



Aspectos prácticos de modelos organizativos en entornos multipaís

Ignacio Mazo – Marzo 2024
Ignacio.mazo@bts.com

Contexto: ¿qué está pasando?

¿En la cúspide de una nueva era?

Ámbito	Características
Orden mundial	Multipolaridad. Reequilibrio de poder Polarización en bloques ideológicos
Tecnología	Digitalización e hiperconectividad
Demografía	Europa y Asia envejecidas.
Energía y Recursos naturales	Vulnerabilidad. ¿Capacidad de sustitución?
Capitalización	El siglo de Asia

MGI (2022): “On the cusp of a new era?”

Desde la pandemia años de aceleración



- Trabajo híbrido, teletrabajo, trabajo a distancia
- Productividad
- Automatización, IA, Upskilling y Reskilling



- Nuevos gigantes
- Dilución de los sectores tradicionales



- Gran desbandada, gran renuncia
- Quiet quitting
- Rotación



- Nuevos rasgos del líder
- Fatiga de las organizaciones

En tú opinión, el teletrabajo

a.- mejora la productividad

b.- empeora la productividad

Adopción tecnológica que afecta a HR: Trabajo híbrido, a distancia, teletrabajo

- Teletrabajo y trabajo en remoto son cosas distintas.
- RD Ley 28/20 22 septiembre 2021 diferencia entre trabajo a distancia y teletrabajo
- Nicholas Bloom (2015): análisis empírico de los beneficios del teletrabajo establecía incremento de la productividad 20 -30%
 - Aumento del rendimiento 13% - 22% (si es voluntario)
 - Reducción tasa rotación
 - Reducción costes retención
- Para el impacto en España ver el cuadro adjunto.

Impacto macroeconómico del teletrabajo: escenarios

	Incremento de la productividad debido al teletrabajo	Potencial de teletrabajo *	Tasa de traslación **	Aumento agregado de la productividad
Escenario más favorable	30%	32,6%	75%	6,2%
Escenario menos favorable	20%	32,6%	25%	1,4%

Notas: * En los cálculos se tiene en cuenta que, en España, un 4,9% de los trabajadores ya trabajaban en remoto de manera regular antes de la crisis de la COVID-19.

** Porcentaje de trabajadores (sobre el total de trabajadores con potencial de teletrabajar) que pueden teletrabajar de forma adecuada.

Fuente: CaixaBank Research.

Fuente: Caixabank Research (septiembre 2020)

Adopción tecnológica que afecta a HR: Trabajo híbrido, a distancia, teletrabajo

- El teletrabajo ha conseguido liderar el listado de las medidas de flexibilidad aplicadas no solo durante la crisis, sino de aquí a los próximos 3 años. El 51% de las empresas lo van a aplicar en los próximos 3 años (el doble que antes de la crisis del COVID-19).
- Es un elemento de flexibilidad bien valorado y apoyado por los empleados, ofreciéndoles múltiples ventajas y contribuyendo en su satisfacción (en el 67% entre las empresas que lo han aplicado).
- Sin embargo, el teletrabajo conlleva también una serie de “puntos débiles”. Para 1 de cada 2 empresas requiere:
 - una inversión adicional significativa y
 - conlleva unos retos relacionados con las condiciones de trabajo y nuevos hábitos de trabajo de los empleados

¿Qué % de las actividades totales realizadas por los trabajadores europeos podrán ser automatizadas en 2030?

a.- más del 25%

b.- entre el 20 y el 25%



c.- menos del 20%

Adopción tecnológica que afecta a HR: automatización, Upskilling y Reskilling

- MGI ha analizado 8 economías (China, Francia, Alemania, India, Japón, España, UK y EE.UU.). Principales conclusiones:
 - Uno de cada 16 trabajadores puede tener que cambiar de trabajo de aquí a 2030.
 - Las posiciones más demandadas serán en trabajos de alta cualificación (ej. salud, ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas, etc.) mientras otros de menor cualificación (ej. Camareros, operarios, apoyo administrativo) caerán.
 - Habrá actividades con gran crecimiento debido a tendencias como el comercio electrónico (empleados de almacén); inversión en sostenibilidad (expertos en energía sostenible); envejecimiento (enfermeros, profesionales de la salud, etc.).
 - El 22% de las actividades (equivalente a 53 millones de empleos) podría ser automatizadas para 2030.

