



El ranking de la revista Fortune sobre las compañías más admiradas en 2015 volvió a identificar a Apple como la número uno, por octavo año consecutivo. Tras ella se sitúa el gigante de internet Google, que subió una posición respecto a 2014, o el líder mundial del e-commerce, Amazon... Los atributos valorados son cuestiones como la innovación, la gestión de personas, el buen uso de los activos corporativos, la responsabilidad social, la calidad de la gestión directiva, la solidez financiera, el valor de la inversión a largo plazo, la calidad de los productos/servicios y la capacidad para competir globalmente.

La globalización ha sido uno de los mayores acontecimientos del siglo XXI, mediante el cual las compañías han ido ganando ventajas competitivas gracias a su crecimiento más allá de las fronteras locales. Pese a los retos a los que se enfrentan, de carácter logístico, cultural, etc., las compañías globales consiguen desarrollar ventajas competitivas sobre los negocios locales.

Algunas de estas ventajas competitivas tienen que ver con las prácticas organizativas y de recursos humanos, y especialmente con la manera en que estas compañías gestionan el talento. He seleccionado algunas de estas prácticas que considero tienen impacto sobre la capacidad para competir y tener éxito en un mundo sin fronteras.

Las compañías globales:

### 1. **Reclutan a sus profesionales en un pool de talento de escala mundial**

Esto les permite acceder a más y mejor talento, de carácter más diverso. La búsqueda del talento está más basada en las actitudes,

# Gestión del Cambio

valores y en el “ajuste cultural” de los candidatos y no tanto en los conocimientos o el expediente académico. Es frecuente que estas organizaciones tengan procesos continuos y permanentes de captación, sin necesidad de que exista una vacante concreta para una posición determinada. La filosofía que prevalece es “disponer del mejor talento siempre y en todo momento”. Primero captan talento y luego le asignan roles y responsabilidades. Los propios empleados proponen y recomiendan candidatos con el perfil que saben encajará en la cultura corporativa.

### 2. **Disponen de sofisticados procesos de acogida como primer paso para fortalecer la cultura corporativa**

Los procesos de acogida combinan recursos online, programas de tutores, sesiones de feedback sobre la adaptación del nuevo empleado, visitas a las universidades y sedes corporativas, etc. Todo ello con el fin de dar la bienvenida a sus nuevos miembros y que la acogida suponga una experiencia memorable para ellos y una rápida y eficiente integración en la cultura de compañía. Se trata de asegurar que el nuevo empleado aprenda los valores, los comportamientos esperados y adquiera el “conocimiento social” necesario para ser un miembro efectivo y aceptado por la comunidad.

Tras la acogida, las iniciativas de formación y aprendizaje que ponen en marcha estas organizaciones, frecuentemente a través de universidades corporativas, academias, campus, etc., persiguen no sólo desarrollar competencias y conocimientos sino preservar y fortalecer la cultura corporativa.

### 3. **Ponen el énfasis en una estrategia de employer branding global**

Con el fin de atraer el mejor talento, las compañías globales apuestan fuertemente por crear una propuesta de valor al empleado atractiva y diferencial, que difunden interna y externamente a través de potentes iniciativas de marketing. Esto tiene alto impacto en la reputación como empleador, facilitando la atracción del mejor talento.

### 4. **Identifican a sus líderes en momentos tempranos de su carrera profesional**

Es práctica habitual identificar a sus potenciales líderes en momentos tempranos de su carrera profesional y proporcionarles una variada trayectoria profesional. Estos líderes asumen nuevas y variadas funciones en



## Buenas prácticas en las organizaciones sin fronteras

diferentes geografías, con distintos equipos, etc. Cuando llegan a asumir un puesto de máxima responsabilidad, han experimentado un aprendizaje que les prepara para un desempeño exitoso con las máximas garantías.

### 5. Reorganizan parcial o totalmente sus estructuras con cierta frecuencia

La estructura organizativa de una empresa influye en el éxito del negocio, en la medida en que canaliza la energía. Las estructuras que no cambian nunca terminan produciendo desilusión y apatía. Una eficaz manera de asegurar una exitosa adaptación a los cambios es considerar el cambio como una constante interna. La mayoría de las organizaciones globales se reorganizan con cierta frecuencia. En cada cambio que realizan, obtienen mejoras de eficiencia. En determinados contextos de negocio, se opta por la centralización de procesos, sin embargo,

a medida que pasa el tiempo, se cambia la estructura para descentralizar otros. De la misma manera que los experimentos de Hawthorne hace más de 40 años, cada cambio en el entorno de producción (encender o apagar luces, etc.) suponía una mejora de productividad. Ciertas dosis de cambio periódico producen efectos beneficiosos porque tensionan la organización. Cada cambio produce un efecto de “ilusión, excitación” que puede durar varios años, dependiendo del tamaño de la organización. Cuando la ilusión se desvanece, es el momento de buscar un nuevo cambio, una nueva reorganización.

