



Organizaciones líquidas: más rápido, más lejos, más ágil

El nuevo entorno de los negocios exige organizaciones más flexibles, capaces de adaptarse con rapidez y de responder a las demandas del cliente. En muchas ocasiones hay que revisar la cultura y los procesos de toma de decisiones para dotar a la organización de la agilidad necesaria. Pero, también hay que transformar a las personas, dotarlas de nuevas habilidades y darlas el poder necesario para que piloten sus propios procesos de desarrollo profesional. Todo ello se enmarca en lo que se conoce como 'organizaciones líquidas'. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters y Capital Humano, debatieron sobre cómo se están adaptando sus organizaciones a las nuevas exigencias de flexibilidad de los mercados y la repercusión que esto está teniendo en sus equipos.

Redacción de Capital Humano.



De pie, de izda. a dcha.: David Martín (Steelcase), Luisa Izquierdo (Microsoft), Antonio Gutiérrez (Samsung), Alfonso Jiménez (PeopleMatters), Marta Muñoz (Coca-Cola) e Ignacio de Orúe (Orange). Sentados, de izda. a dcha.: Alberto Ogando (Generali), José Antonio Carazo (Capital Humano) y Marcos Sanz (PeopleMatters).

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: Organizaciones líquidas: más rápido, más lejos, más ágil.

Fuente: Capital Humano, nº 332. Junio, 2018.

Resumen: Los líquidos son elementos capaces de adaptarse al recipiente que los contiene. En este sentido, Marcos Sanz, Director de PeopleMatters, considera que se puede hablar de organizaciones flexibles si se adaptan las circunstancias del mercado. A su juicio, una organización líquida adapta rápidamente sus estructuras al contexto sin poner en riesgo la estrategia, impulsa la cooperación entre los profesionales y se apoya fuertemente en la digitalización para acceder y explotar la información y para facilitar las interacciones. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters y Capital Humano, debatieron sobre cómo se están adaptando sus organizaciones a las nuevas exigencias de flexibilidad de los mercados y la repercusión que esto está teniendo en sus equipos.

Descriptor: Tecnología / Organizaciones líquidas / Flexibilidad / Talento

El entorno cambiante del mercado y la velocidad de los cambios, impulsada por la tecnología, están obligando a las empresas que crear organizaciones flexibles que puedan responder rápidamente a las necesidades de los clientes. Esto hace que surjan conceptos nuevos, como el de colaboración interna y externa, o cambien los roles de los managers y de los propios empleados, que necesitan nuevas habilidades y competencias, y de los Departamentos de RR.HH., que se convierten en facilitadores del cambio.

No hay dos organizaciones iguales, ni siquiera dentro del mismo sector; y cada una está reaccionando al cambio en función de sus objetivos estratégicos y de sus culturas corporativas que, en ocasiones, también está en proceso de cambio. Para contrastar opiniones y conocer qué están haciendo empresas españolas PeopleMatters y Capital Humano organizaron un coloquio sobre “Organizaciones Líquidas”, con la participación de directivos de algunas de las principales compañías de sectores punteros de la economía.

Participaron en el coloquio: Alfonso Jiménez y Marcos Sanz, Socio Director y Director, respectivamente, de PeopleMatters; Luisa Izquierdo, Directora de RR.HH. de Microsoft; Ignacio de Orúe, Director General de Personas y Comunicación de Orange; Antonio Gutiérrez, Director de Recursos Humanos de Samsung; Marta Muñoz, Directora de Recursos Humanos para España y Portugal de Coca-Cola; Alberto Ogando, Director de Recursos Humanos de Generali; y David Martín, Director de Recursos Humanos para España y Portugal de Steelcase. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

UN CAMBIO PERMANENTE

Marcos Sanz, Director de **PeopleMatters**, enmarcó el tema del debate recordando que “llevamos muchos años hablando de la clasificación de puestos pero, bajo la presión del cambio permanente, esa clasificación empieza a no tener sentido como algo estable porque vamos hacia la adaptación permanente”. Aludió a la expresión “organizaciones líquidas”, “porque los líquidos se adaptan >

V



Marta Muñoz (Coca-Cola).



Antonio Gutiérrez (Samsung).



Alfonso Jiménez (PeopleMatters).

instantáneamente al envase que los contiene, aunque recurrir a metáforas siempre tiene sus riesgos”.

