de eficiencia, efectividad y eficacia pueden definirse de la siguiente manera.¹³

$$\text{Eficacia} = \text{Efectividad} + \text{Eficiencia}$$

En esta ecuación, *eficacia* significa “hacer bien lo que es importante”; *efectividad*, “hacer lo importante, lo prioritario”; y *eficiencia*, “hacer bien las cosas aunque estas no sean importantes”.

PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO Y MATRIZ DE LA AUTOGESTIÓN

Una vez que se haya respondido a la pregunta sobre cuál es la contribución y la tarea del trabajador del conocimiento, el paso a seguir es el diseño de su matriz de la autogestión, donde ubicamos las diferentes tareas que realiza. Sobre la base de las definiciones previas, observamos que se puede ser **eficiente** (hacer bien las cosas aunque estas no sean importantes) en cualquiera de los cuatro cuadrantes (Figura 2), pero sólo se podrá ser **efectivo** (hacer lo importante) en los cuadrantes I y II, es decir en aquellos en que las actividades, urgentes o no, son importantes (Figura 3).

	Urgente	No urgente
Importante	I Eficiente	II Eficiente
No importante	III Eficiente	IV Eficiente

Figura 2. Se puede ser eficiente en todo tipo de tareas...

¹³ En inglés hay un juego de palabras que puede ayudar a recordar los conceptos: “Do the right things, right”(eficacia) = “do the right things” (efectividad) + “do things right” (eficiencia).

	Urgente	No urgente
Importante	Efectivo	Efectivo
No importante		

Figura 3. ... pero solo se puede ser efectivo en las tareas importantes.

Se puede decir entonces que un trabajador del conocimiento, sólo será **eficaz** cuando focalice su atención en los cuadrantes I y II, pero dedicando más tiempo al cuadrante II (importante / no urgente) que al I (Figura 4). A través de las actividades desarrolladas en el cuadrante II el trabajador podrá reducir las tareas del cuadrante I, así como también el tiempo dedicado a ellas. Sobre la base de las definiciones de contribución, tarea y prioridades, las personas eficaces se concentran en los cuadrantes I y II: importante/urgente e importante/no urgente, y permanecen fuera de los cuadrantes III y IV porque, urgentes o no, no son tareas importantes.

	Urgente	No urgente
Importante	Eficaz	Eficaz
No importante		

Figura 4. La eficacia está asociada con las tareas importantes.

Las personas eficaces intentan reducir el tiempo dedicado a lo importante /urgente (cuadrante I) de forma tal de poder dedicarle más tiempo al cuadrante II, importante/no urgente. Esto genera un círculo virtuoso que permite prevenir acontecimientos en el cuadrante I dedicando más tiempo al cuadrante II y así continuar reduciendo el tiempo dedicado al cuadrante I.

Decimos entonces que un trabajador del conocimiento es eficaz cuando logra un equilibrio entre lo urgente y lo no urgente, siempre

trabajando sobre lo importante. Para poder concentrarse en lo importante la clave es delegar. *Cuando el trabajador del conocimiento es eficaz hace su mayor y singular contribución de valor, es decir, incrementa su productividad.* Sin embargo, para que esa contribución pueda materializarse la organización tiene un papel importante que cumplir.

RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Veamos ahora cuáles son las responsabilidades que les corresponden a las organizaciones para incrementar la productividad del trabajador del conocimiento. Principalmente, se debe gerenciar de modo de facilitar el desarrollo de los trabajadores. A continuación identificaremos algunos caminos posibles.

La misión

La misión, o propósito, de la organización debe ser bien clara. Las personas responden mejor a las demandas externas si cada una lleva en sí misma la percepción del “todo”. El conocimiento de la misión es lo que permite al trabajador del conocimiento tomar decisiones respecto de sus aportes, tareas y prioridades. En caso contrario, al estar la organización compuesta por especialistas, se corre el riesgo de que cada uno se dedique a su propia especialidad en lugar de dedicarse a la tarea común. Sólo una misión clara, explícita y entendible mantendrá unida a la organización.

La integración en red

La organización moderna se compone de especialistas; es una organización de iguales donde ningún campo del saber predomina sobre otro. Todos contribuyen a la tarea en común y el resultado de cada trabajador se juzga por dicha contribución. Para que esto sea posible, la organización debe estar estructurada en red, en equipos, sin jefes ni subordinados.

Autonomía

Hemos dicho que el trabajador del conocimiento debe tener cierta autonomía para poder autogestionarse y ser responsable de su propia producti-

vidad. Es entonces imprescindible generar un clima de confianza y transparencia que responsabilice a las personas por sus resultados y les otorgue una amplia libertad para trabajar.

Coevolución creadora

Para sobrevivir, las organizaciones deben evolucionar con su entorno, pero también con sus trabajadores y estos con ella. Es por ello que se habla de coevolución. Esta evolución conjunta debe ser enriquecedora y generar un círculo virtuoso entre la organización y el trabajador, que los fortalezca continuamente.

Generar el ámbito adecuado para que los trabajadores del conocimiento desplieguen su máximo potencial redundará en resultados favorables para la organización y en una mayor satisfacción del trabajador, lo cual a su vez lo incentivará aún más a incrementar su productividad.

A MODO DE EPÍLOGO

Reproducimos para finalizar unas palabras de Peter Drucker (1999, 83):

La productividad del trabajador del conocimiento es el mayor desafío de la gestión en el siglo XXI. Los países y las industrias que han emergido como líderes en el mundo en los últimos cien años son aquellos que han sido líderes en incrementar la productividad del trabajador manual...En cincuenta años, si no es que mucho antes, el liderazgo de la economía mundial se habrá desplazado hacia aquellos países e industrias que hayan incrementado de la manera más sistemática y más exitosa la productividad del trabajador del conocimiento.¹⁴

BIBLIOGRAFÍA

- Drucker, Peter, 1999, “Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge”, *California Management Review*, Vol. 41, Nro. 2, Winter.
- Drucker, Peter, 2002, *Escritos Fundamentales, Tomo 1: El Individuo*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Falco, Alejandra Elena, 2003, “Productividad del trabajador del conocimiento: el gran desafío del siglo XXI”, trabajo presentado en el Congreso de Productividad 2003, Universidad del CEMA, <<http://www.cema.edu.ar/productividad/download/2003/Falco.pdf>>, consulta: 18 de junio de 2007.
- Sérieyx, Hervé, 1997, *El Big Bang de las Organizaciones: cuando la empresa entra en mutación*, Granica.
- Covey, Stephen R., 1997, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Buenos Aires, Paidós.

¹⁴ Traducción de la autora.