

Taller pre evento TECNOGEST 2009

“El llamado Trabajador del Conocimiento” Ponencia

“El llamado trabajador del conocimiento, lo esencial para entender y aplicar consecuentemente este concepto”

- Caracterización holística del conocimiento
- Caracterización pertinente del trabajo; cambio en su naturaleza.
- La productividad del llamado trabajador del conocimiento
- Competencias de los Directivos en Organizaciones centradas en la gestión del conocimiento

Profesor Lic. Néstor del Prado Arza

Director del Centro de Gestión de Redes de Conocimiento, GECYT

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo no pretende convertirse en un ensayo científico sobre el asunto, sino en un documento base que contribuya al éxito de este Taller pre evento TECNOGEST 2009, en el que el conocimiento se constituye en principal materia prima o piedra angular; por otra parte el trabajo como elemento motriz que le da vida y utilidad al conocimiento y finalmente el trabajador como ser humano capaz de enlazar sinérgicamente ambos conceptos.

Abordaremos un asunto de alta complejidad, y como trataremos componentes de un sistema mayor, estaremos obligados a pasar por alto momentáneamente muchos conceptos que se interrelacionan.

Sobre el conocimiento

El dato como elemento primario simbólico que puede ser interpretado por la persona, la información como datos en un contexto que le da significado que puede ser analizada por la persona y el conocimiento como información concientizada, razonada y enjuiciada por la persona para ser aprendida y aplicada, para aplicar en seguir aprendiendo o aplicarla en acciones concretas no cognitivas en lo esencial, mediatas o inmediatas.

Observen el mapa conceptual sobre el conocimiento que les he preparado para este taller. Con ello sólo pretendo refrescar la complejidad del conocimiento y sus diferentes maneras de conocerlo y aplicarlo. Como se expresa en el Programa, intentaremos mejorar este mapa con la contribución de todos.

Lo primario es la percepción del dato a través de alguno de los 5 sentidos. Dato, información y conocimiento se interrelacionan holísticamente en idas y vueltas en los circuitos cerebrales donde se produce el pensamiento en sus diferentes vertientes, se compara, se reconoce, se analiza, se indaga, se cuestiona, se intuye lo desconocido, se aprende se decide, etc. , así como en las relaciones sociales. Entonces viene la inteligencia-en su sentido más amplio, no sólo la intelectual-, a transformarse en el agente que permite convertir al conocimiento en fuente de solución de problemas y planteo de preguntas relevantes y pertinentes.

Se comunica el conocimiento aprehendido por la persona, utilizando las manos para escribir sobre un papel, teclear o clicar en una computadora o incluso dictarle a una computadora provista de un software de reconocimiento de voz, hablar en una actividad de gestión del conocimiento; también comunica conocimiento la primera bailarina cubana Viensay Valdés al demostrar en un tablado su extraordinaria inteligencia musical y la corporal kinestésica.

Una luz roja es un dato, que lleva implícito el conocimiento de la existencia de los colores. Una luz roja circular en una calle puede no significar nada para quien no tiene información ni conocimiento sobre el código del tránsito; sin embargo para un conductor certificado de un automóvil se constituye en un dato significativo y por ende en una información relevante: “hay que parar firme”. En la decisión del conductor de parar firme ante la luz roja hay conocimiento, pues él sabe que si no para podría ser multado o peor todavía provocar un accidente de consecuencias impredecibles. Hay un conocimiento más complejo o elaborado, se trata del peligro que implica cazar los cambios de luces para continuar la marcha, donde la probabilidad de accidentes es mayor. Finalmente en este ejemplo de fácil interpretación para peatones y conductores, está la utilización del conocimiento y la escala de valores personales para aplicarlo. Si el conductor decide cruzar sin parar en un paso a nivel de la línea del ferrocarril, ¿a qué le da mayor prioridad a evitar la multa o a la colisión con el tren?

Sobre el llamado trabajador del conocimiento

Cuando expreso lo del llamado trabajador del conocimiento es por que siempre hubo tal tipo de trabajador, desde el brujo de la tribu en la comunidad primitiva.

