

ANA MORENO ROMERO

23 DE MARZO DE 2017

PERFILES RED COMO IDENTIFICADORES DE ESTILOS DE TRABAJO

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora y Know Square S.L.

Siguiendo los artículos sobre los perfiles red (Moreno-Knowsquare, 2015, 2016), y tras definir los perfiles intelectuales, se cierra esta serie de artículos exponiendo someramente los perfiles sociales y los movilizados. Haber cubierto la caracterización de los seis perfiles red ayuda a entender los distintos estilos de trabajo, y cómo esto influye en la productividad y la motivación de los trabajadores del conocimiento.

La tabla que sigue recuerda la categorización de perfiles red en función del ámbito de aportación de valor (trabajadores más sociales, más intelectuales o más enfocados a la acción); y de la amplitud de análisis, es decir si la orientación es hacia la visión macro/sistémica, o micro, con mayor atención a los detalles (amplitud de análisis).

	Social	Intelectual	Movilizador
Macro	Coordinador	Evaluador de conocimiento	Impulsor
Micro	Facilitador interno/externo	Especialista	<i>Operativizador</i>

1. Los perfiles sociales en la era del trabajo en equipo.

Podría decirse que la unidad básica de aportación de valor en la sociedad del conocimiento es el equipo y por tanto, que los equipos trabajen de forma eficiente y armónica es un pilar fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

Los perfiles sociales¹ tienen un estilo de pensamiento que prioriza las relaciones con las personas y la gestión social y emocional. Los coordinadores con una orientación hacia la perspectiva estratégica, y los facilitadores con una orientación al entorno cotidiano, interno o externo. Las definiciones de los dos perfiles sociales podrían concretarse del siguiente modo:

- El **coordinador** facilita las relaciones dentro del grupo para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos, apoyándose en las fortalezas de los miembros del equipo.
- El **facilitador** también facilita las relaciones dentro del grupo para conseguir un buen ambiente, apoyándose en las relaciones sociales con los miembros del equipo, en la manifestación interna; y las relaciones con actores externos al grupo para encontrar conocimiento y recursos valiosos, en la manifestación externa.

Los perfiles red sociales tienen las competencias idóneas para tejer relaciones y para hacer que las piezas inconexas sumen, en lo estratégico y en lo cotidiano, dentro del equipo y en relaciones con el exterior. Las competencias de los líderes que interconectan organización, equipo y personas deben incluir habilidades sociales suficientes para que la coordinación y la cohesión sean atendidas. Los equipos son organismos vivos que requieren perfiles sociales para engranar a sus miembros.

2. Los perfiles movilizados para mantener el rumbo en medio de la complejidad.

Cada vez es más habitual encontrar a personas desbordadas en su puesto de trabajo con un exceso de información, correos electrónicos, llamadas, reuniones, plataformas a las que acceder... ¿mejora la productividad contar con tanta información y conexiones? ¿es sostenible un nivel de fragmentación de la atención como el que viven una proporción creciente de los profesionales? Parece indudable que el entorno de trabajo estándar en la sociedad del conocimiento está orientado a la acción, y ser capaz de gestionar la creciente demanda de tareas y relaciones es todo un reto. Tony Schwartz (2010), ante la evidente presión sobre nuestro tiempo y atención, habla de la gestión de la energía personal. Las competencias para mantener el foco y garantizar los avances de las tareas son imprescindibles.

El perfil movilizador aporta energía al grupo. Las definiciones de los dos perfiles que incluye podrían concretarse del siguiente modo:

- El **impulsor** está orientado a la acción, aportando energía para que los proyectos avancen y los grupos mantengan el dinamismo.
- El **operativizador** está también orientado a la acción para facilitar que las tareas avancen y se terminen con el nivel adecuado de calidad.

Los perfiles red movilizados son los que cuesta más reconocer en un entorno que tiende, con carácter general, a la hiperactividad. En los equipos de trabajo es más sencillo identificar los perfiles sociales, por la forma empática en que establecen las relaciones personales, y a los perfiles intelectuales, que muestran su orientación al contenido técnico de los puestos o proyectos. Sin embargo, la orientación a la acción, al cumplimiento de objetivos, a manejar las presiones de los *deathlines*, parece parte ineludible de todos los puestos de trabajo. Prestando un poco más de atención sí se reconoce a esas personas que están especialmente enfocadas a “avanzar”, por su capacidad para no perder el foco hacia el objetivo.