Desde la pandemia años de aceleración



- Gran desbandada, gran renuncia
- Atracción / fidelización
- Quiet quitting

Atracción / Fidelización

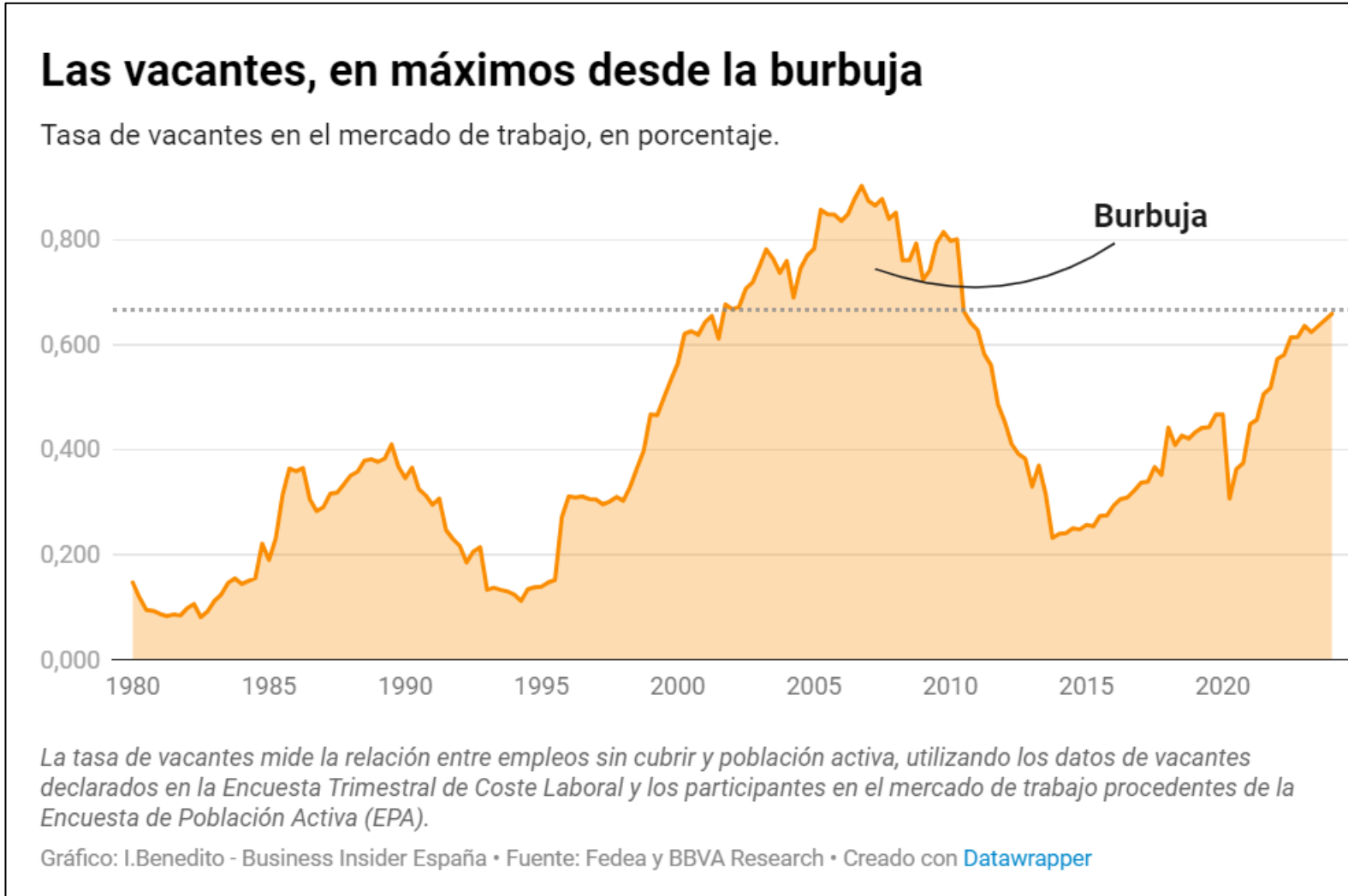
El déficit de talento se mantendrá en 2024 como el desafío nº1 en materia de RRHH. Encontrar el talento adecuado y saber fidelizarlo, a través de medidas que aumenten el bienestar y una remuneración competitiva, serán las áreas de mayor importancia y complejidad para los RRHH próximamente, teniendo en cuenta la coyuntura actual.