Lo que sucede es que se ha producido un cambio en el carácter del trabajo motivado en buena medida por el desarrollo continuo y en ocasiones vertiginoso de las fuerzas productivas y las relaciones de producción. Esto no excluye que haya tipo de trabajos altamente rutinarios que puede realizarse con efectividad con un mínimo de conocimientos pretéritos y casi ningún conocimiento vivo o en tiempo real.

Debemos tener presente el concepto de trabajo productivo en que no sólo clasifica a mi juicio el que produce bienes materiales y sus servicios asociados, sino también el que produce bienes espirituales indispensables para el desarrollo del ser humano como entidad bio-psico-social, es decir hay que tener en cuenta el trabajo socialmente útil.

La gran finalidad del trabajo ha de ser la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales-siempre crecientes-de la gente.

Debemos ver al trabajo no sólo como vía de subsistencia, sino como disfrute y realización profesional.

Para que un país tenga un desarrollo sustentable debe combinar la aplicación de ambos conceptos

Todos los trabajadores necesitan información y conocimiento para realizar su trabajo.

En cualquier trabajo la persona utiliza manualidad-fisicalidad y cerebro-inteligencia.

Cada trabajo a realizar tiene una determinada cantidad de cada tipo de trabajo

Hay trabajo rutinario y trabajo creativo, trabajo por contingencias y trabajo innovativo como lo clasifica el Dr. Echeverría.

El trabajador del conocimiento es aquel cuyos medios de producción fundamentales son sus conocimientos.

Aunque abunden en el sector de la ciencia, la educación, la investigación, las asesorías y consultorías, etc., también hay trabajadores del conocimiento en las industrias básicas y en las manufactureras.

Prefiero usar la expresión del trabajador que hace un mayor uso del conocimiento complejo ya documentado y de las habilidades y los valores éticos para aplicarlos, en pos de la obtención de un valor de uso determinado y muy probablemente también de valor de cambio.

Veamos la Tabla que les he preparado, donde seleccioné más de 15 atributos en la evolución del trabajo.

CAMBIO EN EL CARÁCTER DEL TRABAJO.

(No como un proceso continuo, ni lineal, ni ausente de retornos, ni dicotómico, ni disjuntos)

No.	Desde	Hacia
1	El predominio de la fuerza física	El predominio del conocimiento
2	Las tareas rutinarias y repetitivas	Las tareas imprevistas y creativas
3	La linealidad	La multifurcación, ramificación, fractalización
4	Lo conocido	Lo desconocido
5	Protagonismo del conocimiento explícito	Protagonismo del conocimiento tácito
6	Objetividad	Subjetividad
7	Conocimientos elementales	Conocimientos especializados
8	La parte	El TODO (Holístico)
9	Actividades individuales	Actividades en equipo
10	Actividades aisladas	Actividades interconectadas
11	El capataz	El mentor, el coaching
12	Presencialidad	Ubicuidad factual
13	El asalariado	El jornalero
14	Garantizar el sustento individual	Disfrute y realización profesional
15	Mayor dependencia de maquinarias	Mayor dependencia de corporalidad (manos y mente)
16	Auge de la producción de bienes materiales	Auge de la producción de bienes espirituales y de los servicios
17	Ninguna o poca informatización	Alto nivel de informatización
18	Baja posibilidad de plagio, de piratería, de robo del resultado del trabajo ajeno	Alta posibilidad de plagio, de piratería, de robo del resultado del trabajo ajeno
19		

Dedicaremos algunos minutos a mejorar esta tabla, bien adicionando cambios o fusionando algunos para lograr una reducción deseable. Vayan pensando desde ahora.

Sobre la productividad del llamado trabajador del conocimiento

El valor de uso es la propiedad del producto-servicio de satisfacer una necesidad material o espiritual.

El producto-servicio salido del trabajo tiene un valor de cambio. Ese valor de cambio se expresa por lo que las personas están dispuestas a dar para obtener el producto-servicio.

La producción y los servicios han de organizarse de manera tal que se propicie el logro de eficiencia y eficacia, se ahorren recursos, se respete el medio ambiente y sobre todo que garantice la seguridad y salud del trabajador.

Son las personas las que garantizan la productividad. La productividad está indisolublemente ligada a las personas.

La productividad del trabajador del conocimiento, cuando no existen relaciones monetarias mercantiles se tiende a distorsionar. La productividad de los maestros y profesores de los trabajadores de la salud. ¿Cómo aplicar en Cuba en estos sectores una fórmula pertinente?

