



Cristina Hebrero
Senior Manager People-
Matters

LEl nuevo escenario de recuperación económica presenta enormes oportunidades para los negocios, al tiempo que supone un cambio en los retos de gestión de personas.

Inmersas en esta nueva etapa de crecimiento, algunas compañías globales de nuestro entorno están revisando sus estructuras organizativas de grupo para crear ventajas competitivas derivadas de su escala global.

Principalmente, persiguen objetivos relacionados con conseguir operar realmente como un grupo, ganar en agilidad y toma de decisiones, gestionar la complejidad organizativa derivada de múltiples geografías/negocios/marcas/productos, aportar claridad organizativa y mejorar la eficiencia.

Tras la experiencia de trabajar con algunas de estas compañías, a continuación resumo algunas “lecciones aprendidas” que pueden ayudar en este proceso de configuración de un modelo organizativo global:

1. **Crear un centro corporativo reducido, focalizado y asegurar que añade valor.** Tienen una naturaleza expansiva que es necesario vigilar para que los criterios de eficiencia que habitualmente se aplican en las unidades de negocio también se respeten aquí. A medida que las corporaciones crecen, también los centros corporativos suelen relajarse y dotarse de recursos que en ocasiones son prescindibles. El centro corporativo debería dar ejemplo en cuanto a su dimensionamiento, que debe ajustarse a las necesidades reales, bajo un principio de austeridad.

Tanto o más importante que el tamaño es el foco. El centro corporativo debe focalizarse en la estrategia, cultura y va-

Liderazgo



lores de grupo, así como en los procesos de control. Estas tres perspectivas, estrategia, cultura/valores y control, cobran mayor relevancia cuanto más disperso y diversificado es el grupo y más cambiante es el entorno en el que desarrolla su negocio.

Con la finalidad de que el centro corporativo aporte el máximo valor a la organización, es necesario asegurar que reúne el talento *best in class*. En definitiva, pocos recursos pero de gran valía profesional para maximizar su contribución y aportación a la estrategia global.

2. **Separar el centro corporativo de la unidad de negocio principal, habitualmente España.** Dado que el origen de las compañías a las que nos referimos en este artículo es el negocio en España, es habitual que exista bastante confusión entre las actividades corporativas y las propias del negocio español. Para crecer hacia un modelo organizativo global, es necesario “separar” las actividades corporativas de las de la unidad de negocio principal. Esta separación frecuentemente implica una mudanza de oficinas, dejando la sede corporativa en una localización separada de la unidad de negocio España.
3. **El centro corporativo debe ser tan diverso como el grupo al que representa.** El centro corporativo debería reflejar la diversidad del grupo en cuanto a nacionalidades, experiencias, áreas de competencia y conocimiento. En este sentido, deberá ser tan internacional



y diverso como lo es la expansión geográfica y diversidad de negocios de la compañía.

Todavía hoy vemos centros corporativos de empresas españolas internacionales con poca o ninguna representación de altos ejecutivos extranjeros. ¿Cómo asegurar que las políticas corporativas son sensibles a la dimensión y complejidad internacional cuando los miembros del comité de dirección son todos españoles con una limitada trayectoria internacional?

4. **Centralizar servicios o actividades cuando de verdad aporte valor.** Es habitual en las organizaciones globales centralizar funciones de soporte como sistemas de información, recursos humanos, finanzas, etc., bajo el formato de centros de excelencia y de centros de servicios compartidos.

Los centros de servicios compartidos permiten conseguir economías de escala al concentrar determinadas funciones transaccionales, frecuentemente asociadas al ámbito económico-administrativo, que anteriormente estaban dispersas en las diferentes geografías.

Diseño de estructuras organizativas de grupo

10 recomendaciones desde la perspectiva de personas

Los centros de excelencia, por otro lado, permiten obtener "economías de talento" al reunir un conjunto de profesionales de máxima valía para definir y diseñar las políticas globales de grupo. Estos centros deben ser reducidos en tamaño pero muy relevantes en cuanto a las capacidades que albergan.

5. **Mantener a nivel local todo aquello que requiere adaptación al cliente.** El diseño de un modelo organizativo de grupo requiere reflexionar sobre qué procesos y actividades requieren adaptación local y por lo tanto deben residir en el país o unidad de negocio. Las actividades comerciales, por ejemplo, requieren >

> adaptación a las necesidades locales de los clientes y en consecuencia suelen residir localmente.

