



## Ganarse la vida pensando

Cómo obtener un mejor desempeño y mejores resultados de los trabajadores del conocimiento

por Thomas H. Davenport

### RESUMEN EJECUTIVO

Así como en la Era Industrial dominaba la fuerza bruta, en la Era del Conocimiento domina el pensamiento y la información. Así pues, con el cambio de era se ha dado además un cambio en el perfil de los trabajadores. El “trabajador del conocimiento” cuenta con unas motivaciones, habilidades e intereses muy diferentes a las del trabajador industrial.

Pero si ha habido un cambio sustancial en la forma de ser y pensar de los trabajadores, ya no es posible gerenciarlos del mismo modo que se gerenciaban los trabajadores de la Era Industrial. Es preciso, pues, adoptar un nuevo modelo gerencial, que permita sacar lo mejor de esta nueva especie de trabajadores.

El presente texto constituye un estudio sobre cómo piensan los trabajadores del conocimiento, cómo llevan a cabo sus tareas y qué los motiva. Así mismo, el autor ofrece ciertos consejos para mejorar la interacción entre gerentes y trabajadores del conocimiento.

### ¿Qué es un trabajador del conocimiento?

Hace casi medio siglo, Peter Drucker acuñó el término “trabajador del conocimiento” en su libro de 1959, *Perspectivas del mañana*. Así pues, según Drucker, un trabajador del conocimiento es “alguien que conoce su trabajo mejor que el resto de la organización”. Aunque Drucker no estaba equivocado, su definición es demasiado amplia para el mundo de los negocios de hoy en día.

Por ejemplo, si siguiéramos su definición, un taxista sería un trabajador del conocimiento, así como un vendedor de boletos de cine. Es cierto que estos conocen mejor su trabajo que cualquier otra persona, pero pensar es sólo una parte de lo que hacen.

Ofrecemos esta definición: “Los trabajadores del conocimiento cuentan con un alto grado de pericia, educación o experiencia, y el objetivo principal de sus trabajos supone la creación, distribución y aplicación de conocimiento”. En pocas palabras, se ganan la vida pensando.

El que los trabajadores del conocimiento requieran de un nuevo tipo de gerencia surge del hecho de que estos son diferentes, en muchos sentidos, de los trabajadores tradicionales. Veamos algunas de estas diferencias:

1. La producción de conocimientos es menos estructurada que la producción de bienes materiales: no se le puede pedir a un trabajador del conocimiento que llegue a las 9 am, sea creativo durante exactamente ocho horas y después se vaya.
2. A los trabajadores del conocimiento no les gusta que les digan lo que deben hacer: dado que se ganan la vida pensando, también piensan por sí mismos. De aquí la naturaleza impredecible de los trabajadores del conocimiento.
3. Es imposible determinar si están trabajando o no: porque no hay forma de saber si están pensando o no. Sólo podremos evaluar el desempeño de un trabajador del conocimiento cuando finalmente haya resultados concretos.
4. A diferencia de los trabajadores tradicionales, los trabajadores del conocimiento poseen sus medios de producción: es decir, su cerebro, que se pueden llevar en cualquier momento a otra compañía.
5. Les gusta saber lo que está pasando.
6. No soportan la microgerencia: no podemos reducir su trabajo a simples esquemas.
7. Normalmente, tienen buenas razones para hacer lo que están haciendo: a menos de que los resultados sean evidentemente deficientes, lo mejor es asumir que están aplicando los procesos pertinentes.
8. Valoran el compromiso: a diferencia de los trabajadores tradicionales, los trabajadores del conocimiento no pueden trabajar bien si odian su trabajo, no están inspirados o no les interesa.
9. Valoran su conocimiento y no lo comparten con nadie: el conocimiento es su medio de producción. Si lo regalan, están regalando su trabajo.

Así pues, los trabajadores del conocimiento no pueden ser gerenciados a la manera tradicional. Sólo pueden ser dirigidos por líderes que los inspiren. Pero cuando hay escasez de líderes visionarios, hay otras formas de mejorar la productividad.