¿Qué es una organización líquida? Para Marcos Sanz hay una presión enorme porque el cambio es permanente, una presión que proviene principalmente de la digitalización, de la tecnología. “A nosotros nos parece esencial que esa adaptación se consiga con la cooperación. Hoy en día salvo las start up que nacen en un garaje, el problema que tienen las grandes organizaciones es que no pueden innovar si no hay cooperación entre todos sus perfiles”.

Sanz también señaló como algo curioso que con la digitalización pasa algo parecido a lo que ha venido sucediendo con la evolución de la especie humana. “Ahora tenemos mucha información sobre el mundo real, se han revolucionado las relaciones sociales y están apareciendo conceptos que cohesionan a colectivos que trascienden las naciones y las empresas. Hoy no hay límites a la cooperación”. A su juicio, la idea es que si esto está ocurriendo y fue lo que nos diferenció como especie, ¿no sería una ventaja competitiva impulsar la cooperación dentro de la compañía? Cooperar entre profesionales de perfiles diversos, sin barreras de fronteras, ni de ubicación física, ni de cultura o de idiomas... “Hacer que las relaciones sean más intensas y además cohesionarlas con objetivos comunes, porque colaborar significa trabajar para el objetivo de otro, pero cooperar es trabajar para un objetivo común. Esta es la gran diferencia”, argumentó, concluyendo que “nosotros entendemos que una organización líquida es aquella que es cambiante y que se adapta al contexto rápidamente”.

Para Marcos Sanz, una organización líquida cumple tres condiciones: 1) Se adapta rápidamente en sus estructuras, modelo de gobierno, operaciones, proyectos, al contexto sin poner en riesgo la estrategia, 2) impulsa la cooperación entre los profesionales explotando la información compartida y 3) se apoya fuertemente en la digitalización para acceder y explotar la información y para facilitar las interacciones. En estas organizaciones la estructura jerárquica es una estructura temporal, las carreras profesionales no implican cambios de puesto sino cambios en el rol, la compensación está vinculada a quién eres y no a qué haces en un determinado momento, la cultura está alineada con la filosofía de cooperación y en la gestión del talento deben participar todas las personas implicadas en los procesos de cooperación. En este sentido **Alfonso Jiménez**, Socio Director de **PeopleMatters**, apuntó que “puede haber empresas que nazcan bajo estos principios, pero la mayoría tienen que ir migrando hacia modelos tremendamente adaptativos”.

TALENTO SUBYACENTE

A propósito de lo expuesto por Marcos, Sanz, **Ignacio de Orúe**, Director General de Personas y Comunicación de **Orange**, explicó que “desde mi punto de vista la organización líquida no solamente hace que se coopere más, sino que hace posible priorizar y decidir a qué dedicamos el tiempo y el talento de los equipos. Permite adaptar las estructuras a las necesidades de negocio, dedicar más recursos (humanos) a unas iniciativas, y detraerlos de otras de manera rápida y eficiente. Por otro lado, contribuye a despertar el talento individual de las personas y ponerlo al servicio de iniciativas concretas. Hay una idea de que el talento es un recurso escaso y yo creo que no es así. Si entiendes el talento como una habilidad de hacer algo concreto de manera recurrente que aporta un valor determinado, de eso hay mucho en las organizaciones: lo que pasa es que está oculto, tapado por estructuras antiguas, llenas de silos, que impiden a la gente hacer más de aquello que saben hacer bien”.

Luisa Izquierdo, Directora de RR.HH. de **Microsoft**, aseguró que a su juicio la transformación cultural es lo primero: “El cambio fundamental que debe producirse de cara a tener organizaciones más flexibles tiene que ver con cómo somos y cómo nos comportamos; tiene que ver con ser capaces de despertar y movilizar el talento individual y colectivo y te obliga a estar permanentemente alerta. En una organización flexible tienes que estar siempre atento a lo que te demandan tus clientes y el mercado, para ir reajustando tu estructura y dar respuesta a esas necesidades de manera ágil. Cuando se habla de cómo de líquidos o sólidos somos, no creo que haya un modelo de organización líquida ‘per se’; lo que necesitamos es entender qué necesidades de flexibilización tiene tu negocio para moverte a la velocidad que demandan los clientes y adaptar tus estructuras a la misma”.

