



Rossana M. Tabares

Consultora de Desarrollo Organizacional y Liderazgo, y profesora adjunta de Florida International University (FIU)



Jerry Haar

Director de Educación Ejecutiva y profesor de Administración en la Escuela de Negocios, FIU

LA NUEVA ORGANIZACIÓN

Los cambios tecnológicos, políticos, económicos y demográficos observados durante los últimos años han generado cambios fundamentales en los modelos de negocios que requieren la introducción y adaptación a nuevos modelos de estructura organizacional, de liderazgo y de manejo del talento.

La velocidad de cambio exige que las organizaciones migren a modelos estructurales planos y ágiles, donde nuevos roles y funciones son introducidos, otros redefinidos y otros eliminados. En el nuevo entorno los objetivos de largo plazo son rápidamente reemplazados por objetivos de mediano y corto plazo, y las estrategias de negocio más allá de los tres años se convierten en aspiraciones organizacionales. Paralelamente, la agilidad requerida en la implementación de iniciativas demanda un alto nivel de colaboración entre las diversas áreas funcionales, forzando la minimización de estructuras jerárquicas, y dando paso a una estructura dinámica basada en gerenciamiento de proyectos, conformados por equipos multifuncionales.

En un entorno de alto desempeño y de equipos multifuncionales, las competencias blandas, como la inteligencia emocional y el manejo de ambigüedad, se convierten en habilidades críticas para impulsar la colaboración, comunicación, resolución de

problemas, creatividad e innovación. Por lo tanto, los líderes de las organizaciones deberán asegurarse de que sus gerentes desarrollen no solo habilidades técnicas y digitales, sino que la organización promueva y apunte el desarrollo de competencias

La velocidad de cambio exige que las organizaciones migren a modelos estructurales planos y ágiles.

blandas como requisito para avanzar y permanecer en niveles gerenciales.

Por otro lado, en un ambiente de retroalimentación inmediata, los métodos tradicionales de evaluación de desempeño (anuales y semianuales) pasan a ser obsoletos. De hecho, cada vez más multinacionales dejan atrás esta práctica. Hoy las organizaciones necesitan reevaluar sus modelos de manejo de desempeño, compensación e incentivos introduciendo mecanismos que reflejen la cultura de retroalimentación frecuente, creando un

balance entre el corto, mediano y largo plazo, que promueva el enganche y alto desempeño de los empleados claves.

Por último, el desarrollo de talento en las organizaciones también se transforma rápidamente beneficiándose de los múltiples avances tecnológicos. Tanto los individuos como las empresas tienen la oportunidad de apoyarse en los cursos en línea de aprendizaje masivos y abiertos (MOOC); y los modelos corporativos de entrenamiento están migrando a plataformas móviles, con formatos de microinformación, a demanda, enfocados en el aprendizaje rápido y reforzado.

El modelo de gerenciamiento jerárquico y paternalista de antaño hoy en día se convierte en un obstáculo para el avance y evolución de la organización. Si bien las pequeñas organizaciones son ágiles y rápidas para adaptarse al cambio, pueden verse afectadas por estilos de gestión obsoletos, especialmente en la pequeña empresa familiar. De manera similar, las multinacionales que no se actualicen a tiempo podrían ver frenado su crecimiento. Cada organización debe tener un entendimiento profundo de su entorno, oportunidades y riesgos, y adoptar una estrategia que maximice la utilización de la tecnología, agilice el desempeño e impulse la aceleración de resultados. 