3. Gestión de prioridades, tiempo y energía desde distintos perfiles.

La asignación de prioridades y de tiempos a lo largo de la jornada de trabajo y, en última instancia, la dedicación de energía y la motivación, viene marcada por el estilo personal del trabajador. En este epígrafe se va a mostrar cómo, con carácter general, parece que los puestos de trabajo del conocimiento requieren actuaciones para proteger las actividades intelectuales, acotar las desbordantes demandas sociales, y corregir la gestión por urgencias.

Como se recogía en el primer artículo de perfiles red publicado en Know Square (2015), McKinsey (Bevin et als, 2013) hizo un estudio con un grupo de 1.374 directivos que define el patrón de organización del tiempo del “*ejecutivo equilibrado*”, el que está satisfecho con su uso del tiempo. El estudio aborda este análisis en torno a tres variables: la actividad (gestión operación, gestión equipos, estrategia, urgencias, grupos de interés externos, informes seguimiento, otros); la situación (solo, con clientes, para informes bilaterales, con colegas, para informes en grupos, con grupos de interés externos, con miembros de la dirección, otros); y el canal de comunicación (cara a cara, asíncrona -correo, mensajes voz-, teléfono, mensajes en tiempo real, videos en tiempo real, otros).

Un pequeño análisis cualitativo de las tareas tanto del ejecutivo patrón (22,2%) como de los otros 4 patrones encontrados (adicto *online*-19,4%, animador social- 20%, murmurador-19,2% y bombero-19,2%), y su correspondencia con la orientación intelectual, social o movilizadora de los perfiles red, apunta a que la proporción de tiempo dedicada por los directivos a tareas intelectuales es muy pequeña, la demanda de relaciones sociales y grupales es enorme, y la acción es dominante y se traslada en gran medida a canales *online*.

Si profundizamos en las tareas más cercanas al **ámbito de aportación de valor intelectual**, vemos que, como aproximación cualitativa, podemos concluir que menos del 15% del tiempo disponible de los directivos se orienta a actividades intelectuales puras (el ejecutivo patrón dedica en torno al 28% de su tiempo, y de los otros cuatro prototipos, solo el adicto *online* dedica más). Cabría apuntar que, además del ejecutivo equilibrado, el adicto *online* puede ser el mejor aliado para preservar el foco sobre el conocimiento, si bien tiende a hacerlo con comunicación online asíncrona.

Estos datos nos llevarían a pensar que los perfiles intelectuales juegan un papel de contrapeso natural a las altas demandas sociales y de acción del contexto. Parece claro que si en una organización se quieren cubrir adecuadamente las actividades intelectuales, hay que animar a las personas que hacen un uso equilibrado del tiempo a que protejan tiempos de calidad para las actividades de conocimiento. Si el contexto tiende a una hiperactividad poco compatible con las actividades intelectuales, y además casi el 60% de los directivos tienden a no priorizarlo, afrontamos la paradoja de que la sociedad del conocimiento desatienda las actividades más intelectuales.

El uso del tiempo que hacemos en el entorno laboral para atender las **relaciones sociales** es alto. El modelo de referencia al que debiéramos aspirar, el ejecutivo equilibrado, dedica a tareas sociales en sí mismas (dirigir y motivar personas y atender grupos de interés) el 32% de su tiempo. De los otros cuatro perfiles, los adictos *online* y los bomberos tienden a prestar menos atención a las relaciones sociales, y los

animadores sociales y los murmuradores dedican una gran proporción de su tiempo a relaciones sociales.

La gran pregunta a la hora de valorar si el tiempo que se dedica a actividades sociales (coordinación, cohesión y motivación) es adecuado, es ¿cuánto tiempo es necesario dedicar a esas tareas? Como ya se ha mostrado al analizar los retos del trabajador del conocimiento, un contexto complejo con estructuras organizativas flexibles trae gran demanda de actividad de coordinación. Minzberg (1989) hablaba ya de problemas de ineficiencia porque esas estructuras organizativas no están orientadas a *hacer "cosas corrientes"* y eso conlleva un alto coste de la comunicación permanente y de reuniones.

