

## **La difícil solución de los dilemas organizativos en grupos de sociedades.**

La solución a los dilemas organizativos en grupos de sociedades no es fácil. Exige profundizar en las raíces de los problemas, y no limitarse a buscar soluciones en una dimensión, porque a menudo no bastan. Hay que pensar al menos en dos dimensiones, y a menudo en tres.

¿Porqué solucionar la organización de los grupos exige pensar en dos dimensiones? Porque los modelos organizativos que han de adoptar los grupos de empresas para funcionar con éxito no se definen de un modo sencillo; no son soluciones de blanco o negro, sino de complejos grises. Vamos a demostrar por qué.

Un grupo de empresas, por definición, está compuesto por diversas empresas o unidades de negocio autónomas, que se agrupan bajo un paraguas de dominio común. Por encima de las unidades de negocio o empresas se sitúa la propiedad, dotada de un equipo corporativo, de mayor o menor tamaño, según la filosofía organizativa que adopte el grupo.

Cuando un grupo adopta una organización centralizada y no deja autonomía a las empresas o sociedades en las que reparte su negocio, no podemos hablar realmente de un grupo, sino de una corporación centralizada multisocietaria. Ese tipo de corporaciones actúa como si se tratara de una única empresa. Lo normal es que adopten una organización por direcciones funcionales.

Pero lo habitual es que los grupos se organicen descentralizadamente, y que dejen un alto grado de autonomía de decisión a sus empresas o unidades de negocio. Entonces, la cuestión que se plantea es: ¿cómo organizar y dimensionar los servicios corporativos?

Para responder a esa cuestión hay que definir antes qué balance se quiere entre conceptos opuestos: compartir o no compartir, homogeneizar o no hacerlo, promover lo común o promover lo diferente, controlar estrechamente o dar libertad absoluta...

El consejo de administración de un grupo debe decidir, en ese contexto, en función de la filosofía de actuación que quiera adoptar, si quiere optar por organizarse como un Grupo-Holding o como un Grupo-Marca, o si quiere plantearse una situación intermedia: el Grupo-Híbrido.

¿Qué implica cada una de las opciones?

El **Grupo-Holding** se organiza de forma descentralizada, deja un alto grado de libertad a sus unidades de negocio, no trata de homogeneizar ni compartir apenas nada, ni promueve lo común. Las unidades de negocio son totalmente independientes, normalmente no comparten la marca, no hay nada que las asocie al grupo desde fuera. El staff corporativo es muy pequeño. El reporting a la dirección del grupo es mínimo, y se centra en indicadores financieros, en especial de rentabilidad del capital empleado. Del grupo parten directrices de rentabilidad, pero a los responsables de los negocios no se les dice cómo han de hacer las cosas, ni se les impone nada. Si consiguen la rentabilidad deseada, todo está bien. No existe apenas sentido de pertenencia al "grupo".

El **Grupo-Marca**, por el contrario, se basa en promover la coordinación e integración entre sus unidades de negocio, respetando su independencia en la gestión del negocio, pero tratando de aprovechar al máximo sinergias y economías de escala. Para conseguirlo, fomentan el uso de lo común, siguen políticas similares, y las unidades de negocio suelen compartir una única marca. Desde fuera, la dimensión y el perímetro del grupo son obvios. Los servicios corporativos pueden llegar a ser numerosos. Las unidades de negocio reportan al grupo en base a indicadores financieros y también operativos, de forma bastante extensa, porque no se trata sólo de maximizar la rentabilidad de cada una de ellas, sino de maximizar las economías de escala por actividades compartidas por varias unidades de negocio a la vez. El sentido de pertenencia al "grupo" es bastante marcado.

Los **Grupos-Híbridos** son aquellos que combinan elementos de los dos tipos anteriores.