Sobre este tema del cambio cultural, **Ignacio de Orúe**, de **Orange**, comentó que “cada vez que damos un paso y probamos a hacer algo nuevo, nos damos cuenta de todo lo que nos queda por aprender. Trabajamos con la mentalidad de hacer cosas desde la humildad de no tener todas las respuestas. Se trata de aprender a aprender, de equivocarte rápido, de aprender de los errores. El cambio cultural para ir hacia una organización ágil es la prioridad de la compañía y parte esencial del nuestro plan estratégico. Estamos convencidos de que, sin el cambio cultural, no seremos capaces de cumplir los objetivos de negocio”.

Luisa Izquierdo aseguró que en **Microsoft**, como organización de tecnología y de innovación, “las estructu-



David Martín (Steelcase).



Luisa Izquierdo (Microsoft).



Alberto Ogando (Generali).

>



Ignacio de Orúe (Orange)



Marcos Sanz (PeopleMatters).



José Antonio Carazo (Capital Humano).

ras clásicas no dan respuesta a nuestros retos del día a día. En la práctica, funcionamos como una organización transversal, muy plana, en la que la información no es propiedad exclusiva de nadie; toda la información sobre la que trabajamos está en la nube lo que permite que cualquiera tenga acceso a la misma. Nuestra organización desincentiva a aquel que dedica su tiempo a “reinventar la rueda”. Lo que queremos es que la gente se apalanque sobre el conocimiento de otros y crezca a partir de ahí. Nosotros no compensamos o medimos únicamente en función de resultados individuales, sino en función de la contribución o impacto que la persona tiene en el negocio. Los puestos monolíticos han pasado a la historia; preferimos trabajar con grandes bloques de habilidades que sabemos son las que necesitamos de una manera recurrente. Al final lo que buscamos es la mayor contribución de cada individuo a un proyecto concreto”.

En este punto **David Martín**, Director de Recursos Humanos para España y Portugal de **Steelcase**, hizo hincapié en la variable cliente. “Las organizaciones nos estamos haciendo más ágiles, más líquidas. Nos estamos transformando porque nuestros clientes nos lo demandan. Es la variable fundamental que hay que tener en cuenta. ¿Por qué estamos cambiando si nos iba bien? Pues porque los clientes están demandando un nivel de resultados a unas velocidades que las organizaciones tradicionales no son capaces de proponer. Se exige a la organización que sea capaz de ofrecer resultados a una velocidad que antes era impensable”, dijo y recordó que, en su etapa en Danone se probaban los yogures nuevos 2 o 3 meses antes de lanzarlos al mercado. “Hoy estamos lanzando nuevos productos casi a la vez que la competencia está lanzando productos similares. Parece que estamos trabajando en beta, lanzando productos que no están totalmente testados, porque si los lanzas tarde estás fuera del mercado. Además, en muchas organizaciones lo que se está viviendo no es una lucha contra los competidores tradicionales, es una lucha contra todo el mundo. Lo que creo que marca la radicalidad del cambio que estamos viviendo es el cliente. Eso nos exige que tengamos que licuar las organizaciones en determinados aspectos. La estructura desaparece por completo porque lo que prima es al final el objetivo”, argumentó.

David Martín concluyó que “los problemas que veo son los problemas que tienen los líquidos. Tenemos que estar cohesionados. Tenemos funciones que realizar y tenemos que ser capaces de introducir componentes que sean aglutinadores, cohesionadores de esas organizaciones para que no se nos descabalen. Sobre todo en nuestro caso, en el que conviven dos áreas bien diferenciadas: el área

industrial, que está viviendo la revolución de la Industria 4.0, y el área comercial, que tiene que estar claramente orientada al mercado”.

Para **Antonio Gutiérrez**, Director de Recursos Humanos de **Samsung**, es evidente que el negocio marca el paso. Explico que “en Samsung no sabría decir qué tipo de organización somos, porque hay casos en los que somos sólida, otros líquida y otros gaseosa. Es cierto que nuestra componente tecnológica nos acerca más a líquido que a lo sólido, pero yo no concibo una organización 100 por ciento sólida ni 100 por ciento líquida y esa convivencia no solo es sana, sino que incluso la veo necesaria porque por un lado se motiva, se agiliza la organización, y por otro hace que funcionen las cosas a día de hoy. Por ejemplo, si hablamos de los equipos que están trabajando en software, no intentes imponer otro tipo de organización porque saltará por los aires. Esa parte es muy líquida. En nuestro caso nuestros productos se miden por semanas, duran tres cuatrimestres como máximo. ¿Qué organización sólida te puedes plantear cuando el ciclo de vida de tus productos se cuentan por semanas?”

TECNOLOGÍA, ¿MEDIO O FIN?