6. **Reconsiderar las estructuras regionales, que no siempre añaden valor y evitar duplicidades entre lo global / regional / local.** Las estructuras regionales se han utilizado tradicionalmente para evitar un extenso “span de control”, lo cual ha permitido agrupar países por proximidad geográfica. Sin embargo, estas estructuras, que actúan como “intermediaria” entre lo global y lo local, no siempre añaden valor y pueden ralentizar los procesos de toma de decisiones.

Ligado al punto anterior, un exceso de niveles que contemple la responsabilidad global, regional y local puede conducir a duplicidades y solapamientos funcionales. Esto es todo lo contrario al objetivo perseguido de ganar en eficiencia organizativa.

7. **Considerar la posibilidad de “dobles gorros” global/regional/local.** Es necesario ser flexibles en la asignación de responsabilidades de manera que un mismo profesional pueda asumir una doble responsabilidad local y/o regional y/o global. ¿Por qué no ser Director Regional al tiempo que se asume la Dirección de una unidad de negocio en particular? Los dobles gorros organizativos contribuyen a la eficiencia organizativa, al no tener que crear puestos a tiempo completo que realmente no son necesarios. Aunque puedan percibirse como estructuras más confusas, asumir un rol global y local al mismo tiempo favorece el entendimiento y sensibilidad de ambas perspectivas.
8. **Estandarizar estructuras organizativas entre unidades de negocio.** Las estructuras organizativas matriciales, frecuentemente presentes en las compañías globales, no están exentas de complejidad. Dicha complejidad, a menudo crece a medida que se avanza desde la perspectiva global hacia la local. La estandarización de estructuras organizativas en las diferentes unidades de negocio contribuye a aportar claridad organizativa. Aunque se admiten excepciones, diseñemos estructuras organizativas “modelo” que podamos replicar en las diferentes unidades de negocio, evitando que cada unidad de negocio tenga organigramas demasiado heterogéneos.
9. **Favorecer un entorno de trabajo global.** Esto empieza a menudo con algo tan sencillo como la definición de un idioma “oficial” que todos los empleados

deberán compartir. Cuando el grupo está presente en países con lenguas diferentes, se hace imprescindible elegir un único idioma oficial, que en muchos casos es el inglés. Para algunas compañías de nuestro entorno más próximo, esto puede convertirse en un reto, al tener que incrementar el nivel de exigencia en idiomas de los empleados y dedicar importantes recursos para conseguirlo.

Otro elemento clave para que la comunicación fluya es apoyarse en las tecnologías para optimizar las reuniones “virtuales”. Aunque hoy en día todos deberíamos demostrar unas habilidades tecnológicas avanzadas, esto no siempre es así. También en este caso, como en el caso de los idiomas, se hace necesario una inversión en el desarrollo de habilidades y competencias.

En todo caso, el uso de la tecnología no deberá evitar encuentros presenciales para asegurar la necesaria comunicación e interacción dentro del grupo. La definición de funciones globales o centralizadas hace necesario mantener encuentros presenciales periódicos que no deben sustituirse por el uso de las tecnologías.

10. **Asegurar la movilidad de talento multidireccional dentro del grupo.** La definición de políticas de movilidad de talento y su implantación “de verdad” es una cuestión crítica en las corporaciones internacionales. El objetivo principal es asegurar la transferencia de conocimiento, innovación y *know-how* dentro de la organización, así como el desarrollo de directivos y profesionales con perspectiva global.

El intercambio y rotación de profesionales debe darse de manera multidireccional entre unidades de negocio, así como entre unidades de negocio y centro corporativo de una manera dinámica y flexible.

La definición e implantación de un modelo de talento que asegure esta movilidad multidireccional es hoy por hoy uno de los principales retos de este tipo de organizaciones.

Avanzar hacia una compañía global requiere ir poniendo en marcha multitud de iniciativas desde la perspectiva de personas, procesos y tecnología. Sin embargo, es necesario empezar por reflexionar sobre la estructura organizativa de grupo más adecuada, estableciendo el adecuado balance entre actividades y procesos globales vs locales, y aportando importando beneficios de claridad y eficiencia organizativa, entre otros. ■



¿Se puede innovar en gestión del talento directivo?

En Norman Broadbent sabemos cómo hacerlo siguiendo una política basada en la calidad. La ventaja competitiva que aportamos a nuestros clientes supone una apuesta clara por la **innovación** en procesos y equipos, ofreciendo soluciones en línea con la estrategia de cada cliente.

Desde 1982 venimos prestando servicio a las empresas en sus necesidades de búsqueda de directivos y en proyectos estratégicos de Talento.

Contacte con nosotros y descubra todas las opciones y ventajas que tenemos para su empresa.