¿Cuáles serán los principales desafíos de RRHH (TOP 3) en el 2024?



Randstad Research (Enero 2024)

Atracción





QUIET QUITTING

El fenómeno de “moda”

Compromiso

COMPROMISO

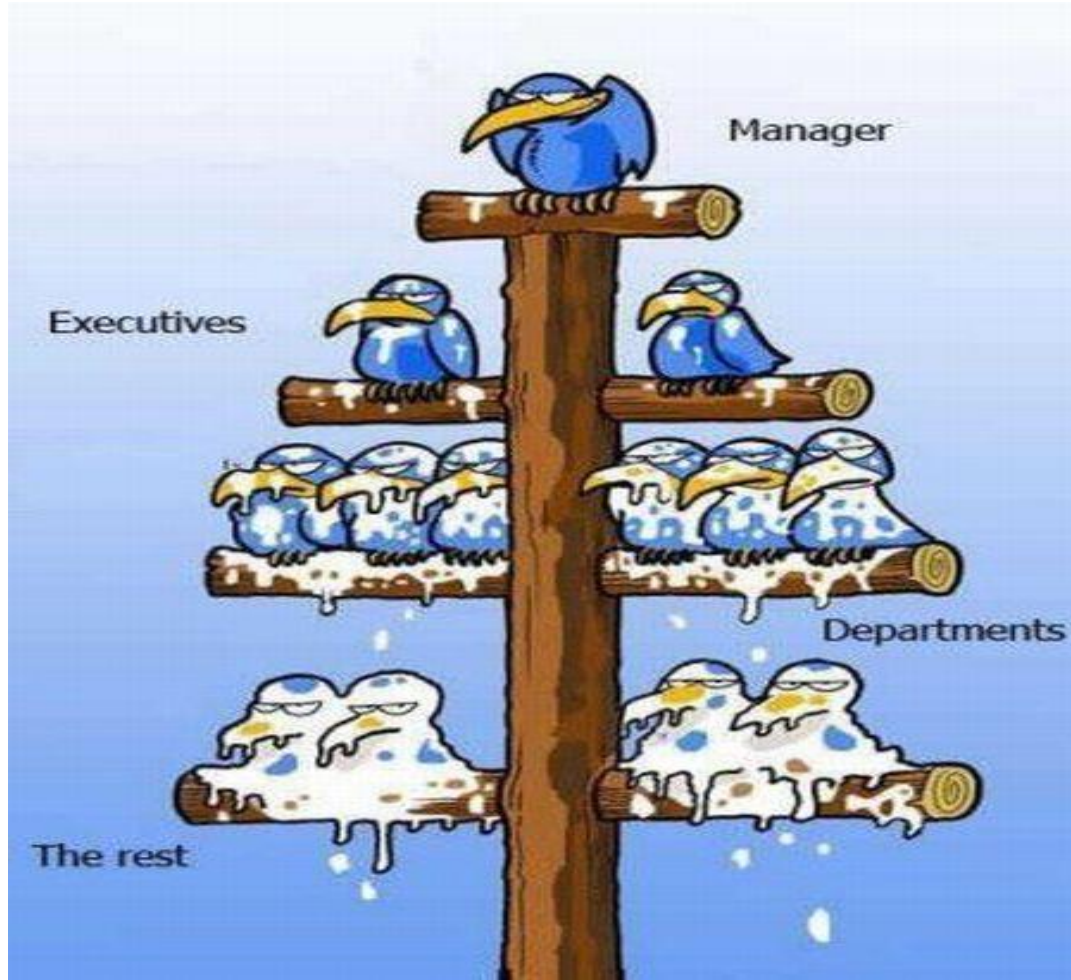


Quiet quitting: El velo espeso que ralentiza el crecimiento de todos

Nuevas prioridades personales, zozobra emocional, desconfianza... Cuando el clic del contrato psicológico se pone en *off*, sufren las organizaciones, porque la productividad se resiente, y las personas, porque ir al trabajo se convierte