

El tetraedro virtuoso

FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS

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

EL TETAEDRO VIRTUOSO DE LA PRODUCTIVIDAD DIRECTIVA

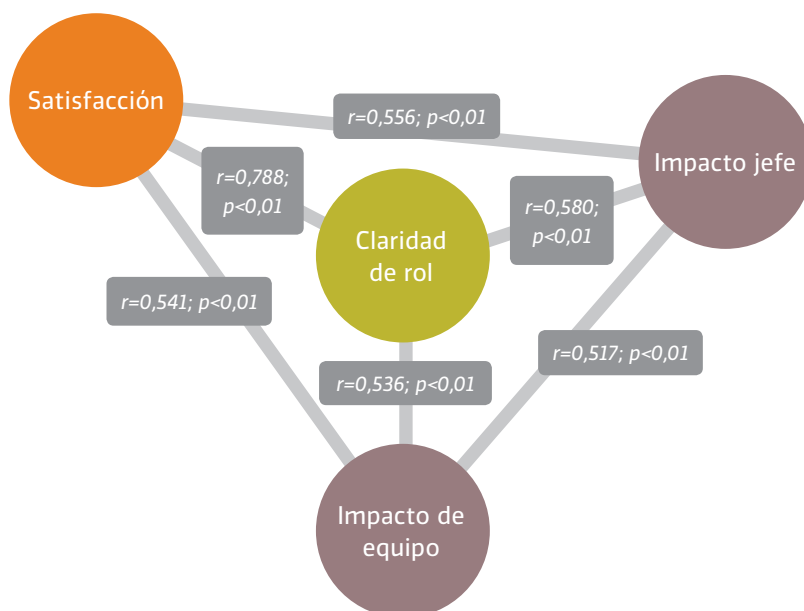
Dentro de la primera parte de mi tesis doctoral y siguiendo con los resultados del análisis realizado con las 21 variables del estudio al que me referí en el número anterior, en este artículo me voy a centrar en otro grupo de variables que en el análisis de correlaciones de Pearson (r) también muestra una correlación significativa, es decir, con un

nivel de probabilidad asociado menor a 0,01 ($p < 0,01$) y un valor de $r > 0,500$.

En el anterior artículo me refería a la relación existente entre tres variables que conforman el “triángulo virtuoso de la productividad directiva” y que está formado por la satisfacción, la claridad de rol y el conocimiento y decisiones. En este caso son cuatro variables donde repiten las dos primeras (satisfacción y la claridad de rol) y a las que se añaden el impacto del jefe y el impacto del equipo en la productividad individual. Entre ellas forman un tetraedro.

FIGURA ESTABLE]

Formado por cuatro caras triangulares, la característica de un tetraedro como poliedro es la estabilidad y que cada uno de los vértices está conectado con los otros tres a través de las aristas. Los cuatro elementos interconectados. En este caso seguimos teniendo la relación más fuerte (y positiva) entre la satisfacción y la claridad de rol ($r = 0,788$; $p < 0,01$) y las otras cinco



presentan unos valores inferiores al anterior y similares entre sí.

La relación entre la claridad de rol y el impacto del jefe ($r=0,580$; $p<0,01$), entre claridad de rol y el impacto del equipo ($r=0,536$; $p<0,01$), entre la satisfacción y el impacto del jefe ($r=0,556$; $p<0,01$), entre la satisfacción y el impacto del equipo ($r=0,541$; $p<0,01$) y entre el impacto del jefe y el impacto del equipo ($r=0,517$; $p<0,01$) también presentan niveles de correlación elevados.

IMPACTOS DEL JEFE Y DEL EQUIPO]

No olvidemos que nos estamos refiriendo siempre al impacto que tienen estas variables en la productividad individual de los trabajadores, que estos son trabajadores del conocimiento y por extrapolación, directivos, y que el entorno organizativo en el que desarrollan su trabajo es adhocrático.

