



## Las organizaciones necesitan ser más líquidas

**Una organización líquida es aquella capaz de comportarse como un fluido cuando lo necesita para adaptarse al contexto, es decir, a su recipiente; y, además, de forma rápida y sin dolor, sin procesos de calentamiento y fusión, o de rotura, que es lo que hacemos con los cubitos de hielo que no caben en un vaso estrecho.**

La liquidez organizativa es una metáfora muy ilustrativa para expresar la capacidad de cambio y de adaptación ágil de una organización a contextos competitivos cambiantes o a necesidades estratégicas nuevas, modificando sin grandes esfuerzos ni resistencias lo que sea necesario, como el organigrama, las responsabilidades, los procesos, el contenido de los puestos, etc.

Para ello, en sus principios operativos, en sus políticas de gestión de personas y en su ADN cultural se fomenta la cooperación transversal y la diversidad, se promueve la comunicación horizontal, la delegación y la autonomía de los equipos de trabajo para tomar decisiones en su ámbito de conocimiento y experiencia.

Este concepto de liquidez organizativa se está extendiendo y cada vez aparece más en la literatura y en las conversaciones sobre gestión y organización, porque ¿qué compañía no quiere desarrollar su capacidad de innovar y adaptarse con agilidad al contexto para sostener su negocio? Sin embargo, seguramente algunas no lo necesitan, como las que tienen ventajas competitivas larga y costosamente desarrolladas, con grandes barreras de entrada, que operan en entornos económicos y de demanda estables, y que, además, son bastante insensibles al avance científico-técnico. Pero nos tememos que no hay muchas de estas organizaciones hoy en día.

La solidez no es necesariamente indeseable en ciertos contextos y circunstancias, aunque es el destino natural de una organización que trata de gobernar el crecimiento y la complejidad con burocracia, alternando periodos de simplificación cuando se observan excesos de rigidez.

Por otro lado, no es infrecuente que una organización grande o compleja no necesite la liquidez en todos sus negocios o ámbitos de actuación, y que su problema sea elegir el equilibrio adecuado entre liquidez y solidez, o los ámbitos (negocios, unidades, colectivos, etc.) donde prefiere ser líquida, o más bien sólida, es decir, con responsabilidades y procedimientos bien definidos, predecibles y reproducibles fácilmente, con el mínimo espacio para la improvisación y, por supuesto, se deduce, para el error o los defectos de calidad.

## Palancas de desarrollo de liquidez

Con el objetivo de concretar las palancas donde se puede expresar y desarrollar la liquidez o solidez organizativa, la alianza de empresas europeas de consultoría Space Management Consulting creó un equipo

de trabajo multidisciplinar que definió tres comportamientos representativos de liquidez y solidez en tres aspectos clave de cada uno de los siguientes siete ámbitos de una organización:

### **Estilo de gestión y liderazgo:**

- Foco del liderazgo.
- Cesión de autonomía.
- Fuente del liderazgo.

### **Estrategia y políticas de gestión de personas:**

- Foco de la gestión de las personas.
- Impacto de los cambios organizativos.
- Gestión de la contribución de las personas.

### **Innovación:**

- Fuente de la innovación.
- Criterios de financiación de proyectos.
- Agilidad de generación de productos / servicios.

### **Modelo de organización:**

- Flexibilidad de la asignación del trabajo.
- Flujos de información.
- Prioridades de la organización.

### **Procesos de negocio:**

- Ámbito de la responsabilidad sobre procesos.
- Visibilidad del rendimiento de los procesos.
- Autonomía para la toma de decisiones.

### **En Mentalidad:**

- Motivaciones del aprendizaje.
- Percepción del cambio.
- Deseo de autonomía y responsabilidad.

### **Toma de decisiones:**

- Delegación para la toma de decisiones.
- Ámbito de la toma de decisiones.
- Amplitud del grupo decisor.

A título de ejemplo, en el “**Foco del liderazgo**” los comportamientos organizativos definidos son:

1. Sólido. Los líderes dirigen organizaciones y funciones; su objetivo principal es conseguir resultados consistentes y estables.
2. Líquido. Los líderes dirigen equipos, proyectos, redes de equipos; su foco es ofrecer valor a todas las partes interesadas.

Y en el “**Foco de la gestión de personas**”:

1. Sólido. Las políticas de gestión de personas están vinculadas a los puestos de trabajo.
2. Líquido. Las políticas de gestión de personas están vinculadas al desarrollo profesional y a las capacidades reconocidas en las personas.

En el resto de los aspectos de los siete ámbitos se redactaron comportamientos similares, tanto en su versión líquida como sólida, tratando de evitar un sesgo positivo hacia la liquidez, o negativo hacia la solidez.

Obsérvese que el lector debe evitar también tener este sesgo, ya que, como hemos dicho, la solidez no es necesariamente indeseable en ciertos contextos y circunstancias, aunque es el destino natural de una organización que trata de gobernar el crecimiento y la complejidad con burocracia, alternando periodos de simplificación cuando se observan excesos de rigidez.