Cuando no hay relaciones monetarias mercantiles en los trabajadores con mayor uso del conocimiento, debemos profundizar en:

- a. El papel del salario para retribuir la calidad y cantidad del trabajo.
- b. Los indicadores para medir la efectividad o el desempeño del trabajador.
- c. El Sistema de evaluación de la efectividad del trabajador, el papel del jefe y de los que reciben el supuesto beneficio (cliente interno y cliente externo)

A continuación transcribiré algunos conceptos y valoraciones expresado por el Dr Cs. Armando Cuesta Santos, Profesor Titular del ISPJAE, en un trabajo presentado en Ibergectyt 2008, que ayudarán a complementar lo antes planteado y al debate que pretendemos realizar en nuestro Taller.

El estudio de la productividad del trabajo estuvo comprendido en la obra cumbre de Carlos Marx , asociado de modo particular con el plusvalor relativo, con la eficiencia del desempeño humano o del trabajo vivo. Para Vladimir I. Lenin, “lo decisivo para el triunfo del nuevo régimen social”, refiriéndose al socialismo, precisaba, es “la productividad del trabajo”.

En el año 2000 Peter Drucker sostuvo la siguiente tesis que adscribimos: así como en el Siglo XX el aporte más importante en gestión empresarial fue el incremento sostenido de la productividad del trabajador manual en la fabricación, en el Siglo XXI el desafío mayor en gestión será conseguir un aumento parecido en la productividad del trabajo de los trabajadores del conocimiento, asociado de modo particular con el plusvalor relativo, con la eficiencia del desempeño humano o del trabajo vivo. Para Vladimir I. Lenin, “*lo decisivo para el triunfo del nuevo régimen social*”, refiriéndose al socialismo, precisaba, es “*la productividad del trabajo*”.

En el año 2000 Peter Drucker sostuvo la siguiente tesis que adscribimos: así como en el Siglo XX el aporte más importante en gestión empresarial fue el incremento sostenido de la productividad del trabajador manual en la fabricación, en el Siglo XXI el desafío mayor en gestión será conseguir un aumento parecido en la productividad del trabajo de los trabajadores del conocimiento.

La productividad del trabajo (Pt) puede expresarse mediante la siguiente ecuación:

$$Pt = VP / TV$$

Existen numerosos métodos para el cálculo del nivel de la productividad del trabajo (Pt), pero bien pueden agruparse en tres fundamentales, cuyas diferencias se manifiestan por los índices a los cuales se recurre al expresar los volúmenes de producción (VP).

1. Método natural: en unidades físicas el VP.
2. Método valoral: en dinero el VP.
3. Método laboral: en horas norma el VP.

Y en ellos el gasto de trabajo puede expresarse en trabajadores, obreros, horas, días, salario, entre otros, sin que llegue a hacerse adimensional la Pt.

En el país se ha generalizado, comprendido en el método valoral, el índice del **VAB** (Valor Agregado Bruto). El VAB comprende *“el valor del indicador que expresa el Nivel de Actividad una vez que se le han deducido el Consumo Material y los Servicios Comprados a Terceros. Se determina dividiendo el VAB entre el Promedio de Trabajadores”*. Es decir, el VP se identifica con el VAB y se divide entre el promedio de trabajadores para obtener la Pt.

“Por aumento de la capacidad productiva del trabajo entendemos un cambio cualquiera sobrevenido en el proceso de trabajo, por virtud del cual se reduce el tiempo de trabajo socialmente necesario para la producción de una mercancía”—señalaba Marx.

Marx precisaba más adelante: *“El aumento de la productividad del trabajo consiste precisamente en disminuir la parte del trabajo vivo y aumentar la del trabajo pretérito, pero de tal modo que disminuye la suma total del trabajo contenido en la mercancía, lo que implica la disminución del trabajo vivo en mayores proporciones que el trabajo pretérito”*

Para los llamados trabajadores del conocimiento valen los conceptos de productividad y su aumento antes tratados. Y ello tiene importancia metodológica para la gestión de esos trabajadores.