en una rutina sin reto. En el último desayuno ORH, con la colaboración de Alfonso Jiménez y Workday, reflexionamos sobre el llamado *quiet quitting* desde la doble perspectiva de las responsabilidades mutuas de las empresas y de los empleados.

Contexto: ¿qué no ha cambiado?

Nuestra visión sobre la organización: en general no ha cambiado





Organizar consiste en coordinar, a través del diseño de una estructura, tareas y autoridad

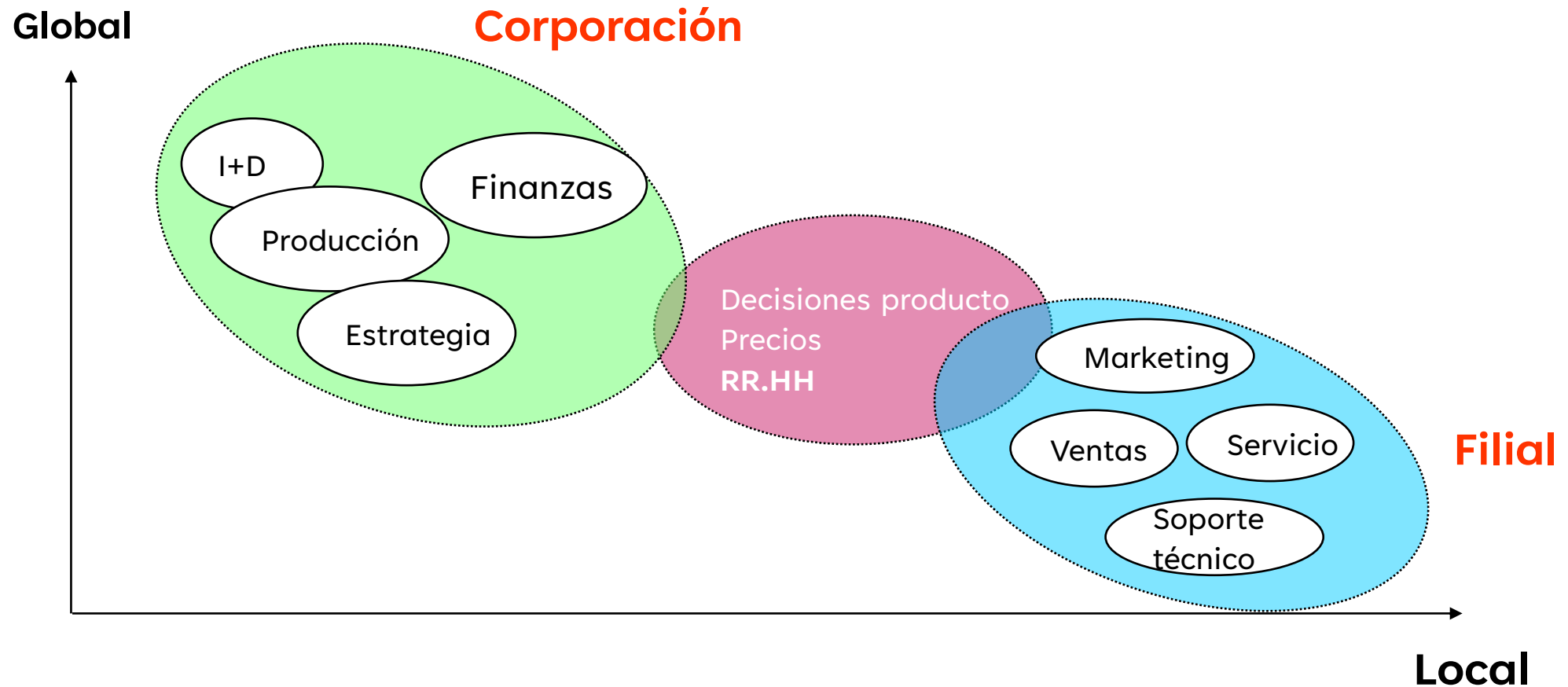
Los dilemas organizativos tampoco han cambiado

