

La gestión del trabajador de conocimiento



Las modalidades de gestión que mostraban ser efectivas con el trabajador manual de comienzos del siglo pasado, no lo son con trabajador de conocimiento de inicios del siglo XXI.

Por Rafael Echeverría

De allí la gran importancia que hoy se le confiere al tema de la gerencia del conocimiento. Tomemos, a modo de ejemplo, algunos de estos aspectos críticos.

1. El jefe suele saber menos que sus subordinados. Lo decíamos antes. Quienes hoy le reportan a un gerente suelen tener una formación de especialidad que el gerente no tiene y suelen, por tanto, saber más que él en sus respectivas áreas. Si ellos sólo hacen lo que el gerente les instruye, no logran aprovechar su pleno potencial de rendimiento. Ello implica que el trabajador de conocimiento debe ser parte de las decisiones que luego serán implementadas. El gerente no puede seguir acercándose a ellos con la sola expectativa de que hagan lo que él ordena. Su responsabilidad es levantar un problema y pedirle a su gente que lo sorprendan con soluciones más efectivas, rápidas y menos costosas de las que él podría ordenar. No lo olvidemos, ellos suelen saber más.

2. Lo anterior implica que en vez de necesitarse un gerente que esté encima de su gente (como es propio de un capataz), observando lo que hacen y como lo hacen, **se requiere de un tipo diferente de gerencia que confiera "un espacio de autonomía responsable"**, poniendo mayor énfasis en modalidades de gerencia más orientadas a procesos y resultados. Ello implica una transformación no sólo del perfil del gerente, sino también del propio perfil de los subordinados. Venimos de una tradición en la que los subordinados esperan que se les diga lo que hay que hacer y cómo ello debe hacerse. Eso tiene que modificarse. Los subordinados, en este nuevo esquema, requieren adquirir las competencias básicas para autogerenciarse. Sólo así podrán responder responsablemente en los espacios de autonomía que requieren para incrementar sus niveles de desempeño.

3. Esto se asocia, a su vez, con lo que llamamos "la relegitimación del error". El error, como decíamos, es el gran enemigo del modelo tradicional de gestión. Pero lo que se espera del trabajador de conocimiento es muy diferente de lo que se esperaba del trabajador manual de antaño. Se espera que el trabajador de conocimiento produzca innovaciones, ejerza su creatividad, expanda sus conocimientos a través de procesos permanentes de aprendizajes, genere nuevas oportunidades de negocio, etc. Pues bien, ninguna de esas actividades puede realizarse si expurgamos el error. Nadie puede innovar, aprender y generar nuevas oportunidades, si no le permitimos que en el proceso cometa errores. El error deviene condición del logro y es importante relegitimarlo. No se trata de promover el error, sino de colocarlo al servicio de los resultados.

4. Sosteníamos que el modelo tradicional de gestión se sustentaba en la emocionalidad del miedo. El miedo es una emocionalidad poderosa. Nos lleva muchas veces a hacer cosas que ni siquiera pensábamos que podíamos hacer, particularmente cuando ellas descansan en el despliegue de destrezas físicas. Sin embargo el miedo tiene también sus debilidades. Cuando estamos atemorizados, nuestra visión del mundo se reduce y nuestra capacidad de acción se focaliza en aquello que puede disolver la amenaza. Todo lo demás tiende a desaparecer. El miedo, que lograba hacer más efectivo el desempeño de trabajador manual, conspira en sentido contrario con el trabajador de conocimiento. Bajo condiciones de miedo, éste último limita su desempeño. Lo que favorece el rendimiento del trabajador de conocimiento es una emocionalidad muy diferente: la confianza. Bajo ésta, este trabajador florece y no solo tiende a rendir al máximo de su capacidad, sino que descubre capacidades que no sospechaba que tenía. El nuevo gerente requiere ser un guardián de la confianza de su gente, de aquello que hoy es uno de los activos más importantes de los equipos. Debe saber cómo se construye confianza, debe saber como se la destruye para evitarlo y debe saber también como se la reconstruye cuando ésta se ha visto comprometida.

5. Los desafíos que deben enfrentar los trabajadores de conocimientos y, de manera muy particular, sus propios gerentes, requieren de la colaboración de muchas personas frente a las cuales no poseemos ninguna autoridad formal. Se trata de personas que posiblemente trabajan en divisiones diferentes en la empresa, de colegas que no forman parte de nuestros equipos, de posibles aliados de fuera del sistema, de autoridades externas cuya aprobación necesitamos, etc. Una adecuada gestión exige poder concretar colaboraciones de este tipo. Para lograrlo, la autoridad formal que nos confiere el cargo es completamente inútil. Sólo contamos con el poder persuasivo de nuestras conversaciones. Pero para alcanzarlo, necesitamos de competencias conversacionales que habitualmente carecemos.