Con independencia del trabajo que realicen los distintos trabajadores, tienen en común que son “*gasto de fuerza humana de trabajo*”, tienen en común, precisaba Marx, “*el ser un gasto productivo de cerebro humano, de músculo, de nervios, de brazo, etc.*”¹ Y en el trabajador manual, además de músculo habrá siempre cerebro (conocimiento), así como en el trabajador del conocimiento, además de cerebro, habrá siempre músculo. Con predominio del conocimiento, al final el cirujano tendrá que manipular con sus manos el bisturí, y cuando este se sustituya, al menos tendrá que trasladarse o mover determinado dispositivo, y ahí ya hay “*músculo*” o manualidad.

Sin embargo las diferencias entre esos trabajadores radican en la tangibilidad o intangibilidad de los “*medios de producción*” (instrumentos y objeto de trabajo). Siendo para el trabajador manual el medio de producción, por ejemplo, la chaveta con la cual corta el objeto que es el cuero de los zapatos, la tijera con la cual delimita la muselina para el traje, o el torno mediante el cual elabora los ejes o bujes de la máquina; y en el caso del trabajador del conocimiento esos “*medios de producción*” son los procedimientos, las expresiones de cálculo y diseño, los modelos y estrategias, comprendidos bajo la denominación de “*conocimientos*” o “*cerebro humano*” que porta ese trabajador. En expresión de Marx, el “*capital constante*” dado por los instrumentos y máquinas de producción, que es trabajo pretérito (TP) requerido por el trabajador manual, es externo a él; y para el caso del trabajador del conocimiento, ese capital constante significando TP está cada vez más en su corporeidad.

Ahora, la organización del trabajo a establecer para el trabajador del conocimiento no precisa determinar el cómo, sino el “qué hacer”. Y la respuesta a esta pregunta se relaciona directamente con el conjunto de indicadores del referido “Nivel de Actividad”. Así, por ejemplo, para el cargo de profesor titular de la universidad hay que responder al “qué hacer”, si clases a grupos de pregrado o de postgrado, y respecto a esta última actividad, si a grupos de maestría o doctorado; respecto a publicaciones, habrá que responder “qué hacer”, si capítulos de libro, artículos, o monografías; respecto a investigaciones, habrá que responder “qué hacer”, cuáles problemas científicos priorizar, a quienes realizar la tutoría de tesis de maestría o doctorado; y así se podría continuar sobre otro conjunto de aspectos o índices, se subraya, del “Nivel de Actividad” de ese trabajador del conocimiento.

Poseen gran dinamismo esos índices del desempeño del trabajador del conocimiento. A diferencia de los índices de desempeño del trabajador manual. El método de trabajo que establecía Taylor, como respuesta al “cómo hacer” las tareas, podía mantener su vigencia durante mucho tiempo.

Sin dudas es tarea difícil decidir sobre esos índices que refieren el desempeño o Nivel de Actividad del trabajador del conocimiento. Y en los mismos hay costos o precios, que habrá que registrar con rigor. La intangibilidad de no pocos de esos índices, posee su correlación con índices financieros. Hay que establecer esas correlaciones, y hay que recurrir al *benchmarking*.

Fin de las citas al Dr. Cs. Armando Cuesta

Como elementos de motivación para el debate realizaré las siguientes preguntas, que no irán dirigidas a los aspectos teóricos del asunto sino a su interpretación pragmática y su posible aplicación práctica.

PREGUNTAS

1. ¿Qué importancia tiene para nuestro país el llamado trabajador del conocimiento en el Sistema Empresarial?
2. En estos tiempos de crisis económica y financiera, donde se ha llamado a la producción de alimentos y otros bienes materiales deficitarios, ¿es de esperar una disminución del protagonismo del llamado trabajador del conocimiento que no pertenezca al sector educacional?
3. ¿Cómo dar mayor valor a los resultados del llamado trabajador del conocimiento?
4. ¿Cómo mejorar la determinación de los indicadores del desempeño para los llamados trabajadores del conocimiento?

El papel del Dirigente

En cuanto al último tema afirmo que realmente todas las organizaciones tienen que basarse en el conocimiento, en unas más en otras menos, para poder cumplir su objeto social.

Se debe interpretar como organizaciones que hacen un uso intensivo en el conocimiento, o que sus medios de producción son fundamentalmente los conocimientos.