- Centralizar o descentralizar
- Global o local
- Línea o staff

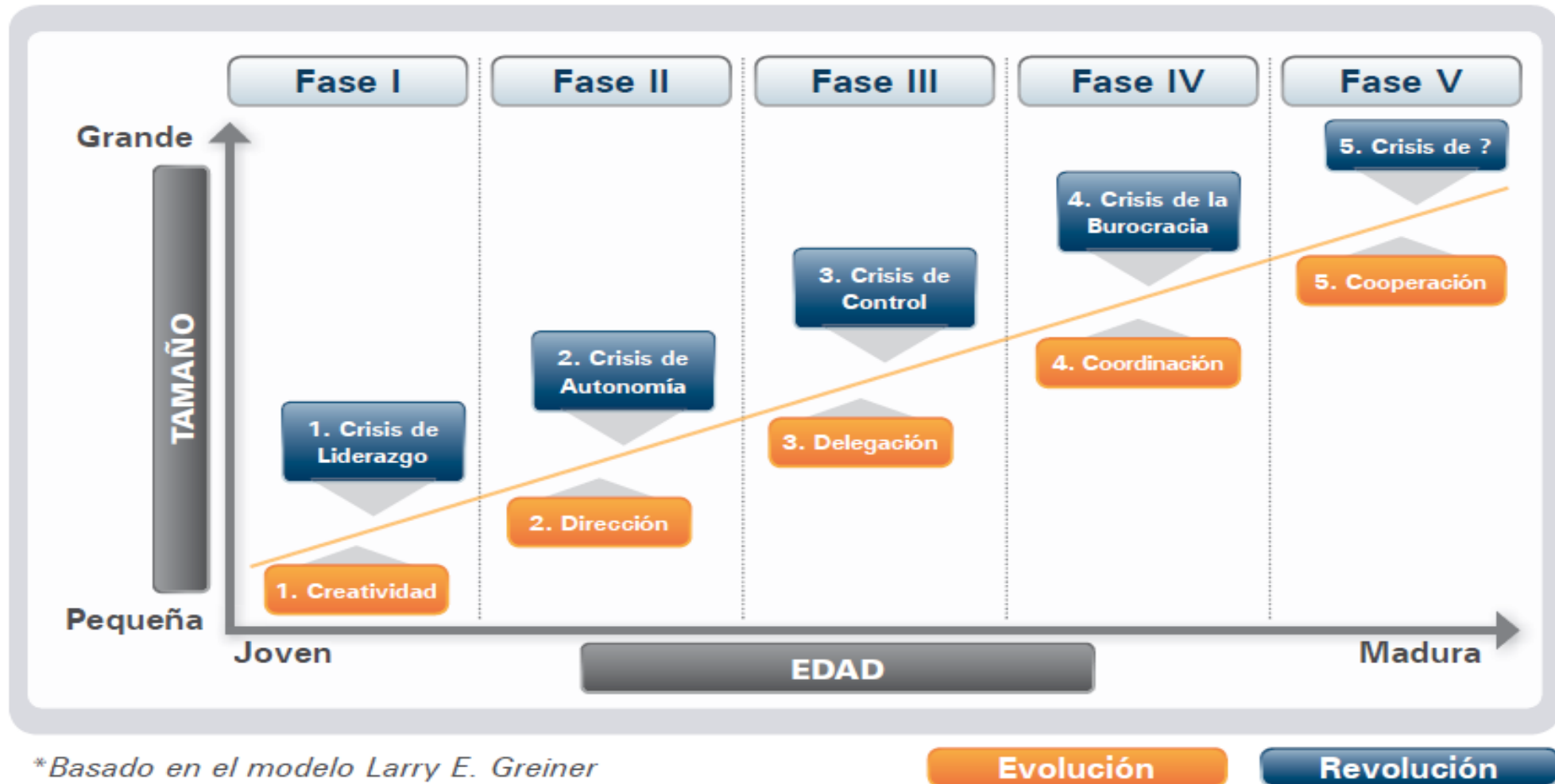


Estos dilemas se pueden abordar

Con base en la cultura organizativa o en la naturaleza de la función o actividad.