Esta reorganización debería reflejar y enfatizar la actividad nuclear y principal. Una organización que por ejemplo pone el foco en tener éxito en determinados mercados, probablemente se organice por geografías y no tanto por productos o canales. Una estructura organizativa debería ser dinámica y orientada hacia las prioridades de

futuro. Cambios relevantes en la estrategia de negocio o en el entorno deberían tener su reflejo en ajustes organizativos.

Al igual que los edificios preparados para resistir movimientos sísmicos, las estructuras organizativas de las compañías globales se adaptan a los cambios del entorno, gracias a su elasticidad y tolerancia al cambio. Tal como explican los expertos en terremotos, “el objetivo es conseguir que el edificio se balancee pero no se derrumbe, por lo que deben ser estructuras que admitan cierto grado de deformación e incluso ligero desplazamiento. Si doblas una caña seca se quiebra. En cambio, un junco vivo es flexible, puedes deformarlo, y se va amoldando. Esa es la esencia de la construcción antisísmica”... y también de las estructuras organizativas flexibles.

La parte superior de un rascacielos se mueve ligeramente (unos 30 centímetros) con el fuerte viento. La manera de hacer frente al viento es dejar que actúe. Lo mismo pasa con los cambios del entorno y la manera en que las estructuras organizativas deben adaptarse, cambiando pero sin derrumbarse.

#### 6. **Implantan estructuras organizativas ligeras y con pocos niveles**

Estas organizaciones suelen tener estructuras planas caracterizadas por extensos ámbitos de control. Son ligeras y centradas en aquello que aporta valor, y no tanto en labores de coordinación. Las actividades que no aportan valor son eliminadas. Con estructuras más planas, la comunicación y los procesos de toma de decisiones son más ágiles y rápidos. Los directivos tienen una visión más cercana de las operaciones diarias y están más cerca de los clientes. Los ámbitos de control más extensos requieren un perfil de liderazgo más desarrollado, razón por la cual estas compañías consideran el desarrollo de líderes como una prioridad de negocio. Estos directivos no tienen tiempo para hacer *micro-management*, sería imposible. Tienen que focalizarse en inspirar y desarrollar a sus equipos, creando para ello un futuro ilusionante.

#### 7. **Mueven internamente a sus profesionales con gran habilidad**

Las organizaciones globales mueven de manera habitual a sus profesionales en diferentes localizaciones y funciones. Esto es un gran beneficio tanto para la compañía como para el desarrollo profesional de los empleados.

Volviendo a los experimentos de Hawthorne, la especialización no es siempre la manera más eficiente de división del trabajo, pues los trabajos simples y repetitivos se vuelven con el tiempo monótonos y aburridos, lo que afecta negativamente a la motivación y a la productividad. En este sentido, la rotación de funciones y responsabilidades aumenta el desempeño organizativo y es una práctica que promueven las organizaciones globales.

#### 8. **Gestionan proyectos a través de equipos globales**

Muchas de las compañías globales gestionan equipos de trabajo globales y diversos integrados por profesionales de diferentes funciones y geografías que colaboran virtualmente para acometer proyectos internacionales. Una vez más, la diversidad se constituye como uno de los pilares de éxito.

#### 9. **Se preocupan de manera genuina por las personas e invierten recursos significativos**

Esto se traduce en políticas de gestión de personas avanzadas y adaptadas a las necesidades de los profesionales. Las compañías globales se preocupan por crear ambientes de trabajo positivos en los que los empleados puedan crecer y desarrollar una experiencia de trabajo enriquecedora y de contribución al negocio. La creciente personalización de las políticas de RR.HH. permite dar respuesta a diferentes inquietudes por parte de colectivos diversos. La tecnología ayuda en gran medida a través de elementos “self-service” que el empleado puede “customizar” y adaptar a sus necesidades e intereses particulares.

#### 10. **Fomentan la colaboración y socialización entre sus profesionales, con el apoyo de la tecnología**

Las organizaciones globales fomentan la creación de redes internas, relaciones sociales y *networking* como vía para preservar los valores y la cultura corporativa. Una mayor socialización entre los empleados mejora la gestión del conocimiento, el compromiso y la capacidad para lograr resultados diferenciales.

Cuando todas estas prácticas confluyen, se potencia el desempeño organizativo e individual de manera sostenible. Estas prácticas no siempre son posibles en las organizaciones locales, pero sin duda, suponen una inspiración sobre el camino a seguir hacia la excelencia. ■