En la medida en que predomina el conocimiento y sobre todo el vivo, es decir no el pretérito, entonces el trabajador del conocimiento es más libre y menos dependiente de la organización empleadora.

Los directivos de estos tipos de organizaciones deben poseer competencias y valores que les permitan sacar el máximo provecho a estos trabajadores.

Hay que distinguir entre los saberes, las habilidades y los valores. ¿Cómo lograrlos y mejorarlos continuamente?

A continuación listaremos las 37 competencias genéricas del Diccionario de Competencias de CUPET, mejoradas y socializadas por el MSc. Carlos J. Mateu, Viceministro del MTSS, en Ibergecyt 2008.

I. COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN

- 1).- COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA
- 2).- ESCUCHA Y LECTURA
- 3).- PRESENTACIÓN

II. COMPETENCIAS DE TOMA DE DECISIONES

- 4).- PENSAMIENTO ANALÍTICO Y CONCEPTUAL
- 5).- RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
- 6).- INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD
- 7).- CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL
- 8).- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- 9).- PENSAMIENTO SISTÉMICO

III. COMPETENCIAS DE DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LOS DEMÁS.

- 10).- TUTOREO
- 11).- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN
- 12).- DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN OTRAS PERSONAS

IV. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO.

- 13).- DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD
- 14).-DESARROLLO DE COMPROMISOS
- 15).- MOTIVACIÓN Y FACILITACIÓN
- 16).- INFLUENCIA
- 17).- EJEMPLARIDAD
- 18).-GESTIÓN DEL CAMBIO
- 19).-RECONOCIMIENTO
- 20).- FORMACIÓN DE EQUIPOS

V. COMPETENCIAS DE INICIATIVA PERSONAL

- 21).- POSITIVISMO, OPTIMISMO Y FLEXIBILIDAD
- 22).- PROACTIVIDAD
- 23).- CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL
- 24).- BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA.

VI. COMPETENCIAS DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD.

- 25). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- 26).- PLANIFICACIÓN DE ACCIONES Y ORGANIZACIÓN
- 27). GESTIÓN DE LOS RECURSOS
- 28).- IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD
- 29).- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- 30).- EMPLEO DE SISTEMAS DE MEDICIÓN

VII. COMPETENCIAS INTERPERSONALES

- 31).- MANEJO DE CONFLICTOS
- 32).- HABILIDADES PARA REUNIONES.
- 33).- HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

34).- ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES Y CONEXIONES CON OTRAS PERSONAS

35).- TRABAJO EN EQUIPO

VIII. COMPETENCIAS DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE.

36).- PROMOCIÓN DEL BIENESTAR ORGANIZACIONAL

37).- CONTRIBUCIÓN A UN MEDIO AMBIENTE SEGURO.

En el marco de Ibergecyt 2008, la Ingeniera Silvia Munárriz, Viceministra del MIC, listó estas 14 dimensiones competenciales del líder en las organizaciones de la sociedad del conocimiento, que contribuirán a nuestro debate final.

1. Piensa globalmente
2. Prevé oportunidades
3. Crea visión compartida
4. Desarrolla y faculta personas
5. Aprecia la diversidad cultural
6. Construye el trabajo en equipo y las asociaciones
7. Provoca el cambio
8. Demuestra conocimientos tecnológicos
9. Alienta el reto constructivo
10. Garantiza la satisfacción del cliente
11. Logra ventaja competitiva
12. Demuestra maestría personal
13. Comparte el liderazgo
14. Vive de acuerdo con los valores

Para contribuir profundizar en cuanto a las características principales que deben poseer y practicar los dirigentes de las organizaciones centradas en la Gestión del Conocimiento, estamos planificando aplicar la técnica de juegos de roles, en la que por problemas de tiempo sólo vamos a designar tres roles principales en alguna de las siguientes variantes:

- el del Director General de la Empresa, el de la Directora de Capital Humano y el del Director de la Producción.
- El del Director General, el de la especialista principal de gestión de recursos humanos y el de un especialista en la actividad principal de la Empresa

Si logramos seleccionar personas motivadas y conocedoras del tema, seguramente obtendremos aprendizaje significativo no sólo en la aplicación de la técnica sino en el contenido temático que es de gran importancia.

¡Nos vemos el martes 13 de octubre de 2009, a las 9:00 AM!