

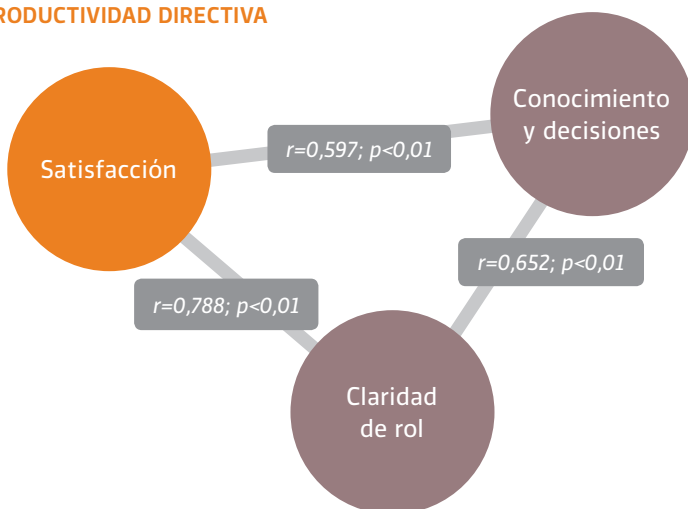


## La molécula virtuosa

### FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS

Consultor experto en Capital Humano  
Miembro del GIOS (ETSII-UPM).

#### EL TRIÁNGULO VIRTUOSO DE LA PRODUCTIVIDAD DIRECTIVA



Como primera parte de la tesis doctoral he realizado un análisis para identificar las relaciones entre todas las variables que manejo en ella. Ha resultado ser un ejercicio muy interesante que me gustaría compartir. Para realizarlo, me he basado en un grupo de 167 personas de diferentes empresas, mayoritariamente del sector servicios.

Todas las variables forman parte de la identificación de los trabajadores del conocimiento y de su relación con los que gestionan personas y recursos (y a los que podríamos llamar directivos), y a la búsqueda de predictores de su productividad en cinco bloques: estructura organizativa (adhocrática), influencia del jefe y del equipo, estilos de dirección/liderazgo, características del puesto y variables psicosociales.

#### MATRIZ DE CORRELACIONES ]

Las 21 variables que surgen son 3 referentes a trabajadores del conocimiento: flexibilidad, virtualidad y conocimiento y decisiones; 9 referentes a la estructura adhocrática: adaptación mutua, planificación, dispositivos de enlace, descentralización, especialización, complejidad del entorno, flujos de autoridad y poder; 2 referentes al impacto del jefe y del equipo; 2 referentes al estilo predominante de liderazgo y a la adaptabilidad del estilo; 3 referentes a las características del puesto: claridad de rol, atención

al puesto y recursos satisfactorios; y 2 referentes a variables psicosociales: satisfacción y estrés.

Con todas estas variables se ha realizado el análisis de correlaciones de Pearson ( $r$ ) y han salido una serie de valores expresados en forma de matriz. En este artículo solo me voy a referir a aquellas que muestran una correlación significativa, es decir, con un nivel de probabilidad asociado menor a 0,01 ( $p < 0,01$ ) y un valor de  $r > 0,500$ .

### EL TRIÁNGULO VIRTUOSO DE LA PRODUCTIVIDAD DIRECTIVA ]

La relación más fuerte (y positiva) entre variables se da entre la satisfacción y la claridad de rol ( $r = 0,788$ ;  $p < 0,01$ ). Podríamos enunciar que para directivos en entornos adhocráticos, a mayor claridad de rol, mayor satisfacción, y que cuánto más satisfecho esté un directivo en estas mismas circunstancias, más probabilidades hay de que tenga muy claro qué es lo que tiene y no tiene que hacer.

La relación que le sigue en grado de fortaleza (y positiva) es la de la claridad de rol con el conocimiento y decisiones ( $r = 0,652$ ;  $p < 0,01$ ). Este segundo concepto engloba temas como que el trabajo se basa en toma de decisiones, que el conocimiento es necesario para tomarlas y que el puesto de trabajo ofrece autonomía, capacidad de aprendizaje y adaptación a las circunstancias, que no es repetitivo y que permite participar en el diseño del mismo.

