

Iván Ruíz, general manager de FI Group

“Polaris” ya está aportando la solvencia organizacional que un grupo como el nuestro necesita

FI Group asesora a las empresas en la gestión de la financiación de su I+D+i, mediante el diseño y la implementación de acciones para potenciar su desarrollo tecnológico y económico. A nivel internacional, el Grupo está formado por más de 1.800 profesionales, el 80 % de los cuales son licenciados y doctores en diferentes áreas de conocimiento. Su capacidad técnica y sus conocimientos fiscales son la clave de su éxito junto con la aplicación de la innovación en los procesos. Y en esa senda de mejora siguen trabajando con el proyecto “Polaris”, que implica una nueva organización y estructura internas para poder continuar siendo referentes en su sector.

Tras 20 años de trabajo, son una gran empresa con presencia internacional. ¿Qué destacaría de esta trayectoria?

Ha sido un gran viaje la verdad, yo fui la cuarta persona en incorporarse en la empresa y hoy en España somos más de 800 profesionales. Actualmente, estamos en otros 14 países, con cerca de 60 despacho propios, y lo hemos hecho siendo fieles a nuestros valores de compromiso, esfuerzo y dedicación al cliente. Han sido muchos buenos proyectos, clientes, procesos y personas los que han permitido que FI sea hoy lo que es. Es esa vocación de trabajo bien hecho, con humildad, esfuerzo y orientación al cliente –valores que permanecen en FI inalterables–, lo que nos permite seguir creciendo y mejorando día a día.

Este crecimiento ha ido acompañado de nuevas oficinas, divisiones, áreas y personas, que son la base de su negocio. ¿Cómo es su estructura?

En los últimos dos años hemos crecido mucho y hemos realizado una transformación con un gran proceso de reorganización con el objetivo de cam-

biar nuestra forma de trabajar y la estructura interna –nuestro proyecto “Polaris”–, que ya está dando los resultados de solvencia organizacional que necesitamos. Ahora tenemos una estructura corporativa que define y despliega una estrategia

Diseñamos las mejores políticas de personas para la correcta evolución de la organización

de grupo muy clara, basada en tres pilares: internacionalización, digitalización y diversificación.

En total, somos más de 1.800 personas y para gestionar este enorme grupo de manera eficiente necesitamos una organización sólida, un gran

propósito (nuestro *#helpingideasgrow*), unos pilares y valores muy marcados y unos objetivos bien definidos, con un *Business Plan 24-26* bien trabajado. Disponemos de servicios generales compartidos (financieros, legales, People, IT y Marketing) para todos los países del grupo, a la vez que homogeneizados, así como coordinamos las operaciones y objetivos de los diferentes *hubs* operativos, donde desarrollamos la actividad de prestación de los servicios en los diferentes países: *Hub* América, *Hub* Iberia (España/Portugal), *Hub* Europa (con los países en crecimiento) y *Hub* Asia (Japón, Singapur).

¿Qué ha supuesto este crecimiento para la gestión de personas?

Ha supuesto un gran reto, el más relevante. Somos una empresa de consultoría de financiación de proyectos, donde el capital humano es el activo más importante. Así que necesitamos diseñar y desarrollar continuamente las mejores políticas de gestión de personas para la correcta evolución de la organización y poder así disponer de la estructura más óptima posible para desarrollar exitosas estrategias de negocio para ofrecer a nuestros clientes. Eso implica desarrollar y definir una política de gestión de personas de mejora continua, para ir adaptándonos a las necesidades del mercado, de las personas y de la sociedad.

Concretamente, hemos puesto el foco en las políticas de gestión de talento (identificación y gestión) y en la potenciación de las habilidades y capacidades de los empleados para llevarlas a su máximo potencial con el objetivo de seguir siendo competitivos en todos los ámbitos. Queremos que FI sea el mejor sitio posible para trabajar y desarrollar el talento.

Recurrieron a Peplematters para que les ayudara a repensar su modelo organizativo. ¿Cuál era la asignatura pendiente?

El reto era y es evolucionar la organización de la empresa para la mejora de la eficiencia y de la orientación al cliente con servicios y estrategias de valor añadido. Para ello necesitamos impulsar y desarrollar más las diferentes estrategias de ne-



gocio desde la dimensión sector y servicio, y conectar mejor dichas estrategias de negocio con el departamento Comercial y con las oficinas. Eso obliga a redefinir la organización de FI, posicionando el conocimiento como eje principal de la compañía, acompañado por los ejes de prestación y comercial, pivotando la definición de las estrategias desde el conocimiento a las otras dos áreas. Y eso, para nosotros, implica trabajar en diferentes ejes en relación a las personas: desde nuevos roles y funciones a nuevos *welcome* y *training packs*, pasando por planes de carrera adaptados, planes de desarrollo más dinámicos y polivalentes y, claro está, nuevos programas de capacitación y especialización. Nosotros fomentamos una cultura de aprendizaje continuo, brindando acceso a programas de capacitación y desarrollo que permiten adquirir nuevas habilidades y conocimientos. En este sentido, creemos que, para la mejora de la eficiencia en la prestación de los servicios, la especialización de los equipos por servicio y la puesta en marcha de una estrategia de *staffing* y *sizing* por especialidad, son medidas con un gran impacto.

¿Cómo se involucró a los profesionales en la elaboración del nuevo modelo de organización?

Se definió el modelo organizacional en un proceso de co-creación entre las direcciones Técnica, Comercial, Estrategia, General y Personas, guiado con la ayuda de Peplematters. Contamos con el consenso y la aportación de todas las partes, algo que creemos que es todo un éxito para un proyecto como este. Eso ha implicado un gran ejercicio de poner sobre la mesa dónde queremos estar en los próximos años.