### Tipos de trabajadores del conocimiento

A pesar de sus características comunes, no todos los trabajadores del conocimiento son iguales. Por ejemplo, tanto un programador de computadoras como un médico son trabajadores del conocimiento; sin embargo, presentan diferencias en su: educación, condiciones de trabajo, procesos comerciales, etc.

Así pues, es preciso clasificar a los trabajadores del conocimiento con el fin de establecer el mejor modo de gerenciarlos, calificarlos y mejorar su efectividad. Podemos identificar cuatro tipos básicos de trabajadores del conocimiento:

1. **Trabajadores de transacción:** tienen trabajos con un bajo nivel de complejidad y de interdependencia. Llevan a cabo trabajos rutinarios mediante la aplicación de reglas y procedimientos, y normalmente trabajan solos. *Ejemplo: la gente que trabaja en los centros telefónicos de atención al cliente.*
2. **Trabajadores de integración:** tienen trabajos sencillos pero que suponen una gran interdependencia. Llevan a cabo tareas sistemáticas y repetitivas, y se valen de procesos formales o estándares. Sin embargo, dependen de la colaboración de otros. *Ejemplo: un programador de computadoras de bajo nivel.*
3. **Expertos:** tienen trabajos muy complejos y con cierto nivel de interdependencia. Llevan a cabo tareas que dependen de su experiencia y pericia. *Ejemplo: un médico de cuidado primario.*
4. **Colaboradores:** tienen trabajos muy complejos y que suponen una gran interdependencia. Llevan a cabo tareas en las que hay que improvisar y que suponen una gran experiencia en todas las funciones. *Ejemplo: trabajadores de banca de inversión, donde la creación de equipos flexibles es fundamental.*

Pero hay otras formas de clasificar a los trabajadores del conocimiento:

1. **Por actividad:** es decir, si crean conocimiento, lo empujan, lo distribuyen o lo aplican.
2. **Por el tipo de ideas que manejan:** grandes ideas relacionadas con nuevos productos, modelos de negocio y estrategias, o pequeñas ideas relacionadas con el mejoramiento de la producción.
3. **Por costo y escala:** en otras palabras, cuánto se invierte en la remuneración de los trabajadores del conocimiento y el número de los mismos dentro de la organización.
4. **Por lo necesarios que son para el negocio:** algunas tareas se reflejan más en las finanzas que otros.
5. **Por movilidad:** si se mantienen en un mismo lugar o están mudándose constantemente.

Una vez que determinemos qué tipo de trabajadores del conocimiento poseemos en la compañía, podremos implementar las estrategias necesarias para mejorar la efectividad de los mismos.

### Procesos y trabajadores del conocimiento

Un modo muy popular de mejorar cualquier tipo de trabajo es considerarlo un proceso y después imponerle una estructura formal en la que se definan los pasos a seguir y cómo mejo-

rarlos. Pero los trabajadores del conocimiento suelen resistirse a este tipo de iniciativas. Prefieren una aproximación más personalizada. Así pues, cada uno de los cuatro tipos de trabajador del conocimiento requerirá de una aproximación diferente para mejorar los procesos:

1. **Trabajadores de transacción:** necesitan entender cómo fluye el trabajo y cómo llevarlo a cabo; pero casi nunca tienen tiempo de consultar fuentes externas de conocimiento. Afortunadamente, siempre es relativamente fácil incluir un flujo de procesos en cualquier tipo de aplicación computacional. Esto supone, por lo general, esquemas de flujo de trabajo. Este tipo de sistemas suele brindar trabajo al empleado (y todo el conocimiento que necesita para llevarlo a cabo) incluso mientras mide los procesos y la productividad del mismo.

2. **Trabajadores de integración:** suelen aplicar procesos que pueden ser plasmados en documentos, y tienen por lo general suficiente tiempo y autoridad para consultar los mismos. Por ejemplo, los técnicos en medicina suelen seguir procedimientos determinados a la hora de hacer un chequeo médico o administrar un tratamiento.

