

Organizaciones “líquidas”

peoplematters

Marcos Sanz, *Director*

La competitividad de la mayoría de las empresas depende cada vez más de la velocidad con la que reaccionan a los cambios constantes de contexto, y de su capacidad de generar innovación relevante que marque diferencias difíciles de replicar.

Las metodologías ágiles están revolucionando en muchos casos el desarrollo de productos y servicios, pero no ofrecen las capacidades organizativas necesarias:

- Reacción rápida de toda la organización (estructura, responsabilidades, etc.) a cualquier cambio en el entorno.
- Desarrollo e implantación de innovaciones relevantes en todos los ámbitos, con la cooperación de perfiles profesionales diversos, representando a toda la cadena de valor.
- Y todo ello manteniendo motivados y vinculados a los profesionales a través de políticas de gestión de personas que sean estables, sencillas, transparentes y equitativas.

Por otro lado, nos encontramos con las barreras de las estructuras funcionales:

- La organización se comporta como un conjunto de silos que se sienten “propietarios” de las personas y de la información, y que se comunican con procesos predefinidos.

- La innovación se realiza en uno de los silos, sin contar con la cooperación generosa de todos los perfiles profesionales necesarios para que sea diferencial y viable.

- Las políticas de gestión de personas están vinculadas a las descripciones de los puestos y su nivelación relativa, siendo necesario actualizarlas ante cualquier cambio de la organización.

- Las personas se resisten al cambio porque quiere mantener quiénes son en la organización. Antes era gerente, ¿y ahora qué soy? ¿“Product owner”? ¿Y eso es más o menos?

El concepto de “organización líquida” persigue la generación de las capacidades organizativas necesarias, e incluye las siguientes 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 ser buenos narradores del propósito común de equipos de trabajo más empoderados.

Para conseguir estas características es necesario un nuevo modelo organizativo acompañado 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.

- **Separación estricta entre personas y puestos,** donde los puestos son cambiantes, pero las personas son reconocidas por su nivel de desarrollo y su perfil profesional a través un **modelo estable de clasificación profesional** desvinculado de la estructura organizativa.

- **Políticas de gestión de personas vinculadas al modelo de clasificación profesional:**

o Estructuras de **compensación** por perfil profesional.

o **Políticas de aprendizaje** orientadas a mejorar el nivel de desarrollo y profundizar en el perfil profesional.

o **Gestión del desempeño** centrada en la mejora continua y en la adaptación a cambios a través de la interacción permanente con los observadores de la contribución.

o **Gestión del talento** centrada en toma de decisiones de gestión sobre personas, valorando especialmente la contribución de equipos y la cooperación.

En definitiva, las organizaciones que van a poder sobrevivir a un contexto global y de cambio permanente han de ser transgresoras, sin estructuras fijas, y con la máxima capacidad de adaptación. Esta es la definición del *Jeet Kune Do*, el método de combate inventado por Bruce Lee, que en su última entrevista lo resumió diciendo: *“be water my friend”*.