

## Organizaciones Híbridas (artículo de Sydney S. Lentz, 1996)

Las corporaciones o grupos empresariales multinegocio se han organizado históricamente de forma centralizada o descentralizada. Muchas veces oscilando como un péndulo entre uno y otro modelo, tratando de encontrar una fórmula perfecta, que les alejase ahora de los problemas de un modelo, y pasado un tiempo, del otro.

La solución es encontrar un modelo híbrido.

Los grupos centralizados consiguen economías de escala, pero pierden flexibilidad y cercanía al cliente, con lo que no se adaptan a las necesidades cambiantes de los mismos.

Los descentralizados caen, por el contrario, en la duplicación de recursos y en la infrautilización de capacidades por un lado, y por otro en la no homogeneización de sus procesos y políticas. Ello genera agravios comparativos, y hace difícil la agregación de datos, entre otros problemas. El resultado puede ser el contrario de lo que se espera: confusión y más coste.

Algunos grupos o corporaciones han conseguido encontrar una filosofía equilibrada entre la centralización y la descentralización, creando organizaciones híbridas, tomando lo mejor de ambos enfoques.

La estructura híbrida descentraliza las decisiones en las Unidades de Negocio (UN), y centraliza las funciones administrativas en el staff corporativo. Dicho de otro modo, las UNs actúan como empresas más pequeñas y ágiles en relación con el negocio y los clientes, pero permiten a la corporación maximizar las economías de escala que se deriven del tamaño global del grupo. Y también homogeneizar políticas, compartiendo una identidad corporativa externa o no, pero manteniendo una filosofía corporativa común y compartida.

¿Cuáles son las características de las corporaciones híbridas? ¿Cuál es el rol del staff corporativo?

Muestra 5 casos de corporaciones:

Sector	Empleados	Ratio corporativos/totales
Equipo eléctrico	200.000	1:6
Metal	60.000	3:2
Telecomunicaciones	300.000	3:4
Farmacia	84.000	1:4
Equipo eléctrico	102.000	4:3

## **Definición de la organización híbrida**

Para definirla hay que analizar varios factores:

### 1) Foco estratégico del grupo

Las organizaciones centralizadas aprovechan sinergias pero pierden de vista al cliente, y hacen difusa la responsabilidad sobre la cuenta de resultados. Las descentralizadas desaprovechan las economías de escala. Las híbridas equilibran la atención al cliente y la obtención de sinergias y economías de escala. Y lo hacen respetando la responsabilidad de cada UN sobre su cuenta de resultados.

### 2) Reparto de poder entre la Corporación y las UNs

En las corporaciones centralizadas, el poder reside en la alta dirección del grupo, que toma decisiones que afectan a todas las UNs, interviniendo en todos los procesos. En definitiva, la corporación es la única responsable de la única cuenta de resultados que importa: la del Grupo.

En las descentralizadas, el poder se comparte entre las UNs y la Corporación. Las UNs son totalmente responsables de su cuenta de resultados, que importan tanto o más que la del grupo. La cuenta de resultados del grupo se entiende como consecuencia de la consolidación de las de las UNs. Los problemas surgen cuando:

- no hay consistencia entre las UNs
- compiten entre ellas por los recursos
- se solapan en recursos
- se canibalizan entre ellas en productos y mercados

En las organizaciones híbridas, la autoridad está equilibrada entre las UNs y la Corporación, en aras de un equilibrio entre el foco al cliente y el negocio por un lado, y la obtención de economías de escala y sinergias, por otro.

Habitualmente, las UNs se centran en los procesos de negocio, y la Corporación en los procesos de soporte.

En las Corporaciones Híbridas, las UNs deciden sobre productos y comercialización, y la Corporación inspira y propone las decisiones estratégicas (donde sin duda juega un papel destacado el consejero delegado del grupo).

En las Corporaciones Híbridas es esencial la existencia de un Comité de Dirección del Grupo, en el que estén los directores generales de las UNs y los DG Corporativos, bajo la presidencia del consejero delegado o presidente ejecutivo del Grupo.

### 3) Organización del trabajo

Los grupos centralizados se organizan sobre la base de direcciones funcionales, como si fueran una única empresa. Los empleados “pertenecen” a una función.

Si están descentralizados, se organizan sobre la base de productos y/o mercados. Los empleados “pertenecen” a una Unidad de Negocio.

Si son híbridos, dejan que el cliente defina cómo quieren que estén organizados. En cualquier caso, los empleados, aunque pertenezcan a una UN, están a disposición de la corporación. Se hace un cierto énfasis en el desarrollo de un conjunto de competencias comunes (*core competencies*) a lo largo y lo ancho del grupo. A los directivos se les forma en esas competencias *core*, como elemento fundamental de cohesión y homogeneización, y sobre esa base se les forma en ámbitos específicos, funcionales o de negocio.

### **La evolución del papel del staff corporativo**

En los grupos centralizados están para nutrir a la alta dirección de la corporación, a menudo olvidando a las UNs, y desde luego lejos del cliente. No es raro que los staff de las UNs recreen en parte el staff corporativo.

Para paliar ese alejamiento, y bajar los recursos a las UNs, el staff corporativo se reduce o elimina, y pasa a las UNs.

