



FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS

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

Tanto la toma de decisiones y coordinación cotidiana como los dispositivos de enlace favorecen la claridad de rol.



Claridad de rol

Es sorprendente lo que puede indicarte la estadística. Tienes unos datos y a partir de ahí, aparecen relaciones, agrupaciones y resultados sobre lo que has recabado que apoyan o contradicen lo que pensabas inicialmente. Y la mayoría de las veces resulta muy muy interesante.

Para comprobar la validez de la escala OALF (Organizational Adhocratic Level Footprint) hemos utilizado una muestra de 82 trabajadores profesionales con responsabilidades de gestión de equipos de empresas del sector Servicios (de gestión de infraestructuras y de información), y podemos apreciar tres grandes conclusiones de las que podrían surgir otras tantas líneas de investigación.

REDUCCIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE MINTZBERG DE 9 A 5]

La primera es que los 9 constructos de Mintzberg en los que hemos basado inicialmente la escala OALF y que de-

rivan directamente de la definición de adhocracia de este, cambian en base a la nueva situación más de 35 años después de su descripción original. Lo cual tiene toda la lógica. En la década de los 80 del siglo pasado la realidad empresarial y organizativa era bien distinta en muchos aspectos.

Teníamos la adaptación mutua como mecanismo de coordinación a través de los expertos, la planificación de acciones limitada en el largo plazo y centrada en el corto, los dispositivos de enlace en el diseño organizacional como colaboradores, coordinadores de equipos y redes, una descentralización estructural basada en una estructura orgánica con escasa formalización, una elevada especialización del puesto y preparación para el mismo, unos grupos de trabajo pequeños ("estrechos"), una gran complejidad y dinamicidad del entorno en el que se desenvuelve la organización, unos flujos de autoridad, comunicación y toma de decisiones desordenadas que favorecen el flujo informal y flexible

La claridad de rol mejora la productividad personal y, de rebote, la de la empresa, y produce una satisfacción en el trabajador •

de la información y los procesos de decisión hacia donde sean necesarios, y, por último, el poder como factor de contingencia a través de la opinión del experto y de regulaciones externas.

Pasamos a mantener intactos la especialización del puesto y la preparación para el mismo y también la complejidad y dinamicidad del entorno (volumen e importancia de los cambios y la transformación y número de actividades paralelas e interconexiones entre los elementos). La adaptación mutua varía un poco y se centra en el nivel de compromisos internos y externos que se alcanzan. Y aparecen otros dos constructos que son la toma de decisiones y coordinación cotidiana y los dispositivos de enlace y que tienen algo de su núcleo original pero que también agrupan de otros que desaparecen. Nos quedan 5.

En la toma de decisiones y coordinación cotidiana se agrupan temas como la capacidad de gestión de la incertidumbre, la dependencia del experto, la delegación, la distribución de responsabilidad y autoridad, el papel del coordinador, la estructuración en redes sin jerarquía, los equipos pequeños y la elevada innovación. En los dispositivos de enlace hablamos del trabajo en equipo y del desorden a la hora de tomar decisiones.

RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS Y ELEMENTOS ORGANIZATIVOS]

La segunda es que, de los 5 constructos, se ve claramente que hay una relación de dos de ellos, los más novedosos (toma de decisiones y coordinación cotidiana y dispositivos de enlace) con tres elementos organizativos: productividad personal, satisfacción y claridad de rol.

La productividad personal se refiere a la productividad habitual adecuada percibida. Definido a partir del modelo CUBOT (Conocimiento, Ubicuidad y

Bits en la Organización del Trabajo) para caracterizar el perfil del trabajador del conocimiento (Moreno et al., 2011) establecido por el Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles (GIOS) de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid.

La satisfacción lo hace con términos habituales como energía, entusiasmo, placer, felicidad, inspiración, ganas, orgullo o seguridad. Se ha evaluado con el Índice breve de satisfacción laboral (*Brief Index of Affective Job Satisfaction, BIAJS*), que contiene 7 ítems, y que permite obtener una medida global de la satisfacción laboral (De Thompson y Phua, 2012).

La claridad de rol alude a tener las características personales adecuadas, una alta motivación, unas normas que ayudan al desempeño y saber lo que se espera de uno mismo. También está definido a partir del modelo CUBOT. Y este último elemento organizativo se convierte en el eslabón entre los elementos estructurales de una adhocracia y los organizativos.

Por una parte, tanto la toma de decisiones y coordinación cotidiana como los dispositivos de enlace favorecen la claridad de rol. Esto se entiende teniendo en cuenta que estamos hablando de un trabajador del conocimiento que tiene más claro lo que se espera de él/ella en un entorno flexible, con responsabilidades claras pero no fijas, estructuralmente desestructurado y con más personas a su alrededor como él/ella. Valdría como máxima lo que leí el otro día en internet: *“Lo tengo todo perfectamente descontrolado”*.

Por otra, la claridad de rol mejora la productividad personal y, de rebote, la de la empresa (Goodman, Lerch y Mukhopadhyay, 1994; Jain y Moreno, 2015) y produce una satisfacción en el trabajador (Shoemaker, 1999; Miles y Petty, 1975; Locke, 1983; Kohli, 1985),

con lo que afecta positivamente a la parte corporativa y a la personal. Algo que resulta fácil de entender y que lleva años estudiándose a través de las teorías del *burn-out*.

APARICIÓN DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES PARA EL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO]

De lo anterior se desprenden 4 competencias que se presumen como imprescindibles para este nuevo trabajador y que tiene la adhocracia como hábitat natural:

- **Gestión de la incertidumbre.** El cambio como algo cierto.
- **Delegación bidireccional.** Saber ceder tareas y también recibir las.
- **Liderazgo intermitente.** Unas veces piloto yo y otras no, en función del momento y del tipo de trabajo.
- **Trabajo en equipo.** Coordinarse y comunicarse.

Rememorando el modelo de competencias red del GIOS (nº 98, Enero 2015), las cuatro anteriores están dentro de las que sirven para mantener el equilibrio de roles. Ahí es donde se engloban las competencias necesarias para reducir las tensiones nocivas en una red y para motivar y estimular el trabajo en equipos en red, ejerciendo un liderazgo en red, sin poner en riesgo el propio equilibrio. Estas competencias son las que garantizan que las interacciones en entornos complejos, cambiantes y sin pautas claras de funcionamiento, no tengan un impacto negativo en la productividad de los equipos y en el estrés de sus miembros.

Parece que van tomando cuerpo los elementos que puedan ayudar a la función de RR.HH. a posicionar al principal activo de la empresa en el “punto de funcionamiento óptimo” para que el aporte de valor sea máximo.]