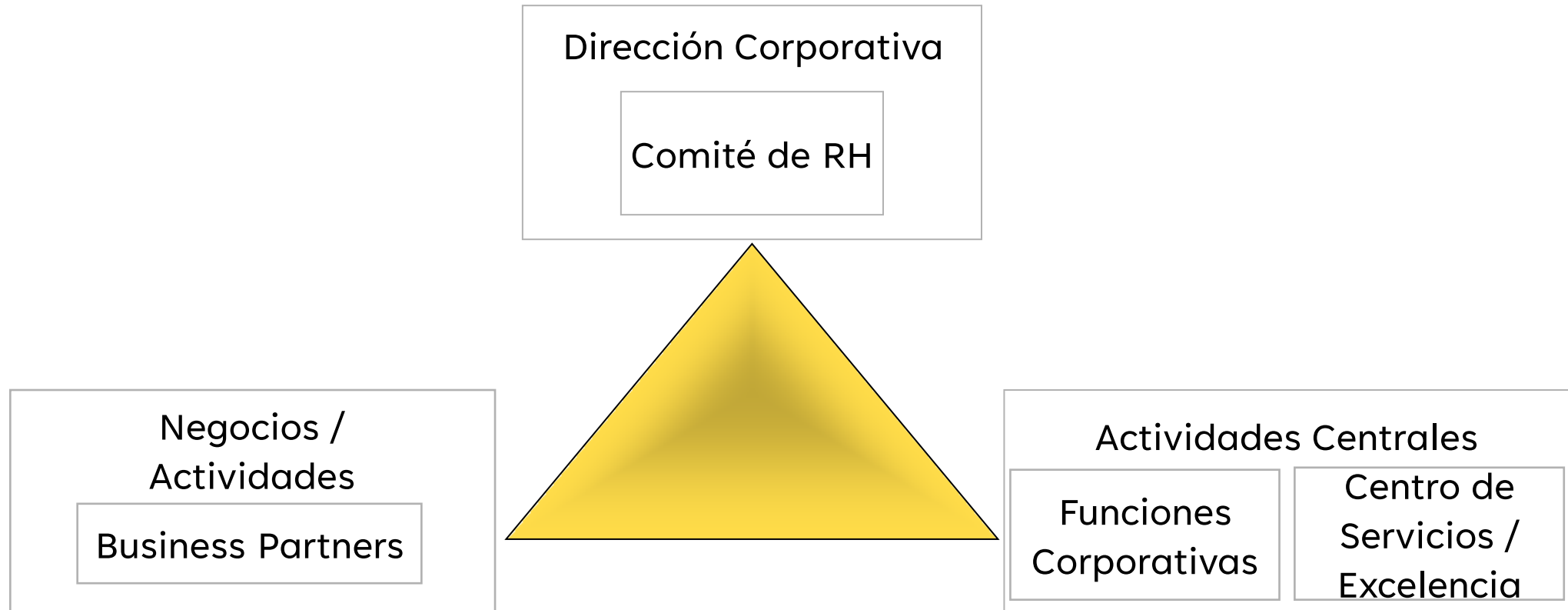


Pero también con base en el análisis del ciclo de vida de la organización



¿Entonces?

El desafío: hacer que funcione el triángulo...



.... reduciendo la complejidad, a la vez que se clarifican los roles y las responsabilidades de todas las unidades organizativas.

Definir ámbitos de responsabilidad exclusivos

Definir ámbitos de responsabilidad exclusivos



ESTRATÉGICO
Alineado con la estrategia y el futuro

Estrategia de RH
Gestión del talento clave

Sucesión
Transformación

Corporación, Divisiones y/o Unidades de Negocio

EXPERTO
Diseño de políticas

Reclutamiento
Employer branding

Formación

Desarrollo de carreras

Compensación

Movilidad internacional

Gestión del desempeño

Centros de Excelencia / BP's

GESTIÓN
Eficiencia y efectividad operacional

Soporte al empleado

Relaciones Laborales

Comunicación

Registros y Bases de datos

Control presupuestario

PRL

Centros de Servicio

Conocer cuáles son las unidades organizativas tipo de recursos humanos

Conocer cuáles son las unidades organizativas tipo en recursos humanos

Unidad Corporativa

Centros de Excelencia

Business Partners

Centros de Servicio

Unidad Corporativa. Principales responsabilidades

- Crear / consolidar una cultura e identidad común en toda la organización.
- Impulsar y contribuir a la ejecución de las iniciativas estratégicas.
- Asegurar la alineación con la estrategia de negocio.
- Mediar en las diferencias entre Centros de Excelencia, Unidades de RH de los negocios /BP´s.
- Gestionar a las personas que se ubican en los niveles de responsabilidad “propiedad” de la Corporación y a los profesionales de la propia Corporación.
- Responsabilizarse del desarrollo profesional de los equipos de RH.