Con el tiempo, el staff de las UNs crece y se multiplica, sin coordinación, solapándose e siendo infrautilizadas.

La organización híbrida nace para poner orden en ese caos. Reparte el staff entre una parte en las UNs, pero orientada a los procesos de negocio y al cliente, y otra en Unidades de Servicios Compartidos al nivel corporativo, actuando como proveedores internos de servicios. El staff corporativo tiene claro que son clientes suyos las UNs tanto como la Corporación.

A una organización híbrida se puede llegar desde una centralizada o desde una descentralizada.

En las cinco corporaciones estudiadas se dan ambos casos. Y lo que está claro es que cada grupo organiza su staff corporativo a su modo. Más grande o más pequeño, con más insourcing o más outsourcing...

### **El papel de la Alta Dirección del Grupo**

Los CEO o Consejeros Delegados de los grupos híbridos analizados en el artículo se ven a sí mismos y a su equipo corporativo más como líderes estratégicos que como gestores de las operaciones. Y para ello creen esencial el diálogo y la comunicación entre todos los directores generales, tanto corporativos como de UNs.

En todas ellas el CEO tiene un consejo ejecutivo o comité de dirección donde regularmente se intercambia información, se discuten temas estratégicos, y se aportan ideas de mejora globales y se evalúan las mejores prácticas. En dichas sesiones se evitan los temas operativos o específicos de una sola UN.

A todo ello añaden unos fuertes valores corporativos, comunicados a todo el personal del grupo. Las maneras de formalizarlos y comunicarlos varían.

La responsabilidad primaria del CEO es asignar adecuadamente el capital que dejan en sus manos los accionistas, actuando como un banco, con un equilibrio entre rentabilidad y riesgo, y respetando unos mínimos. Y decidir sobre los recursos humanos, en términos tanto cuantitativos (dimensión global de la plantilla) como cualitativos (nivel de los altos directivos). Y aplicar un credo filosófico de mayor o menor apalancamiento (tanto financiero como humanos: más o menos outsourcing), y de mayor o menor integración vertical de procesos.

En ese contexto, los CEO marcan los objetivos financieros y el "marco" operativo de las UNs. Y a éstas se les da libertad, dentro de esos parámetros generales, para que tomen sus propias decisiones, tratando de preservar el **espíritu empresarial** en las UNs.

Los DG de las UNs deben cumplir los objetivos financieros de rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE?: return on capital employed). Pero los directivos también son evaluados por el grado de soporte y promoción de los valores corporativos.

### **Compromiso con la rapidez y flexibilidad respecto al cliente**

Las empresas analizadas lo refuerzan con las siguientes medidas:

- 1) eliminar la burocracia, reducir los niveles directivos y simplificar los procesos
- 2) mejorar los sistemas de información y generalizar el acceso a la información
- 3) utilizar equipos pequeños e informales para resolver problemas transversales a todo el grupo, o desarrollar proyectos u oportunidades.

### **El papel del staff corporativo**

Tiene tres roles:

- 1) Ayudar a crear capacidades estratégicas al grupo y a las UNs
- 2) Promover el aprovechamiento de sinergias y economías de escala
- 3) En definitiva, **asegurarse que el valor del grupo es mayor que la suma separada de las UNs**

La filosofía que los grupos analizados tratan de seguir es la siguiente:

- Reducir al máximo las tareas de control o supervisión. Dar autonomía a las UNs en todo lo posible.
- Asegurarse que no se realizan tareas que o aporten valor
- No hacer centralizadamente lo que pueda hacerse mejor descentralizadamente
- Externalizar todo lo que esté justificado

La idea es que las UNs tengan su propio staff para hacer aquello que les corresponda, y que lo hagan bien, y no deban reportar en exceso y ser controlados por la corporación. Todo ello ahorra costes y permite a la UN centrarse en el cliente.

El staff corporativo de los grupos analizados actúa como centro de experiencia para las políticas y estrategias de grupo que afectan a todas las UNs.

Las UNs son las que implantan las políticas y concretan las estrategias con medidas operativas. El staff corporativo liga los esfuerzos de las UNs para enfocarlos a la consecución de la estrategia de grupo.

En todos los grupos, el personal directivo suele rotar del staff corporativo a las UNs y viceversa. La experiencia en el staff corporativo permite dotar de una visión de conjunto, desarrollar un networking intragrupal muy útil, e interiorizar los valores corporativos.

### **El proceso a la organización híbrida**

Un grupo puede evolucionar hacia una organización híbrida desde un modelo centralizado o desde uno descentralizado.

El centralizado lo hará porque quiere va a sacrificar integración y economías de escala, si cabe, en aras de dar mayor autonomía a las UNs y conseguir un mayor acercamiento al cliente. El descentralizado irá en sentido totalmente contrario.

Cada CEO ha de decidir dónde se quiere quedar en ese camino, que es un continuum, y que hay que adaptar a la filosofía de cada grupo. Qué papel quiere darle al staff corporativo, y qué modelo de organización híbrida, en suma, quiere adoptar. Para ello conviene tratar de buscar un consenso entre la alta dirección, aunque eso no siempre es posible...