¿Qué sucede con las compañías que no son tan tecnológicas? ¿Con las que no venden tecnología? **Marta Muñoz**, Directora de Recursos Humanos para España y Portugal de **Coca-Cola**, explicó que “en nuestra compañía ahora mismo tenemos un objetivo de crecimiento muy ambicioso porque la compañía necesita crecer. Este objetivo nos viene marcado por el contexto en el que nos estamos moviendo, un mundo donde imperan nuevos hábitos, algunos relacionados con la salud, que nos hacen pensar en un portfolio que ahora mismo no tenemos. La compañía ya anunció el año pasado que lo que queremos es convertirnos en una compañía total de bebidas. Ya no vamos solo a vender refrescos, nos vamos a meter en el mundo del café, de las bebidas orgánicas, de las bebidas de semillas, en los chocolates y los téis orgánicos..., y todo esto con diferentes posicionamientos en cada país. Con esta idea de expansión tenemos que cuidar más la perla de la compañía”.

También aseguró que han surgido dos grandes cambios en la compañía, “uno es qué hacemos cada uno de nosotros y otro qué queremos conseguir. Aquí es donde empezó el año pasado la primera gran revolución que es el foco que ponemos cada uno en nuestro trabajo. Cambiamos el sistema de Performance Management que teníamos y nos hemos convertido en una empresa

totalmente líquida, con revisiones mensuales en las que se revisan las prioridades y se redefine el trabajo. Esto te obliga a repriorizar constantemente las competencias de todos los empleados, no solo de los líderes de la organización”.

Como consecuencia de este cambio, **Marta Muñoz** expuso que el año pasado la compañía lanzó un nuevo sistema de compensación en el que la diferenciación es mucho más amplia. “Nunca vamos a llegar a un sistema justo, porque la equidad es una utopía, pero creo que es un paso más para acercarnos a compensar y valorar aquello que contribuye más al crecimiento”, y añadió que “estamos cambiando la organización para tender a equipos con talento que trabajen por proyectos prioritarios y estratégicos de diferentes áreas y que puedan aportar habilidades técnicas o de otro tipo. Vamos hacia una organización que tienda más a la cooperación porque compartir objetivos comunes es la clave de todo esto. Queremos que todos los empleados se sientan empoderados para tomar sus propias decisiones, para equivocarse. De hecho premiamos las equivocaciones. ¡Aprende y muévete!”

Alberto Ogando, Director de Recursos Humanos de **Generali**, comentó que él era un representante de organizaciones con estructuras aparentemente más tradicionales. “El mundo asegurador, por lo general, parece que es más inmovilista visto desde fuera, con estructuras más tradicionales y menos dinámicas, pero realmente no es así, estamos transformándonos porque no tenemos otra opción. En el mundo asegurador siempre nos hemos esforzado en asesorar al cliente en lo que era bueno para ellos. Ahora es al revés, el cliente es el que conoce, el que sabe, el que se informa, el que dice qué necesita, y nosotros tenemos que darle una respuesta rápida y ajustada, es decir, hacemos “trajes a medida”. El tema de ser ágiles, llamémoslo organizaciones líquidas, no es una opción, es una obligación”, concluyó con rotundidad.

Sobre el tema tecnológico, **Ogando** aseguró que “es diferente estar en el mundo de la tecnología como una actividad propia, que estar como nosotros que tenemos que invertir en tecnología. Nosotros estamos empoderando a los empleados para que ellos mismos vayan aprovechando las herramientas que la empresa pone a su disposición para ir creciendo profesionalmente. Otra cosa es el liderazgo. Nosotros estamos trabajando en el cambio cultural, en el proceso de toma de decisiones y en los grupos de trabajo interdisciplinares. Las personas que van a convivir con las decisiones que se toman tienen que formar parte de ese nuevo estilo de liderazgo”.

