

Perfil de una organización dinámica al comienzo del siglo XXI

"Las empresas deben encarar radicales cambios y obtener el máximo de sus profesionales", postula Lowell Bryan (McKinsey). Hace medio siglo Peter Drucker acuñaba el término "operador del conocimiento" para definir esa nueva clase.

Hoy representa una alta proporción de empleados en cualquier compañía grande, donde áreas como servicios financieros, tecnologías de punta, farmoquímica y medios contienen 25% o más de ellos en su personal. Este grupo incluye innovadores que afrontan un entorno de negocios tan proteico como incierto.

Su misión consiste en crear e intercambiar conocimiento y otros intangibles interactuando con sus pares pero, en vez, desperdician tiempo y esfuerzos buscando los datos que precisan –aun en sus propias empresas- y coordinando tareas con otros. A menudo, sin apoyo del management medio o superior.

Pero la ineficacia de los profesionales crece con su prominencia. Cada ola que entra en una compañía genera una expansión exponencial de colaboradores o rivales potenciales e interacciones improductivas. Muchas empresas líderes emplean actualmente 10.000 profesionales o más, lo cual significa unos cincuenta millones de posibles contactos bilaterales.

Entonces, la búsqueda de información implica ubicar las personas que la poseen, pues la mayoría de organizaciones carece de "mercados de conocimiento". Prueba de estas dificultades es el volumen de correos electrónicos internos en el mundo: subió en ocho años de 1.800 a 24.000 millones diarios. Entretanto, la cohesión social y la confianza entre profesionales ha ido declinando, con lo cual disminuye su productividad.

Las grandes compañías en Estados Unidos hacen poco para mejorar la eficiencia de los profesionales. En rigor, sus estructuras verticales, recargadas de matrices yuxtapuestas y contingentes, tornan toda tarea en más compleja y engorrosa. Estas reliquias de la era industrial son inadecuadas para los actuales procesos operativos.

Peor, las matrices organizativas –diseñadas para acomodar los ejes del management "secundario"- actúan como silos que, con frecuencia, implican un par de gerentes medios encima de los profesionales. Por ejemplo, uno de ventas y otro de producto.

Sin duda, las empresas pueden modificar esas estructuras verticales, a fin de que los grupos profesionales se concentren en sus objetivos específicos y asuman responsabilidades claras. A continuación, será preciso crear redes y mercados internos que faciliten la colaboración interactiva y la obtención de los conocimientos necesarios.

Las compañías no sólo pueden desarrollar ese tipo de estructuras. También pueden reducir la complejidad de interacciones y mejorar la calidad de la colaboración interna implementando cuatro principios de diseño:

1. Simplificar el management vertical y las estructuras de línea, descartando matrices fallidas y planteos ad hoc o limitando el papel del manager de línea a objetivos inmediatos.
2. Desplegar fuera de línea equipos para detectar oportunidades y emplear management dinámico para resolver desequilibrios entre corto y largo plazo.

3. Desarrollar mercados de conocimiento y redes formales para estimular creación e intercambio de intangibles.4. Confiar en medidas de desempeño, antes que en la mera supervisión, para extraer lo mejor de profesionales autogestionados.

Disponível em: <<http://www.mercado.com.ar>>. Acesso em 26 ago. 2008

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.