



“Be water my friend”

MARCOS SANZ

Director de PeopleMatters



No es nuevo que las empresas tengan que reaccionar a los cambios del mercado ni que la innovación sea una capacidad esencial para competir. Lo que sí es relativamente nuevo es la velocidad a la que se producen estos cambios y el alcance de la innovación que se necesita para que sea relevante la diferencia con la competencia.

Las metodologías ágiles han revolucionado el desarrollo de productos mejorando la incorporación rápida de la opinión del cliente, acelerando el ciclo de adaptación al mercado y aumentando la cooperación de los profesionales involucrados. Sin embargo, no nos ofrecen las capacidades organizativas que necesitamos en este contexto, como son la reacción rápida a cualquier cambio en el entorno (lo que conlleva transformaciones en el trabajo y las responsabilidades de las personas, y en la organización), el desarrollo e implantación de innovaciones relevantes (lo que ya no se puede conseguir sin la cooperación eficaz de perfiles profesionales diversos, provenientes de toda la cadena de valor) y la captación, motivación y vinculación emocional de los profesionales adecuados para asumir cambios constantes y cooperar en la innovación a través de políticas de gestión de personas que sean estables, sencillas, transparentes y equitativas.

De hecho, para desarrollar dichas capacidades nos encontramos con las barreras de las organizaciones funcionales clásicas:

- La organización se comporta como un conjunto de silos que tienen la “propiedad” de las personas y de la información; silos que se comunican según procesos predefinidos que no cambian fácilmente.
- La innovación se realiza en uno de los silos, sin contar con la cooperación generosa de todos los perfiles profesionales necesarios para que sea relevante e implantable.
- Las políticas de gestión de personas están vinculadas a la organización funcional y a las descripciones de los puestos de trabajo, lo que es un impedimento para provocar cambios.
- Las personas se resisten al cambio porque con tanto movimiento no saben quiénes son en la organización. Antes era gerente, ¿y ahora qué soy? ¿Product owner? ¿Y eso es más o menos que gerente?

La necesidad de organizaciones líquidas

Lo que persigue el concepto de "organización líquida" es precisamente la generación de las capacidades organizativas necesarias, y entendemos por organización líquida aquella que cumple con varias características:

- Flexibilidad ágil: adaptación rápida de las estructuras organizativas, los procesos operativos, y los puestos de trabajo al contexto de mercado, a la evolución de la estrategia y a la innovación requerida.
- Cooperación interna y externa: cooperación efectiva y generosa entre profesionales con perfiles diversos, sin barreras organizativas, de cultura, de vinculación a la compañía, etc.
- Diversidad de contribución: reconocimiento explícito y equitativo de todos los tipos de contribución relevantes para la competitividad (gestión, conocimiento, relaciones, transformación, etc.).
- Responsabilidad y equidad: asignación clara de responsabilidades esenciales para la estrategia. A pesar de la flexibilidad, las responsabilidades esenciales no se disuelven, sino que se refuerzan al reconocer diferentes formas de contribuir a la misión de la organización.

Y todo ello en un ecosistema digital, y con un propósito común que mantenga la alineación de las personas. En las organizaciones líquidas los líderes y mandos han de transformarse de "capataces" a narradores del propósito común de equipos de trabajo empoderados.



En las organizaciones líquidas los líderes y mandos han de transformarse de "capataces" a narradores del propósito común de equipos de trabajo empoderados

**"Vacía tu mente,
no tengas forma ni figura,
como el agua.
Si pones agua en una taza
se convierte en la taza,
si pones agua en una botella
se convierte en la botella,
si la pones en una tetera se
convierte en la tetera.
El agua puede fluir o puede
golpear. Se agua, amigo mío"**

Bruce Lee (1971)





>

¿De qué manera conseguirlo?

Para conseguir ser una organización líquida es necesario un nuevo modelo organizativo acompañado, a su vez, de nuevas políticas de gestión de personas:

- Organización que combina estructuras estáticas con equipos autónomos trabajando en red, lo que requiere determinar las responsabilidades estáticas y las composiciones de los equipos sacando a las personas de sus silos.
- Separación estricta entre personas y puestos, donde los puestos son cambiantes en contenido y dependencia, pero las personas saben quiénes son por el reconocimiento que la organización hace de su nivel de desarrollo y su perfil profesional a través de un modelo estable de clasificación profesional de personas.
- Políticas de gestión de personas vinculadas al modelo de clasificación profesional:
 - ▶ Compensación: las estructuras de compensación total vinculadas al modelo estable de clasificación de personas por su contribución.
 - ▶ Desarrollo profesional: las políticas de aprendizaje y desarrollo también se vinculan al modelo de clasificación de personas, orientándose a mejorar el nivel de desarrollo y profundizar en el perfil profesional, o a hacerlo más transversal.
 - ▶ Gestión del desempeño y del talento: la gestión del desempeño se centra en la mejora continua a través de la interacción permanente con los observadores de la contribución, mientras que la gestión del talento toma decisiones de gestión sobre personas, valorando especialmente la contribución del equipo y la cooperación entre profesionales.

La innovación se ha convertido en una capacidad esencial para poder competir en el mercado

En definitiva, las organizaciones que van a poder sobrevivir al contexto de cambio que nos está tocando vivir han de ser transgresoras, sin estructuras fijas y con la máxima flexibilidad para adaptarse a cualquier circunstancia. Esta es la definición del *Jeet Kune Do*, el método de combate inventado por Bruce Lee, artista marcial estadounidense de origen chino, que en su última entrevista lo resumió diciendo: “*be water my friend*”. ■

Para poder sobrevivir al contexto de cambio, las organizaciones han de ser transgresoras, sin estructuras fijas y con la máxima flexibilidad