

# Compartir el conocimiento II: ¿Cómo organizarnos para una mayor productividad del talento?

*Ante el impacto de los cambios tecnológicos, las organizaciones no terminan de entender y realizar la correspondiente transformación estructural que las haga aptas para competir y sobrevivir exitosamente en el contexto económico que rige hoy el mundo.*

**Ing. Luis Vielma Lobo**

Director General de CBM  
Ingeniería Exploración y Producción



**GLOBAL ENERGY**  
The Journal of the Power Resources  
Edición Abril 2013

Aquellas empresas que van obteniendo éxito administrando el impacto del cambio tecnológico lo han logrado mezclando las formas tradicionales de la organización y los nuevos conceptos virtuales que representados por las comunidades de conocimiento. La sincronización de los procesos de cambio al interior de una organización tiene diferentes ritmos evolutivos y casi siempre son detonados por el grado de competitividad e innovación que la organización requiere para sobrevivir.

En la década de los años 80 y a raíz del alza industrial del Japón, la Administración de Calidad llevada a ese país por el Dr. William Deming y que encontró allí un nicho extraordinario en varios campos de la manufactura industrial - la industria de automóviles, la industria electrónica y eléctrica entre otras - trajo a occidente un reto en la revisión de las organizaciones, buscando ser tan competitivos como ese país del lejano oriente.

Conceptos como Visión y Misión, surgieron con fuerza y liderado por los altos ejecutivos de muchas empresas de manufactura, ese par de conceptos facilitaron a las empresas revisar la manera como venían haciendo las cosas. Pudiéramos decir que establecieron una luz a seguir dentro de las organizaciones y bajo el haz de esa luz se fueron cuestionando y revisando procesos y la manera en que estos estaban organizados.

Hoy día estos conceptos siguen siendo válidos y son la referencia, paraguas o luz de las empresas u organizaciones,

pero las nuevas tecnologías y la dinámica competitiva obliga a trabajar no sólo bajo su luz, sino también bajo su sombra. Es aquí donde las comunidades de conocimiento juegan un rol clave pues son organizaciones informales, que bien entendidas, dan un potencial de "delivery" extraordinario a las organizaciones, cuando son adecuadamente lideradas y organizadas.

Para lograr esto debe tomarse en consideración el concepto de **talento y conocimiento** en la misión y visión de la empresa. No se trata sólo de contar con buenos recursos humanos, el talento y el conocimiento van más allá de ello y la organización debe entenderlo y organizarse para lograr su mejor aporte. El desarrollo del talento debe ser considerado como el objetivo estratégico de la organización y como tal debe ser administrado como una mejor práctica que incluye desde su captura temprana en las escuelas hasta su compensación con base en los aportes en la creación de valor.

Como objetivo estratégico de la organización el talento y conocimiento requiere tomar en cuenta dos temas fundamentales: cómo organizarlo para sacar su máximo provecho y cómo mantenerlo productivo, cómo conservarlo efectivo. Para ello debemos siempre entender que las organizaciones son creaciones humanas y resultan efectivas y eficientes cuando generan maneras de interacción e integración del talento y las competencias que crean valor para la organización.



En la industria petrolera este tema ha venido avanzando cada vez más, después del rompimiento del control de mercado de las 7 hermanas y la crisis del año 73, ocasionada por la guerra del Yon ki Pur entre árabes e israelíes. Esta guerra hizo que por primera vez en la historia petrolera se detonara una escalada de precios, consecuencia del embargo petrolero a Estados Unidos primero y la participación directa en el mercado de compañías petroleras nacionales después. También abrió el apetito a los capitales privados para invertir en el negocio petrolero y de esta manera se abrió un nuevo horizonte a la industria para hacerla más competitiva.

Esta competencia hizo que el mundo volviera la cara a este recurso no renovable y así muchas universidades abrieron sus puertas a la educación petrolera, principalmente la ingeniería y las geociencias, renovándose el desarrollo del talento en las aulas de prestigiosas universidades de Estados Unidos y otros países.

No obstante, a nivel organizacional se siguieron manteniendo conceptos tradicionales de administración del talento y de hecho, muy pocas empresas crearon sistemas de compensación diferentes, buscando el estímulo a los jóvenes profesionales de la ingeniería petrolera y geociencias, para incentivar en más jóvenes la elección de la carrera de ingeniería petrolera o alguna de las ramas de las geociencias.

Actualmente, la demanda energética del mundo en continuo crecimiento y la necesidad de la industria por descubrir nuevas reservas en cualquier parte del globo, han detonado una competencia feroz por el talento y las empresas operadoras privadas y nacionales, así como las empresas de servicio, están luchando día a día por conseguir profesionales de la ingeniería petrolera y las geociencias. También han elaborado programas de desarrollo interno para lograr una mayor preparación de los profesionistas buscando un mayor grado de especialización, tal como lo están exigiendo las nuevas tecnologías creadas para facilitar el conocimiento del subsuelo inicialmente y de los yacimientos una vez ya descubiertos.

Sin embargo, todavía a nivel de las organizaciones se siguen manteniendo las estructuras tradicionales de división del trabajo en secciones, grupos de personas de diferentes especialidades bajo la dirección de un administrador; cuando las organizaciones líderes han migrado a organizaciones más informales con base en equipos de trabajo multidisciplinarios que atiendan más a las realidades del negocio que a las directivas corporativas. Organizaciones matriciales que bajo una coordinación técnica, dispersan los especialistas entre los diferentes

equipos de trabajo que atienden necesidades específicas, pero siempre mantienen su conexión con la organización técnica, misma que es responsable por el desarrollo adecuado del profesionista o especialista con base en los planes de crecimiento o de negocios de la organización o empresa.

La organización del talento debe partir de tener un claro conocimiento de lo que la organización tiene en términos de competencias (cantidad y calidad), y dónde se encuentran ubicados. Conocer la fotografía del hoy permite establecer una línea base del talento y su competencia, para luego determinar las necesidades de la organización y así poder definir un plan de desarrollo acorde con el plan de negocios o crecimiento.

Aun así, el tema de la forma de organizar el conocimiento en las empresas petroleras sigue siendo un reto y por ello muchas empresas administran muy bien los conceptos matriciales y la administración de la ambigüedad, entendiéndose por esto, darse la flexibilidad para disponer del talento requerido o el conocimiento necesario en proyectos específicos, cuando así lo requiera las prioridades de la organización, sin que el profesionista esté atado directamente a una organización, sino relacionado directamente a un proyecto específico, por un tiempo determinado.

Estos conceptos de centros de servicio o de competencias, administran el tiempo del profesionista o especialista y obligan a los coordinadores de proyectos a definir claramente sus necesidades con base en planes detallados de trabajo, utilizando herramientas de administración de proyectos para establecer las actividades y tareas con un nivel de detalle que permite definir cuantas horas o días se requieren de un especialista en el proyecto.

Esta simbiosis de tecnología y organización serán claves en el futuro para que las organizaciones saquen el máximo provecho de sus especialistas, sobre todo aquellas competencias escasas y que deben ser distribuidas entre varios proyectos, para poder obtener los resultados que las organizaciones esperan.

Como lo mencionamos al inicio de este artículo, las organizaciones formales, representan la manera de lograr la visión de la organización, son el haz de luz que orienta la organización; no obstante "la sombra" de la organización, es la oportunidad de tener la flexibilidad o la informalidad en la organización para sacar el máximo provecho de su talento y competencias.