Entre todos hemos reflexionado sobre dónde estábamos, qué ofrecíamos y que queríamos ofrecer en los próximos años, con todos los retos que están por venir. Ha sido un buen análisis de la actual situación del mercado, de los competidores, de nuestro proyecto global y de todo lo que creemos que vamos a necesitar en todos los ángulos de gestión posibles.

Está siendo un gran proceso de transformación, del que estamos muy contentos y confiados con el resultado que nos va a proporcionar. Estamos seguros de que nos va a permitir crecer y desarrollarnos de una manera mucho más eficiente, llevándonos al siguiente nivel.

¿En qué aspectos de la gestión de personas tiene más impacto?

Realmente, en muchos. La idea es aplicar un nuevo modelo organizacional que implica el diseño y desarrollo de los diferentes aspectos que impactan en nuestras personas: un nuevo sistema de clasificación profesional, una revisión de los modelos de compensación, la apuesta que ya he co-

mentado por el desarrollo y por la creación de nuevos roles y posiciones más adaptados a la realidad del grupo en el que nos hemos convertido.

¿Qué papel se ha otorgado a los managers en esta transformación?

Son prioritarios. Queremos contar con la ayuda de cada uno de ellos, con su conocimiento en sus diferentes áreas de actuación para ver la mejor manera de adaptarlas al nuevo modelo de organización. Para implicarlos, con el apoyo de Peplematters, se han diseñado ocho *workstreams* en los que pueden compartir y aprender.

¿Y cómo se está viviendo internamente esta transformación? ¿Cómo están abordando la gestión del cambio en un proyecto como este?

La acogida está siendo muy buena. Partimos de una planificación en la que hemos incluido una fuerte apuesta por la comunicación interna para llegar a toda la organización. También hemos compartido los hitos definidos con los *workstreams* para que todos fueran conscientes de en qué queríamos centrarnos. Como ejemplo, en abril presentamos un programa de agentes del cambio donde contamos con una red interna de aliados que nos están ayudando con el proceso de transformación y comunicación a todos los niveles de la organización.

Creemos que esta apuesta por la transformación que significa "Polaris" la hemos acometido en un gran momento de la empresa y es por ello que la comunicación se está haciendo en ese plano. Pensamos que los FI's, nuestros profesionales, lo están viviendo como una oportunidad para todos y percibimos una gran ilusión por parte de las diferentes oficinas hacia el nuevo cambio, por lo que queremos que sea la palanca que nos impulse hacia una nueva etapa de la empresa.

Esperan arrancar la aplicación directa en mayo, pero es un proyecto a largo plazo en el que irán incorporando los aprendizajes que este camino les traiga. ¿Cuál es el objetivo para este año?

Si, estamos cumpliendo el objetivo previsto y estamos contentos con el despliegue conseguido. Hicimos el diseño del modelo el último trimestre de 23, y hemos planificado el despliegue durante 2024. Este mes de mayo cumpliremos el objetivo de estar ya trabajando en "Polaris", con la comunicación a todas las personas de los principales niveles en los tres ejes, ese será el primer gran hito de conversión del modelo y ya lo tenemos muy cerca.

Están siendo meses de mucho trabajo, pero muy gratificantes por lo que significa el cambio y lo estamos disfrutando a la vez. Es un proyecto de transformación con mucho impacto que vivimos con mucha ilusión y determinación ■

peplematters

Una compañía exitosa no espera a que los resultados vayan mal, o simplemente menos bien, para reflexionar sobre el siguiente salto en efectividad organizativa. FI Group no solo hace una reflexión colectiva y compartida, sino que concreta el siguiente paso y lo implanta con seguridad; es decir, concreta el modelo de organización que desea para demarcarse de la competencia por "varios cuerpos"; planifica su implantación considerando todas las implicaciones en gestión de personas, y gestiona el cambio con un absoluto respeto a las necesidades de comunicación, formación y soporte de su plantilla actual y futura. Y digo futura porque la nueva organización conlleva una imbatible propuesta de valor para sus futuros profesionales, ya que se encontrarán con diversos caminos de desarrollo profesional para crecer en diferentes roles. Desde Peplematters, consideramos este proyecto como un ejemplo de cómo se deben hacer las cosas para transformar una organización: visión estratégica clara; metodología para alinear la organización con la misión, la cadena de valor y la estrategia; participación de todas las partes involucradas y consecución del máximo consenso posible; visión amplia para considerar todas las implicaciones; sincronización de actuaciones y proyectos de desarrollo organizativo y de políticas y herramientas de gestión; programa de gestión del cambio para acompañar la implantación. Como resumen, creo que este proyecto está siendo un gran ejercicio de valentía responsable de los que necesitamos más en España para dar empleo basado en conocimiento, y esta vez literalmente, porque el conocimiento que aporta valor al cliente es justamente el eje central de la nueva organización. Además, es muy relevante mencionar que el modelo organizativo evolucionará desde un modelo clásico jerárquico estable a un modelo más líquido, en el que la mayor parte de la organización trabajará por roles, y donde las responsabilidades esenciales asumen el encargo de adaptar continuamente la organización a las necesidades de conocimiento sobre los servicios y los clientes. Es decir, una organización que incorpora a su modelo la adaptación ágil al contexto, y esta vez sin necesidad de transformaciones costosas.



Marcos Sanz, socio de Peplematters

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peplematters.com