

## Uso del Conocimiento y Gestión Empresarial

### Rafael Calderón,

Sociólogo, Senador de la República por la provincia de Azua,  
Presidente del Consejo de Directores de la UTESUR.

Ante todo, debo apuntar que soy un amante de la ciencia y de la tecnología y, en consecuencia, promuevo la innovación, consciente y seguro de que ése es el camino que el mundo moderno nos proporciona para poder lograr los cambios, las transformaciones sociales económicas y políticas que están demandando nuestras sociedades, para poder paliar, para poder reducir y menguar los niveles de pobreza que afectan ya de manera vergonzante a un amplio segmento de la sociedad dominicana desde hace muchos años.

Quisiera decirles que esta conferencia se enmarca dentro de un conjunto de iniciativas que nosotros hemos promovido en compañía de muchísimas otras personas, tanto de Azua, como de Santo Domingo. En ese marco es que se inscribe precisamente el impulso que junto con los estudiantes y con las autoridades de esta universidad, nosotros queremos darle a este centro académico de educación superior.

En el mundo moderno, lo que produce riqueza, lo que produce empleo de calidad, lo que produce bienestar colectivo, no es el pico, ni la pala, ni la carretilla; lo que mejor, lo que más produce riqueza, es el conocimiento, es el desarrollo de los recursos humanos.

Cuando los recursos humanos son suficientemente calificados, se convierten en un bien escaso. ¿Cuándo un bien o un servicio es escaso? Cuando hay una empresa que tiene una persona con una formación amplia, sólida, integral, lo más completa posible, que domine la ciencia y la tecnología, o que domina un área determinada, de carácter empresarial, esa persona contiene un recurso escaso. En consecuencia, cuando lo van a contratar no le pagarían como a otros que no cuentan con ese nivel de conocimientos.

Quiere esto decir que un recurso humano calificado, cuando es contratado, las empresas tienen que mantener con éste una relación de carácter horizontal, no de carácter vertical. Eso mismo ocurre en todas las organizaciones de la sociedad, en sentido general, nada se construye de un momento a otro, sino poco a poco.

En las empresas donde predomina el uso del conocimiento y del talento en el proceso productivo, la forma de organización y la gestión de sus recursos humanos deben responder necesariamente a una dirección general horizontal.

Por el hecho de que el conocimiento y el talento son bienes escasos de alta productividad, las empresas que se apoyan en éstos por lo general tienen un conocimiento y unas ventajas competitivas por encima de las empresas tradicionales, que no han sido capaces de cambiar sus estructuras rígidas y verticales, propias de organizaciones que operan con recursos humanos de baja calificación.

Las ventajas en las empresas de mando horizontal tienen su origen en el total desplazamiento del principio militar de mandar y de controlar a través de una estructura piramidal, en la que los ejecutivos no tienen una comunicación directa con la base y con la estructura administrativa de la empresa.

El uso del conocimiento que domina, ya no depende de las órdenes de un jefe, que en ocasiones tiene una formación profesional y un dominio de la tecnología de la empresa de mucho menor alcance que los poseídos por los trabajadores del conocimiento.

Esta condición hace que el éxito de los empresarios dependa cada vez más de las capacidades contenidas de los especialistas que contratan y no necesariamente de los recursos económicos que puedan disponer, y mucho menos de los medios de producción que utiliza, por más modernos que éstos resulten.

Dado el alto grado de independencia que les otorgan los conocimientos que poseen, la lealtad de este tipo de trabajadores es mucho mayor hacia ellos mismos que hacia la propia empresa, por lo que se requiere de estrategias inteligentes para que puedan aprovechar un recurso difícil de obtener y de retener en condiciones de incongruencias frente a un mercado que está en la búsqueda permanente de recursos de esta naturaleza.

El talento efectivo se encuentra altamente especializado y eso significa que los trabajadores del conocimiento necesitan acceso a una organización que les permita alinear sus conocimientos y aplicarlos a un producto final común.

Estos trabajadores talentosos tienen dos necesidades fundamentales: una educación formal avanzada que les permita ampliar su campo del saber y una educación continua, a lo largo de su vida profesional, que les permita ir reciclándose.

Tienden a identificarse más con su campo del saber que con la organización donde trabajan, es decir, no guardan lealtad más que a su rama de interés. Tienden a verse a sí mismos no como subordinados, sino como profesionales y así esperan ser tratados.

Los empleados de ayer consideraban el trabajo como una forma de poder vivir, los empleados del conocimiento ven el trabajo como su vida.

Las empresas los necesitan más de lo que ellos necesitan a las empresas. Saben que pueden irse, pues la movilidad no es un problema para ellos.

En realidad, en el mundo de hoy faltan suficientes talentos para crear una lucha de competencia salarial. Todas las grandes empresas, y las pequeñas con tecnologías avanzadas, están en una continua exploración de talentos, no importa el lugar o el país donde se encuentren, lo primordial es disponer a tiempo de las capacidades tecnológicas que demandan los mercados, y más aún, la necesidad de adelantarse a los requerimientos y expectativas de un mercado altamente dinámico, influenciado precisamente por los mismos avances científicos y tecnológicos, que se desarrollan con inusitada velocidad.