3. **Expertos:** son muy independientes, pero algunas organizaciones han introducido elementos tecnológicos en algunos procesos, como gerencia de hospitales y evaluación de médicos. En vez de especificar los detalles del flujo de trabajo, es preciso proveer patrones, ejemplos de resultados y guías de alto nivel.

4. **Colaboradores:** son los más difíciles en términos de mejoramiento de procesos. Al igual que con los expertos, es preferible sólo un pequeño toque. Especificar y evaluar los resultados, instilar el interés por el cliente y fomentar un sentido de urgencia será más efectivo que los esquemas de flujo.

Pero, enfocarse sólo en el proceso no tiene mayor sentido. Para que se produzcan cambios en los trabajadores del conocimiento, es preciso, además, propiciar la interacción de los procesos con la práctica. A continuación, seis consejos para lograrlo:

1. **Incluya a los trabajadores del conocimiento en el diseño de nuevos procesos:** pregúnteles que desean cambiar, y qué les impide ser más efectivos y eficientes.

2. **Véalos trabajar:** entender el flujo, la explicación, las variaciones y la práctica toma su tiempo.

3. **Hable con los trabajadores del conocimiento sobre por qué hacen lo que hacen:** no asuma que usted conoce un mejor método.

4. **Contrate analistas que hayan hecho el mismo trabajo:** si se trata de diseñar nuevos procesos médicos, contrate médicos y enfermeras para que los diseñen.

5. **Trate a los expertos como los expertos que son:** asegúreles que su intención es mejorar sus vidas.

6. Ponga en practica la Regla de Oro: pregúntese si le gustaría que alguien analizara y rediseñara su trabajo del mismo modo en que lo está haciendo usted para otra persona.

### Las habilidades de los trabajadores del conocimiento

Los trabajadores pueden contar con muchos aparatos y programas informáticos, pero, ¿los están usando eficientemente? ¿Los están aprovechando realmente? Por lo general, la respuesta es negativa. Sin embargo, ¿cómo saber cuál es la situación para poder ayudarlos a mejorar en este sentido?

Para darle respuesta a esta interrogante, el Consejo de Productividad de Trabajos de Información llevó a cabo en 2003 una serie de investigaciones sobre información personal y gerencia del conocimiento. Los investigadores se dieron cuenta de que los trabajadores del conocimiento pasan cada vez más tiempo enviando mensajes, creando documentos, buscando información, entre otras actividades relacionadas. Todos trabajan con PC, portátiles y computadoras de mano, pero pocos saben cómo utilizarlas bien. Así pues, las compañías han empezado a preocuparse por la pericia de sus trabajadores del conocimiento al utilizar recursos tecnológicos.

Para llegar a dominar los recursos tecnológicos que ofrece una oficina es necesario:

1. Evitar ciertos aparatos: utilizar unos cuantos y ya.
2. Invertir tiempo en organizar la información: por ejemplo, un par de horas en la lista de actividades o para organizar archivos.
3. Dejar los adoctrinamientos: no hacerle publicidad a nuestras habilidades ni tratar de que los demás nos imiten. Lo importante es hacer lo que tenemos que hacer.
4. Buscar ayuda: leer manuales, llamar a especialistas y buscar información en Internet.
5. Contar con asistentes: y delegarles parte del trabajo sin desentenderse.
6. Evitar utilizar únicamente aparatos electrónicos: utilice calendarios de papel o imprima copias de calendarios electrónicos.
7. Determinar cuál es la información más importante y organizarla: por ejemplo, un profesor tiene archivos en línea por cada artículo o libro que ha escrito. Un inversionista tiene hojas de cálculo. Cada uno se ocupa de lo que es más importante.
8. Usar listas: de citas, cosas que hacer, contactos, libros que leer, etc.
9. Adaptar el uso de las herramientas a cada situación: por ejemplo, se ha dado el caso de que personas a las que no les gustaba usar los dispositivos de mensajería instantánea han terminado utilizándolos en nuevas situaciones laborales, como reubicaciones.

