

Organizational *adhocratic level footprint* (OALF) como herramienta para la medida del nivel de adhocracia organizativa

Francisco J. Fernández-Ferreras¹,
Ana Moreno-Romero¹ y Gabriela Topa²

¹ Universidad Politécnica de Madrid (Spain)

² UNED (Spain)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8155>

En el tejido empresarial mundial está creciendo rápidamente un nuevo tipo de perfil: el trabajador del conocimiento, basado en resultados principalmente intangibles, en fuentes de trabajo no claramente definidas y con un alto grado de decisión discrecional en la tarea.

La productividad de este tipo de trabajadores disminuye y se está viendo que el uso intensivo de las *Tecnologías de la Información y la Comunicación* que hace este colectivo de ellas, no siempre les ayuda. Lleva a modelos multitarea, siempre conectado (*always-on*) que distraen la atención y están minando la productividad.

La productividad tiene dos aproximaciones complementarias relevantes. La vertiente empresarial indica que la productividad individual redundante en un aumento de la rentabilidad de la empresa. La personal, se traduce en satisfacción y en disminución del estrés. Las dificultades básicas para el control de la productividad pueden ser la sobrecarga de información y la dispersión de la atención, especialmente en puestos directivos. Además, la creatividad es mayor si se focaliza en una única actividad, la sobrecarga de información disminuye la satisfacción en el trabajo y perjudica las relaciones personales, y la multitarea es adictiva y nos lleva a estados de ansiedad.

Teóricamente, de todas las configuraciones estructurales posibles en una organización, la adhocracia es la que mejor se adecúa a un entorno cambiante y complejo y para trabajos que requieran de un alto componente de innovación, de conocimiento. Pero, hasta ahora, no hay un modo de identificar cuán adhocrática es

una organización. Para ello, hemos definido la escala OALF (*Organizational Adhocratic Level Footprint*).

El presente estudio se ha llevado a cabo con 82 trabajadores profesionales que interactúan con clientes internos y externos, poseen una cualificación elevada, utilizan masivamente las TIC y trabajan por objetivos sin depender de la localización física en gestión de infraestructuras y gestión de la información. Se ha valorado el grado de adhocracia, la productividad personal, la claridad de rol y la satisfacción personal empleando distintos cuestionarios (Escala OALF, Cuestionario CUBOT y el Índice breve de satisfacción laboral, BIAJS), teniendo en todos los casos una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos, que oscilaba entre 1 (*Muy bajo*) y 5 (*Muy alto*).

En la investigación, se ha encontrado una reestructuración de los constructos definidos por Mintzberg que evolucionan a la vista de la nueva situación relacional organizativa 35 años después. Algunos se difuminan (Poder como factor de contingencia, Planificación de acciones, Tamaño de los grupos de trabajo). Otros aparecen con fuerza bien por sí mismos (Complejidad y dinamicidad del entorno, Especialización y preparación, Dispositivos de enlace organizacional, Adaptación mutua) o por reagrupación con otros existentes (Toma de decisiones y coordinación cotidiana), pasando de 9 a 5.

También hemos descubierto que estos cinco factores de la escala OALF se rela-

cionan de forma estadísticamente significativa con la claridad de rol, la productividad personal y la satisfacción laboral. Y hemos identificado cuatro características del trabajador del conocimiento necesarias para su correcto desenvolvimiento en este nuevo entorno: gestión de la incertidumbre, liderazgo intermitente, delegación bidireccional y trabajo en equipo.

Desde el punto de vista académico, este instrumento evalúa las dimensiones propuestas por Mintzberg aplicables a las organizaciones actuales a través de una herramienta (escala OALF) breve y de fácil aplicabilidad. Asimismo, desde el punto de vista empresarial, permite identificar palancas de mejora de la productividad en los trabajadores que trabajan orientados a objetivos, con personas a su cargo y con alta responsabilidad a través del estilo de dirección y de las competencias asociadas.

Los datos de este colectivo obtenidos en un análisis posterior, nos indican que el estilo de dirección ejercido por el jefe debe adaptarse a este entorno adhocrático. Al 28% les influye su jefe más positivamente que negativamente en su productividad individual, al 72% restante, no.

El nuevo rol que debe jugar el jefe para aportar valor es una vía para estudios posteriores, así como identificar las relaciones de las características del trabajador del conocimiento con las competencias necesarias para trabajar en red, y la relación con el estilo de liderazgo o de dirección más recomendable en función de la estructura organizativa.

REFERENCIA

FERNÁNDEZ-FERRERAS, Francisco, MORENO-ROMERO, Ana, TOPA-CANTISANO, Gabriela et al. ORGANIZATIONAL ADHOCRACY AND PRODUCTIVITY: ORGANIZATIONAL ADHOCRATIC LEVEL FOOTPRINT (OALF) PSYCHOMETRIC PROPERTIES. DYNA Management, Enero-Diciembre 2016, vol. 4, no. 1, p.0. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7738>

