



## Ya me he hecho **la foto**

**FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS**

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

**E**s lo que tiene sacar fotos. Que te retratan. Que de manera objetiva te muestran lo que hay. Eso es lo que me está ocurriendo desde hace ya unos meses cuando articulo el discurso sobre capital humano en torno a la mejora de la productividad de los trabajadores del conocimiento. Los DRH, los Directores Generales, los CEO's, la Alta Dirección quieren tener una foto. La pregunta inmediatamente posterior es: y después, ¿qué?

### POSICIONAMIENTO EN EL CUADRANTE KW-ADHOCRACIA ]

He comentado muchas veces que una de las virtudes de los modelos es que

ayudan a comprender realidades complejas de manera sencilla. O al menos eso es lo que deberían hacer. Dentro de la investigación que ya llevamos haciendo varios años y de la que hemos ido comentando en esta sección, hemos identificado un par de elementos que son predictores de la mejora de la productividad en los trabajadores del conocimiento: el grado de adhocracia organizativa y el grado de adaptabilidad en el estilo de dirección. Esto nos lleva a tener que identificar quiénes son los trabajadores del conocimiento (KW) en una organización y cuánto de eso tienen. Y también a cuantificar cuánto de productivos son, además de los dos predictores que ya hemos mencionado. La herramienta para conseguirlo es a través del cuestionario de 93 preguntas que se compone de 4 bloques (más un quinto de caracterización del puesto de trabajo). En cada bloque se cuantifica cada uno de los 4 elementos que nos darán la foto.

El grado de KW está basado en el modelo CUBOT del GIOS-UPM; la productividad individual percibida, en

**El grado de adhocracia organizativa y el grado de adaptabilidad en el estilo de dirección son dos predictores de la mejora de la productividad en los trabajadores del conocimiento ●**

el modelo CUBOT del GIOS-UPM y en los cuestionarios ERI II CUEL, ALQ, JSS y USACERL; el grado de adhocracia, en el cuestionario OALF desarrollado junto con el GIOS-UPM; y el liderazgo, en el cuestionario LASI-LEAD.

Ha costado, pero ¡tenemos la cámara!

Una vez tenemos los datos, los posicionamos en el cuadrante KW-Adhocracia y tenemos cuatro posibilidades:

- **Perfiles poco KW en una estructura poco adhocrática.** Podemos decir que nos encontramos ante una *burocracia consolidada* donde la productividad puede ser muy alta. Recordemos que en perfiles de trabajadores más orientados a tarea, la adhocracia no les ayuda a ser más productivos. Aquí puede ser interesante ver si se puede comenzar o consolidar la implantación de una Dirección por Objetivos (DPO), y rescatar a los KW.
- **Perfiles poco KW en una estructura adhocrática.** La situación es *disfuncional desde el punto de vista organizativo*. Se produce la paradoja de la existencia de jefes satisfechos con empleados insatisfechos, lo que puede traducirse en una rotación no deseada elevada. El funcionamiento de la organización es "espeso" debido a una falta de agilidad en los procesos y en la comunicación y a una lucha con estructuras informales. Desde el punto de vista del negocio, se llega tarde.
- **Perfiles muy KW en una estructura poco adhocrática.** Aquí la *disfunción es en personas* con una situación inversa a la anterior, es decir, jefes insatisfechos con empleados frustrados con un alto grado de estrés creciente, lo que puede traducirse en una alta rotación deseada. Organizativamente se puede dar una confrontación generacional con una necesidad de aumento de la coordinación y del control, y una elevada inversión en formación y desarrollo. Desde el punto de vista del negocio, se llega a tiempo pero muy cansado.
- **Perfiles muy KW en una estructura muy adhocrática.** La situación ideal para KW, donde la productividad in-



dividual es elevada, lo que se traduce en un aumento de la satisfacción y una reducción del estrés. Desde el punto de vista del negocio, los resultados mejoran y el posicionamiento, con la estrategia adecuada, es óptimo. Un elemento a analizar en detalle es la claridad de rol entre los KW, otro predictor más.

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN ORGANIZATIVAS Y DE PERSONAS ]

En función de cómo se hayan caracterizado los puestos de trabajo del bloque 5, tendremos diferentes posibilidades de segmentación de los resultados y la foto tendrá mucho más detalle: por zona geográfica, por área funcional, por estrato organizativo, por años de antigüedad,... lo que consideremos que nos aporta información diferencial para definir acciones que generen valor.

Para la disfunción organizativa se derivarán acciones relacionadas con los cuatro conceptos (constructos de Mintzberg) que más se repiten en los estudios realizados y que son: la adaptación mutua, los dispositivos de enlace, la descentralización y la especialización. La revisión de la implantación de la DPO y la identificación del grado de evolución organizativa (Laloux) de cada área serán actividades que complementan la información anterior.

En el caso de la disfunción en el ámbito de las personas, tendremos acciones relacionadas con el grado de adaptabilidad del estilo de dirección, las competencias para trabajar en red (definidas

por el GIOS-UPM), el papel del jefe 2.0, el autoconocimiento, la aplicación de las prácticas cotidianas "teal" (identificadas por el grupo de trabajo teal del GIOS-UPM) y la claridad de rol. Aquí ya hemos identificado 5 áreas de trabajo en habilidades transversales que son clave para la evolución en este ámbito de personas. Todo ello complementado con la riqueza y profundidad de conocimiento que nos da el impacto en la productividad individual que tienen el jefe, el equipo y la organización en cada uno de los KW.

### PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL ]

No podemos olvidar que esta búsqueda de la productividad es un proceso de transformación en el que las personas son las que soportan el peso de la misma y en la que no todas las áreas de una empresa tienen que estar en el estadio organizativo más evolucionado, ni con el mismo ritmo de progresión hacia el que sea más idóneo. Esa suele ser la tentación, querer lo último, lo más llamativo, pero puede que sea lo menos productivo para el tipo de empleados que tienes.

Adicionalmente a la realización de acciones organizativas y de personas, se tiene que realizar un acompañamiento de ellas durante el tiempo que dure el cambio de la foto inicial a la que se ha decidido como objetivo. Es lo que tiene retratarse, que si no te gusta lo que ves, el experto tendrá que decirte qué hacer para mejorar esa imagen de forma profesional. Y para eso estamos. ]