### Desempeño de los trabajadores del conocimiento

Otro factor que afecta el desempeño de los trabajadores del conocimiento es el lugar en el que trabajan. A continuación, algunos puntos a tomar en cuenta:

1. Los trabajadores del conocimiento prefieren las oficinas cerradas pero se comunican mejor en las abiertas: en otras palabras, cuando necesitan concentrarse para realizar una tarea, prefieren una oficina cerrada; pero, cuando se trata de comunicarse e interactuar, es mejor una oficina abierta.
2. Los trabajadores del conocimiento se reúnen en ciertas áreas geográficas: por ejemplo, la gente que se dedica a la tecnología de información gravita en torno a Silicon Valley, Boston y Austin. El resultado es que son más productivos porque están rodeados de otros trabajadores del conocimiento.
3. Los trabajadores del conocimiento pasan mucho tiempo de un lado a otro: esto quiere decir que las compañías deben entrenarlos y equiparlos para que sean productivos mientras están en camino.
4. Los trabajadores del conocimiento son colaboradores: las oficinas más idóneas deben incluir áreas, tecnologías y facilidades que propicien cualquier tipo de actividad de colaboración.
5. Los trabajadores del conocimiento necesitan concentrarse: así que también necesitan espacios individuales.
6. Los trabajadores del conocimiento trabajan en la oficina: a pesar del auge de las telecomunicaciones, 95% de los trabajadores del conocimiento lleva a cabo su trabajo más importante en la oficina. Reconocen la importancia de estar presentes para aprovechar los rumores, absorber conocimientos y crear un capital social. Está bien permitir que los trabajadores trabajen en casa, pero también se deben sentir en casa cuando están en la oficina.
7. Los trabajadores del conocimiento se comunican más con las personas que tienen cerca: un reciente estudio reveló que los trabajadores del conocimiento cuyos escritorios están separados por más de 30 metros no se comunican del todo. Así pues, es mejor ubicar a los trabajadores del conocimiento que deben comunicarse unos cerca de otros.
8. A los trabajadores del conocimiento no les interesan los privilegios propios de su cargo: cafeterías, salas de conversación o dormitorios; nada de esto influye en el desempeño de los trabajadores del conocimiento. De hecho, prefieren evitarlos para no proyectar una imagen poco seria.

### Gerencia de trabajadores del conocimiento

¿Cómo deben ser gerenciados los trabajadores del conocimiento para poderles sacar el mayor nivel de rendimiento y resultados? Hay quienes dicen que la gerencia no se debe

ocupar de los trabajadores del conocimiento. La idea de gerenciar el trabajo ajeno estaba bien en la Era Industrial, pero, según algunos, esto no es necesario con trabajadores motivados como los de la Era del Conocimiento.

Sin embargo, los gerentes tienen un importante papel que cumplir ante los trabajadores del conocimiento. Es un papel diferente al del pasado, así que la gerencia debe cambiar en cierta medida.

Dado que el conocimiento es un bien intangible, la gerencia ya no puede supervisar el progreso del trabajo. Además, dado que muchos gerentes se desempeñan como trabajadores del conocimiento, ya no es posible distinguir entre gerente y trabajador. Finalmente, dado que el conocimiento se ha vuelto el principal elemento diferenciador y de crecimiento en la economía de hoy en día, la diferencia de costo y valor entre trabajadores del

conocimiento y gerentes ha desaparecido. Por tanto, los gerentes deberán adaptarse al nuevo mundo que se avecina. Deberán cambiar al menos en ocho puntos:

1. De supervisar el trabajo a trabajar.
2. De organizar jerarquías a organizar comunidades.
3. De contratar y despedir empleados a reclutar y conservar trabajadores.
4. De adquirir habilidades manuales a adquirir habilidades intelectuales.
5. De evaluar resultados visibles a evaluar resultados invisibles.
6. De ignorar la cultura a crear una cultura amigable.
7. De apoyar la burocracia a repeler la burocracia.
8. De valerse del personal interno a buscar otras fuentes.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** Thinking for a Living

**Editorial:** Harvard Business School Press

**Publicado el:** septiembre de 2005

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/380>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.