Si nos centramos en las dos variables nuevas respecto al triángulo virtuoso, surgen algunas conclusiones interesantes. Para darle fundamento estadístico a las mismas, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple por pasos sucesivos (método Stepwise). En el primero se introdujeron las nueve variables que reflejan la estructura adhocrática de una organización (adaptación mutua, planificación, dispositivos de enlace, descentralización, especialización, tamaño del equipo, complejidad del entorno, flujos de autoridad y poder como factor de contingencia); y en el segundo, se introdujeron las variables del impacto del jefe y del equipo en la productividad individual.

El primer paso resultó estadísticamente significativo ($F= 3,696$; $p<0,01$) y explica un 17,8% de la varianza de la productividad (que es la variable independiente). La predicción del modelo mejora cuando se introducen las variables que reflejan el impacto del jefe y el impacto del equipo en la productividad individual. El porcentaje de varianza explicada aumenta al 26,1% y el estadístico de contraste resulta significativo ($F=8,584$; $p<0,01$).

Con todo lo anterior, confirmamos que la productividad individual en un entor-

Para que el equipo sea un favorecedor de la productividad individual, deben habilitarse prácticas de coordinación, comunicación y confianza mutua que lubriquen la relación entre los distintos nodos de la red •

no organizativo adhocrático depende también del impacto que tiene el jefe y el impacto que tiene el equipo en el trabajador, con lo que tenemos dos nuevos predictores. Aquí también me van a tener que creer que, además, se pronostica mejor para los directivos que para el resto de niveles organizativos (mandos medios y técnicos).

Tenemos de nuevo una serie de predictores de la productividad, en este caso tres junto con una variable psicosocial como es la satisfacción. Recordemos que cuando hablamos del impacto tanto del jefe como del equipo, nos estamos refiriendo al impacto global tanto positivo como negativo. Es decir, debemos entender a ambos como elementos influyentes y que hay que saber modular, ya que igual que pueden mejorar la productividad individual también pueden conseguir el efecto contrario.

Para que el jefe/supervisor se convierta en un estímulo positivo, debe tener un rol que ya hemos definido en algún momento y que hemos concluido a través de análisis en paralelo. En entornos adhocráticos, funciona disponer de un amplio grado de adaptabilidad del estilo de dirección/liderazgo gestionando correctamente los perfiles especializados y formados en entornos cambiantes con proyectos complejos.

Para que el equipo sea un favorecedor de la productividad individual, deben habilitarse prácticas de coordinación, comunicación y confianza mutua que lubriquen la relación entre los distintos nodos de la red, y que cada uno de los componentes disponga de las competencias habilitantes para poder trabajar en ese entorno flexible y tecnológico.

Tomando la relación entre el impacto del jefe y del equipo, también podemos afirmar que ambos generan un efecto de resonancia si trabajan en la misma dirección y que, como las ondas, se anulan si no están alineados. Busquemos el efecto multiplicador trabajando en los dos niveles.

EL CASO DE LOS MANDOS MEDIOS]

Un hallazgo interesante derivado del análisis de la muestra de 167 profesionales es que en los mandos medios, el jefe tiene impacto en la productividad mientras que el equipo no lo tiene. Esto nos demuestra que, en función del nivel organizativo, debemos fijarnos en determinados elementos para optimizar el resultado de las acciones que llevemos a cabo. Con recursos finitos, siempre será interesante mejorar los elementos de interacción entre las personas de un mismo equipo de este perfil, pero obtendremos mejores resultados si trabajamos las formas de gestión de equipos de los supervisores de los mismos.

Si a esto le añadimos (no nos olvidemos) de la claridad de rol, una de las funciones primordiales de un jefe/supervisor de equipos trabajando en entornos adhocráticos es la capacidad de transmitir de forma adecuada qué es lo que tiene que hacer cada uno de los integrantes de los diferentes equipos en los que esté trabajando. A esto habrá que añadir lo que se identifique en la organización en concreto como elementos potenciadores de la productividad, primero desde el jefe/supervisor y después desde el equipo. Puede haber algunos patrones comunes como la comunicación y la experiencia, pero es necesario bucear para no ir con recetas predefinidas (multiculturalidad, dedicación) con las que puedes acertar o no.]