---

## Una encuesta de liquidez organizativa

Con el objeto de valorar el grado de liquidez o solidez que se percibe actualmente en las organizaciones y comprobar si el mercado desea más liquidez o más solidez organizativa, desde Peoplematters hemos realizado una encuesta que, mostrando los 21 comportamientos organizativos en sus versiones sólidas y líquidas, hacía las siguientes preguntas:

- ¿Cómo valoras el comportamiento organizacional actual en cada ámbito?
- ¿Cómo crees que debería ser vuestro comportamiento organizacional?

En ambas preguntas se ha utilizado una escala de cercanía o lejanía a la liquidez o a la solidez: coincide con la liquidez (100 puntos), se acerca más a la liquidez (50 puntos), parte líquido y parte sólido (0 puntos), se acerca más a la solidez (-50 puntos) y coincide con la solidez (-100 puntos).

En la encuesta participaron 45 ejecutivos y mandos de empresas con diferentes dimensiones (menos de 100 empleados hasta más de 10.000). Los resultados son sorprendentemente consistentes. La percepción generalizada sobre la situación actual es de cierta solidez en todos los ámbitos, con un promedio de 19,3 puntos negativos, es decir, entre parcialmente sólido y líquido, con tendencia a la solidez. Y, al mismo tiempo, existe un deseo generalizado de ser bastante más líquidos, también en todos los ámbitos, con un promedio de 48,9 puntos, es decir, cerca de la liquidez.

Una organización líquida no es una estructura determinada, sino una combinación de valores, cultura, modelos de gobierno, políticas de gestión y procesos que generan conjuntamente comportamientos individuales y colectivos que agilizan la reacción y la adaptación al contexto de negocio.

No pretendemos en este artículo dar detalles excesivos incluyendo el resultado para cada uno de los 21 aspectos analizados, puesto que las necesidades de liquidez o solidez en cada organización pueden darse en ámbitos diferentes en la búsqueda del equilibrio más apropiado.

Sin embargo, sí creemos que el estudio refleja tendencias que nos parecen claras, analizando las mayores distancias entre la solidez de la situación actual y la liquidez deseada, ya que estas grandes diferencias serían los mayores retos de cambio de comportamientos organizativos en cada uno de los ámbitos. Concretamente:

### **En estilo de gestión y liderazgo, el mayor reto es cambiar la fuente del liderazgo:**

- Moverse de: “el liderazgo se basa en la antigüedad y la autoridad”.
- Hacia: “el liderazgo se basa en la capacidad de influir en los demás, inspirando e impulsando talentos”.

### **En estrategia y políticas de gestión de personas es el foco de la gestión de personas:**

- Moverse de: “las políticas de gestión de personas están vinculadas a los puestos de trabajo”.
- Hacia: “Las políticas de gestión de personas están vinculadas al desarrollo profesional y a las capacidades reconocidas en las personas”.

### **En innovación es la agilidad de generación de productos y servicios:**

- Moverse de: “los productos o servicios se lanzan al mercado / cliente una vez que se ha completado el desarrollo”.
- Hacia: “se lanzan al mercado productos / servicios mínimos viables que proporcionan un ROI temprano y las opiniones de los clientes”.

### **En modelo de organización son los flujos de información:**

- Moverse de: “el flujo de información se encuentra principalmente dentro de las funciones verticales y entre niveles adyacentes”.
- Hacia: “la información fluye según sea necesario, sin restricciones”.

### **En procesos de negocio es la visibilidad del rendimiento de los procesos:**

- Moverse de: “el rendimiento del proceso sólo es visible por la estructura de supervisión. Los gestores directos reciben principalmente indicadores de actividad”.
- Hacia: “todos los participantes del proceso tienen acceso y contribuyen a los indicadores de rendimiento del proceso”.

### **En mentalidad es la percepción del cambio:**

- Moverse de: “el cambio tiende a ser percibido como amenazante, potencialmente arriesgado y, por lo tanto, se evita”.
- Hacia: “el cambio tiende a ser percibido como desafiante y motivador”.

### **En toma de decisiones es la delegación:**

- Moverse de: “la toma de decisiones se basa en la posición jerárquica y los niveles de autorización definidos en los procesos de negocio”.
- Hacia: “los miembros del equipo toman las decisiones del proyecto, de acuerdo con las responsabilidades delegadas”.

Como se puede deducir, una organización líquida no es una estructura determinada, sino una combinación de valores, cultura, modelos de gobierno, políticas de gestión y procesos que generan conjuntamente comportamientos individuales y colectivos que agilizan la reacción y la adaptación al contexto de negocio con la extensión que sea necesaria, y con el mínimo esfuerzo y la menor resistencia.

Por lo tanto, creemos que el grado de liquidez adecuado, y no necesariamente más, y en los ámbitos apropiados, es una palanca crítica para la competitividad y sostenibilidad de cualquier organización en un mundo zarandeado por cambios geopolíticos, económicos, sociodemográficos, culturales, climáticos, regulatorios, técnicos, científicos, etc.