> COLABORACIÓN, COOPERACIÓN

Alfonso Jiménez señaló la importancia de llegar al cliente final a través de otras organizaciones. La cuestión es cómo se puede hacer al no estar en contacto con el cliente final. En este sentido **Luisa Izquierdo**, de Microsoft, destacó el hecho de que su compañía acompaña a grandes organizaciones del país en su proceso de transformación digital para lo que necesita determinar qué tipo de conocimientos y de habilidades le hacen falta. “Cuando la gente trabaja en ese entorno descubre realidades nuevas que le permiten ser un poco más dueños de su desarrollo profesional. Ahora, como las organizaciones son más difusas, el plan de carrera al uso deja de tener sentido. Hay gente que, durante un período de tiempo lo que quiere es profundizar en un conocimiento concreto más específico. Otras veces los profesionales demandan un cambio de rumbo. Aquí es cuando una organización líquida te da la oportunidad de salir de un entorno e ir a otro. Yo creo que estos modelos fomentan la motivación porque hacen que la gente esté en constante aprendizaje. Al final esas conversaciones de carrera se convierten en un proceso dirigido por el propio empleado que va explorando opciones distintas. Por su lado, la organización debe facilitar que esas personas puedan tener un abanico de experiencias no necesariamente verticalizadas, fomentando la capacidad de aprendizaje constante. En Microsoft necesitamos profesionales con capacidad de reinventarse a diario, con independencia de la edad o generación a la que pertenezcan”.

Marta Muñoz, de Coca-Cola, comentó que en su caso, trabajan con el embotellador, somos parte de un sistema. Esto quiere decir que en todos los proyectos tenemos que ir de la mano y trabajar de forma consensuada. Las competencias de flexibilidad, negociación, trabajo en equipo, construir relaciones, empatizar, ir de la mano..., son fundamentales. Quien no las tenga no puede trabajar en este sistema. Somos equipos que compartimos estrategia, proyecto común y talento y nos unen valores muy similares”.

Alberto Ogando, de Generali, señaló que “el sector asegurador ha pasado un período de tiempo en el que el precio era el elemento significativo y diferenciador. Para Generali el cliente siempre es lo fundamental. Tenemos que adaptarnos al cliente para cubrir sus necesidades y requerimientos. Nosotros tenemos a nuestros intermediarios, nuestros mediadores, que no están integrados en plantilla y, en ocasiones, el cliente no distingue entre Generali y el mediador. Eso es indiferente; al cliente hay que darle el servicio conociendo exactamente lo que necesita y adaptándonos a lo que nos pide. Por otro lado, la confianza es un factor básico en nuestra actividad.

Nosotros vendemos algo que el cliente espera no tener que utilizar y es en el momento en que requieren de nosotros cuando tenemos que estar ahí”.

David Martín, de Steelcase, comentó que “la necesidad de contar con expertos provoca un cierto ‘mercadeo’ interno puesto que aquellos especialistas de cada una de las funciones son demandados para colaborar en determinados proyectos. Aquellas personas que tienen un valor intrínseco o determinadas capacidades de colaboración son muy demandadas para proyectos específicos y se produce una selección natural de las personas. Pasamos a no ser nosotros, los de RR.HH., los que decimos quien vale mucho sino que es la propia organización la que empieza a decir quién vale mucho y es más demandado. Lo que sí es nuestra función ahora es dotar a la organización de agilidad sin destrozarla”.

Luisa Izquierdo (Microsoft) también esgrimió el término de ecosistema y añadió: “para nosotros la clave del éxito ahora está en la ‘orquestración’. Nuestros líderes han de ser capaces de orquestrar todos los recursos que la organización pone a su disposición para asegurar que tenemos a la persona adecuada, en el momento adecuado, en el lugar adecuado, para hacer que el cliente reciba la atención que precisa de principio a fin. Aterrizar el concepto de orquestración es lo que está siendo más complicado. Tenemos que hacer una importante labor de identificar dónde están esos perfiles. Hay que buscar a aquellos profesionales que no solo tienen las competencias técnicas, sino que son capaces de gestionar proyectos con un componente más intangible: esa magia que se crea cuando un equipo está bien encajado. Es la mezcla de skills que hace que un equipo además de trabajar bien se divierta, aprenda, crezca, y no se generen fricciones. Ahí tenemos un papel muy bonito que jugar”.

Alberto Ogando (Generali) puntualizó que “al igual que al cliente le tenemos que dar casi el traje a medida al empleado también, por lo tanto las políticas de RR.HH. se tienen que adaptar sino de forma individualizada sí de una forma muy personal. La propia innovación ya no es un fin sino la metodología que forma parte de la cultura y de la forma de trabajar de la compañía. Tenemos que ser innovadores cada día, tenemos que saber cambiar y adaptarnos y eso ya pasa a ser una metodología ágil de trabajo”. **Marta Muñoz** (Coca-Cola) apuntó que “como en todas las organizaciones hay quien está dispuesto al cambio y quien lo bloquea y eso hay que gestionarlo. Tenemos que remar todos hacia el mismo lado. O te subes al carro o no estás en el viaje que quiere hacer la compañía”. ■