Ya no se trata de bajar los costos con la contratación de personal. Ahora la premura es por talentos, y todavía son relativamente escasos. Las empresas mejor dotadas de recursos humanos sólo alcanzan a tener un cinco por ciento de personal con talento.

En las nuevas empresas modernas, las posiciones de gerente de innovación, gerente de estrategia, gerente de producción, gerente de recursos humanos, son cada vez más frecuentes. Los puestos de inspección y supervisión están desapareciendo de las estructuras empresariales, para centrarse, en mayor medida, en el interés, necesidades y expectativas de los clientes y potenciales mercados.

## **Desarrollo tecnológico y cultural**

Es de tal magnitud la velocidad de los cambios tecnológicos, que cada cinco años se produce una transformación casi total de la tecnología válida para la producción de bienes y servicios. Es de este modo que un profesional que no realice esfuerzos sistemáticos de actualización de sus conocimientos, en tan solo 10 años pudiera perder el ochenta por ciento de su capacidad profesional aplicable al mercado de trabajo.

Debido a la inusitada velocidad con la que se producen estos cambios científicos, es necesario mantenerse alerta, para evitar que la tecnología se sobreponga a la cultura global y se constituya en un fin en sí misma.

Para evitar esa posibilidad, las sociedades deberán abocarse a la construcción de un andamiaje teórico que garantice una amplia conciencia respecto de que la tecnología no es un simple instrumento o aparato que se maneja sin que ella ejerza una influencia directa en toda la comunidad mundial, sino, contrariamente, como algo que va más allá de lo que representa por sí misma.

En tal sentido, la tecnología no puede asumirse como un único instrumento para la conformación de la visión del mundo y de la existencia humana, es imprescindible lograr que ésta se aplique y se desarrolle, con todas sus potencialidades, en beneficio del desarrollo integral del ser humano.

La cultura global, impregnada de sentido humano, debe jugar un papel activo y determinante en la orientación, aplicación y uso de los procesos tecnológicos y en sus resultados. Jamás deben los procesos tecnológicos imponer su poder a la cultura global con carácter concluyente.

La dinámica propia de estos procesos innovadores, en lugar de dejar a millones de seres humanos sin alternativas, debería producir la incorporación real de las mayorías a crecientes niveles de calidad de vida, impidiendo, al mismo tiempo, la alineación y la potenciación de un mundo desigual e injustamente distribuido.

De no contar con un marco teórico sólidamente afianzado en la integridad de las culturas y en la naturaleza intrínseca del ser humano, las máquinas y sistemas que inventamos pueden convertirse en una intermediación absolutamente indispensables para el razonamiento y para la comprensión entre los seres humanos.

La tecnología es sólo una parte de la cultura universal, y ambas se influyen mutuamente en más de una dirección, pero en ninguna circunstancia la cultura como totalidad puede estar subordinada a los particulares procesos tecnológicos. De lo contrario podríamos llegar a convertirnos en una sociedad de enjambre, en la que sólo se sabe hacer una sola cosa y de una sola manera.

Es harto conocido que a lo largo de la historia universal el desarrollo de la ciencia, de la tecnología y de la innovación, han tenido un rol de principalidad en la configuración de las culturas, introduciendo en ellas transformaciones y nuevos estilos de vida que permanecen por tiempo prolongado en todo el quehacer material y espiritual de los seres humanos, y particularmente en sus capacidades y en sus formas de transformar el entorno.

Los logros alcanzados en el genoma humano, en la ingeniería genética y en la biotecnología, ya hacen posible manufacturar elementos de la naturaleza que hasta hace poco tiempo era sencillamente imposible. El laboratorio científico está convirtiéndose en mercancía hasta para los propios seres humanos.

En ese contexto, un reto impostergable de los líderes del siglo XXI es el de estructurar una sociedad capaz de dominar y de prever con visión de futuro la orientación que adopta la proliferación veloz de los nuevos descubrimientos, la generación de nuevos inventos científicos y tecnológicos, y sus consecuencias en una u otra dirección.

La ciencia y la tecnología deben ser concebidas como medios para hacer la vida de la gente más confortable y, sobre todo, más humana, en el marco de relaciones armoniosas con la naturaleza. El imperio de la ciencia y de la tecnología no puede concebirse al margen de la naturaleza, del valor y de la dignidad de los seres humanos. No puede manejarse sin tomar en cuenta principios y valores que son fundamentales a la existencia humana.

Dentro de estas perspectivas, es de rigor impulsar con vigor e inteligencia la superioridad del mundo actual, fomentando más descubrimientos científicos y tecnológicos, más cambios y más transformaciones. Lo que no podemos perder de vista en estos caminos y espacios, es que siempre habrá de predominar la cultura que se afianza en principios y en valores, como la libertad la solidaridad, el amor, la fraternidad y el derecho a una vida sana y de calidad de todos los seres humanos.

No importa que hoy en día seamos capaces de acumular en un instrumento del tamaño del botón de una camisa toda la información contenida en el conjunto de bibliotecas del planeta, evitemos que, poco a poco, nos convirtamos en una clase de seres vivientes que devora a sus propios hijos eliminando su identidad y profundizando las desigualdades entre ellos.