

¿Hay una estructura organizativa “ideal” para las compañías multinacionales?

Cristina Hebrero, Directora de PeopleMatters.



¿Hay una estructura organizativa “ideal” para las compañías multinacionales?

Uno de los retos a los que se enfrentan las compañías globales es definir su estructura organizativa de manera que responda de manera óptima a su entorno.

Hace 50 años la mayoría de las organizaciones tenían estructuras funcionales, pero a medida que el entorno se fue haciendo más complejo fueron migrando hacia estructuras divisionales basadas en el modelo de General Motors, según el cual los jefes de división eran los responsables últimos de las operaciones. La creciente globalización, la evolución digital, la entrada de nuevos competidores en el mercado, entre otros factores, exigieron una nueva reorientación con el fin de atender a las múltiples perspectivas y dimensiones del negocio. Así, las multinacionales evolucionaron hacia nuevas formas organizativas de tipo matricial, que “a priori” combinaban los beneficios de las dos estructuras anteriores (autonomía funcional y divisional). Estas estructuras se

basan en responsabilidades compartidas entre las perspectivas funcional y divisional, lo que implica flujos de interacción y toma de decisiones vertical y horizontal simultáneamente.

Sin embargo, todavía hoy hay serias dudas respecto de cuál es el modelo organizativo ideal que debería adoptar una compañía multinacional. Quizás la respuesta no está tanto en el tipo de estructura en sí misma (funcional, divisional o matricial) sino en cómo conseguir que la organización diseñada se implante y funcione de manera efectiva.

En este sentido, sugiero tres principios básicos para que todo diseño organizativo funcione: **la temporalidad, la flexibilidad y la coordinación/colaboración.** Toda organización que se desenvuelva en un entorno global debería **considerar que:**

- cualquier solución organizativa será temporal
- maximizar el desarrollo de capacidades y mecanismos que le permitan responder con rapidez y agilidad al entorno cambiante
- construir redes de colaboración y coordinación entre los profesionales que permitan contrarrestar la “rigidez” inherente a cualquier estructura.

A continuación presento algunas recomendaciones extraídas de las líneas de pensamiento de referentes como Tom Peters, John Kotter o Paul Lawrence que pueden ayudar:



1. Establecer un conjunto sólido de valores orientados a la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Algo que podemos aprender de las grandes corporaciones internacionales que perduran el tiempo, como Coca-Cola, Disney o Procter & Gamble..., es que pese a desenvolverse en entornos extremadamente cambiantes, otorgan una importancia crítica, incluso a veces “obsesiva” a la fortaleza y estabilidad de su cultura corporativa. Estas compañías mantienen un conjunto de valores orientados a la sostenibilidad del negocio y de esta manera fomentan el compromiso de sus profesionales, que deben desenvolverse en entornos de máxima turbulencia. La variabilidad e incertidumbre del entorno se contrarresta con una cultura fuerte y orientada al largo plazo, que fomenta el compromiso de los profesionales y da solidez a la organización.

2. Seleccionar un máximo de una o dos prioridades clave de negocio en cada momento.

Se trata de poner foco desde la alta dirección para asegurar el éxito en la implantación de la estrategia. Al tratarse de organizaciones tremendamente complejas, la única manera de asegurar que se consigue un cambio en la dirección deseada es poner toda la atención de la compañía a nivel global en una única prioridad de negocio compartida por todos durante un periodo de tiempo determinado. Esa prioridad será suficientemente contundente como para superar cualquier barrera o dificultad organizativa. El máximo ejecutivo deberá dedicar tiempo a analizar en profundidad cuál debe ser dicha prioridad en la que focalizar todos los esfuerzos, y una vez tomada la decisión, desplegar el mensaje de manera unívoca y prioritaria.

3. Desarrollar una filosofía de gestión común compartida por directivos y managers a lo largo y ancho de la organización.

Las compañías que implantan con éxito estructuras multidimensionales dedican importantes esfuerzos a inculcar entre los directivos y mana-

gers un estilo de liderazgo y filosofía de gestión común. De esta manera se hace factible la descentralización, ya que los principios fundamentales de liderazgo, las conductas aceptables y las que no lo son, son compartidas por todos. Ante situaciones o decisiones difíciles, responderán de manera homogénea, de acuerdo con la filosofía de gestión de la compañía.

4. Encontrar el adecuado balance entre la centralización y descentralización.

No es fácil determinar qué debe centralizarse y qué debe descentralizarse en cada momento. Una solución efectiva es tomar estas decisiones de manera “temporal”. En determinados momentos del negocio puede ser conveniente centralizar algunas dimensiones de la organización para asegurar el adecuado control y homogeneidad de criterios. Sin embargo, pasado un tiempo y ante la necesidad de mayor agilidad y capacidad de respuesta, puede tener más sentido la descentralización. Este balance debería ir cambiando y encontrar su propio equilibrio en el tiempo.

5. Reorganizar periódicamente la estructura organizativa.

Las nuevas tendencias organizativas abogan por dejar de “perseguir” la estructura organizativa “correcta” y considerar la reorganización como la manera de ser efectivo y responder a las presiones internas y externas. No se trata de cambiar por cambiar, sino de desarrollar sistemas o estructuras dinámicas que contribuyan a focalizar la organización en pocas prioridades estratégicas en cada momento.

Ya que es extremadamente difícil encontrar el modelo organizativo ideal, optemos por otras maneras de conseguir que la estructura organizativa funcione bajo la premisa de que ninguna solución será “para siempre”, fomentando la flexibilidad y la coordinación / colaboración entre los profesionales, de manera que la organización ponga el foco en la prioridad estratégica del momento. ¡Ese debe ser el objetivo!