- a) El Grupo Híbrido Integrado pero Diferenciado es aquel que no comparte una única imagen de marca, pero actúa de forma integrada, compartiendo recursos y siguiendo políticas homogéneas.
- b) El Grupo Híbrido No Integrado pero con Imagen Común sería aquel que compartiendo una imagen de marca única, actúa, sin embargo, de forma totalmente autónoma e independiente. Y no comparte recursos ni sigue políticas comunes.

Presentadas de forma gráfica, las cuatro opciones organizativas se sitúan así en una matriz de Integración / Imagen:

Imagen Diferenciada	Grupo-Híbrido (Integrado pero Diferenciado)	Grupo-Holding
Imagen Común	Grupo-Marca	Grupo-Híbrido (No Integrado pero con Imagen Común)
	<i>Integrado</i>	<i>No Integrado</i>

En conclusión, cada grupo ha de saber encontrar su lugar correcto en la matriz, y ser consecuente con de lo que significa.

### Cómo organizar el staff corporativo

Un elemento esencial a decidir cuando se ha optado por un determinado modelo organizativo de grupo es la manera en que se dimensiona y organiza la dirección corporativa.

En los Grupos-Holding ésta es prácticamente inexistente. Centrada en todo caso en un Controller Corporativo. Dicho controller se ocupa de recoger y analizar el reporting financiero de las unidades de negocio, y de consolidar las cifras para obtener los datos globales del grupo.

En los Grupos-Marca el staff corporativo se suele concretar en tres direcciones generales corporativas: la de Finanzas (equivalente al CFO, Chief Financial Officer, de las corporaciones anglosajonas), la de Operaciones o Medios (COO, Chief Operations Officer) y la de Personal o Recursos Humanos (CPO, Chief People Officer).

Estas direcciones asumen dos tipos de funciones: de **gestión**, definiendo políticas corporativas y controlando su cumplimiento; y de **servicio**, coordinando que las unidades de negocio compartan sus recursos para obtener el máximo de economías de escala posibles. Las funciones de gestión las realizan en nombre del consejero delegado, y su coste corre a cargo de la corporación. Las funciones de servicio se

repercuten a las unidades de negocio en función de un SLA (Service Level Agreement, o Acuerdo de Nivel de Servicio) y una tarifa por uso.

El siguiente esquema ilustra lo que acabamos de decir:

<b>CPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de RRHH</li> <li>• Gestión de RRHH</li> <li>• Política de Directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Personal</li> <li>• Recruiting</li> <li>• Formación</li> <li>• Admin. de Directivos</li> </ul>
<b>COO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Sistemas</li> <li>• Política de Compras</li> <li>• Política de Servicios Generales</li> </ul>	Servicios Compartidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas</li> <li>• Servicios Generales</li> <li>• Compras</li> </ul>
<b>CFO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Financiera</li> <li>• Política de Riesgos</li> <li>• Política Contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Asesoría Jurídica</li> <li>• Tesorería</li> </ul>
	<b>GESTION</b>	<b>SERVICIO</b>

Distinguir entre ambas funciones no es fácil, pero es imprescindible si se quieren implantar los servicios corporativos con éxito.

Conviene, además, que las direcciones generales corporativas (DGC) compartan con los directores generales de las unidades de negocio un puesto en el comité de dirección de grupo, presidido por el consejero delegado. En dicho comité se deben explicar y si cabe debatir las nuevas políticas de grupo, antes de ser promulgadas, y los problemas que puedan surgir entre las unidades de negocio (UN) y los servicios corporativos en lo que se refiere a las funciones de servicio que éstos realicen para las UN.

Aunque las DGC realicen tanto funciones de gestión como de servicio, es altamente aconsejable que organicen ambas en departamentos separados. Hacerlo así evita que sean los propios que promulgan normas quienes se encargan de ejecutarlas en los departamentos de servicio corporativo. Es decir, evita que haya directores corporativos que son simultáneamente "proveedores internos" de las unidades de negocio y "policías" de éstas.