Así pues, si tanto desde el análisis de las necesidades teóricas, como desde la constatación del uso que hacen los ejecutivos de su tiempo se ve que hay que afrontar tareas sociales, no hay duda de que contar en los equipos con perfiles orientados a atender con excelencia esas funciones es una de las claves de la productividad. La ausencia de perfiles sociales en los equipos hace que las necesidades de comunicación *ad hoc* crezcan enormemente, porque la anticipación con la que los perfiles sociales tejen la armonía es difícil de conseguir en tiempo real.

Sería de gran utilidad contar con datos sobre qué proporción de las actividades de coordinación y conexión se realizan con comunicación cara a cara y cuánta con comunicación con distintos canales *online*. No es descartable que los perfiles sociales estén más orientados al cara a cara, sin duda la forma más potente de comunicación, pero también la que más recursos consume. La destreza en usar canales *síncronos* y *asíncronos*; de texto, de voz o de imagen; bilaterales o multipunto, de manera orquestada para conseguir la adecuada comunicación, parece fundamental. La descomposición de la escucha empática y las habilidades sociales en fragmentos de comunicación multicanal no parece sencilla, al menos hasta que los *millennials*, que han crecido con esa identidad red, se incorporen al mercado de trabajo de forma masiva.

No hay duda de que la mayor parte de los puestos de trabajo hoy en día están muy **orientados a la acción**. El ejecutivo patrón dedica el 45% de su tiempo a este ámbito de aportación de valor. El análisis de los cinco patrones propuestos por Bevins y De Smet para el análisis en el uso del tiempo, permite observar cómo la acción en las organizaciones que hacen uso intensivo de las TIC, se concreta en tres ámbitos paralelos: las relaciones internas, las relaciones externas y las relaciones *online*.

Y quizás, la imagen del bombero, que dedica casi el 30% de su tiempo a la gestión de urgencias, emerge como el comportamiento más cercano al perfil movilizador. El día a día de las organizaciones, afronta una cantidad de acciones con urgencia muy alta, diría que contrario a lo que se derivaría de unos buenos esquemas de gestión. En ese entorno, hacen falta muchos bomberos.

Como conclusión de esta reflexión vemos cómo trabajadores de distintos perfiles organizan su actividad con prioridades distintas. Si buscamos que la productividad individual, del equipo y de la organización sea adecuada, tenemos que atender a las distintas capacidades de los trabajadores para aportar valor, y a las necesidades del entorno de trabajo dado. Además, es fundamental analizar cómo se combinan las actuaciones apoyadas en canales *online* frente a los esquemas cara a cara.

Nota

¹Las definiciones para los perfiles red han fundamentado en el artículo “*Los perfiles red como orientaciones para el autoconocimiento*”, también publicada en Know Square.

Links a referencias

- Belbin, M.**, 1997, *Equipos directivos. El porqué de su éxito o fracaso*. Belbin
- Bevins, F., De Smet, A.**, 2013, *Making time management the organization's priority*, McKinsey Quarterly
- Covey, S.**, 1997, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós
- Goleman, D.**, 1999, *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Kairos
- Laloux, F.**, 2015, *Reinventando las organizaciones*, Arpa Editores
- Mintzberg, H.** (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, NY, 1989. ISBN 0-02-921371-1.
- Moreno, A.**, Know Square, 2014
<http://www.knowsquare.es/index.php/component/k2/item/3250-la-función-de-rrhh-y-el-trabajador-del-conocimiento-artículo>
- Moreno, A.**, Know Square, 2015 <http://www.knowsquare.es/index.php/panel-de-control/item/3477-perfiles-red-la-interpretaci%C3%B3n-individual-en-los-puestos-de-trabajadores-del-conocimiento-art%C3%ADculo>
- Schwartz, T.**, 2010, *The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs That Energize Great Performance*, Free Press

© Ana Moreno Romero

Profesora ETSII-UPM.

Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles (GIOS)

© Know Square S.L.