En pocas palabras, que un puesto con esas características está asociado con clarificar lo que hacen los directivos en organizaciones adhocráticas.

La tercera en discordia resulta que forma un triángulo con las otras dos. Efectivamente, es la que se produce entre la satisfacción y el conocimiento y decisiones ( $r = 0,597$ ;  $p < 0,01$ ). Es decir, que cuanto más se den las características que hemos comentado en el párrafo anterior en el puesto de trabajo de los directivos en estructuras adhocráticas, mayor será la satisfacción de estos. Y que cuanto más satisfechos estén, más probabilidades

hay de que el puesto de trabajo les permita desarrollarse, ser autónomos, adaptarse y tener la posibilidad de participar en su diseño.

Dos características del puesto (predictores) asociadas con una característica psicosocial (consecuencia) que es difícilmente interpretable. De hecho, es la combinación de tres variables igualmente positivas: entusiasmo, orgullo e identificación. Creo que a partir de este punto conviene realizar una reflexión sobre lo que esto significa.

Aunque esto es tema de otro artículo, la productividad de los directivos en un entorno adhocrático en los 3 casos (satisfacción, claridad de rol y conocimiento y decisiones) se pronostica mejor que para el resto de los niveles organizativos. Esto me lo tienen que creer.

Y ¿a qué nos estamos refiriendo con el diseño del puesto de trabajo? Básicamente

una parte, el supervisor tiene que empoderar y no tomar las decisiones por otro, sino apoyar a que el otro la tome. Por otra, el par tiene que colaborar aconsejándole a la hora de tomar esa decisión, no centrarse en lo suyo y compartir su punto de vista diferente y constructivo. Para completar, el proveedor de servicio debe dar soporte y ayudar en la toma de decisión pero sin hacerle el trabajo.

Los límites pueden ser cambiantes, y ahí habrá que aprender a gestionar la incertidumbre, lo que no deben ser es laxos. Pueden tener una forma basada en curvas, en todas las curvas que se quieran, pero de una superficie firme. Esto favorece que el dueño del puesto tome su decisión sin miedo, empoderado, ayudado y asesorado.

No nos olvidemos que esto mejora la productividad y que además, mejora la satisfacción. ¡Qué más se puede pedir! Pues se me ocurren un par de cosas.

## El trabajo se basa en toma de decisiones, el conocimiento es necesario para tomarlas y el puesto de trabajo ofrece autonomía, capacidad de aprendizaje y adaptación a las circunstancias •

al marco en el cual puede manejarse el directivo, aquella persona con responsabilidades, objetivos y que gestiona equipos. No estamos hablando únicamente de que cada cual sepa claramente qué hacer y qué no hacer, sino también saber lo que hacen y lo que no hacen los que tengo a mi lado.

Resulta que si yo trabajo de una determinada manera y otra persona similar a mí en la organización no lo hace, me genera dudas sobre mi rol y sobre el suyo. Enrevesado pero cierto,

### TOMA DE DECISIONES ]

Es muy relevante, en entornos de amplia libertad de actuación, que los límites de un puesto ayuden a definir los roles circundantes al mismo. Por

Primero, que se generen ámbitos internos para conversar sobre el papel de cada uno y crear un ambiente de confianza. Conversaciones inteligentes. Que no estemos constantemente mirando por el rabillo del ojo para comprobar hasta dónde llega el alcance de los que tengo a mi alrededor, que eso desgasta mucho. Segundo, que a la hora de definir en qué va a consistir el puesto de mis directivos, tenga en cuenta que este tiene que llevar implícito tomar un alto número de decisiones complejas basadas en el conocimiento, que tiene que ser variado, con impacto en la organización, autónomo, con capacidad para gestionar el entorno que le rodea y con posibilidad de desarrollarse y adaptarse a las circunstancias que le rodean. Nadie dijo que fuese fácil. ]