Centros de Excelencia. Principales roles y responsabilidades

- Actuar como consultores internos, con alcance global, regional o nacional. Sus clientes son las unidades de negocio.
- Crear un menú de servicios, alineado con los requisitos necesarios para ejecutar la estrategia de negocio.
- Colaborar con la Unidades de RH en el diseño, la selección y la implantación de las prácticas o de las intervenciones más apropiadas.
- Buscar, diseminar y asegurar la implantación de prácticas modelo comunes.

Unidades de RH de los negocios / BP´s. Principales roles y responsabilidades

- Participar en las discusiones estratégicas que afectan al negocio, geografía o función a la que representan o con la que se relacionan.
- Representar los “intereses” de los empleados y señalar las implicaciones sobre las personas de las decisiones estratégicas.
- Identificar, diseñar, seleccionar y ejecutar aquellas iniciativas que pueden contribuir a hacer realidad la estrategia de la unidad organizativa que representan o con la que se relacionan. En esta actividad se produce su relación con los Centros de Excelencia.
- Medir la aportación de valor de las iniciativas puestas en marcha.

Centros de Servicio. Principales roles y responsabilidades

- Aglutinan actividades y servicios que se pueden prestar más eficientemente de forma concentrada / centralizada aprovechando economías de escala y la tecnología.
- Se trata de actividades y servicios muy estandarizados, que se realizan de forma recurrente y pueden atenderse en modos 24x7.
- Contratación, nóminas, administración de la selección y la formación, consultas de empleados son las tareas típicas que se incluyen.
- Los CS suelen trabajar en modo autoservicio y/o con actividades externalizadas.

Situación actual

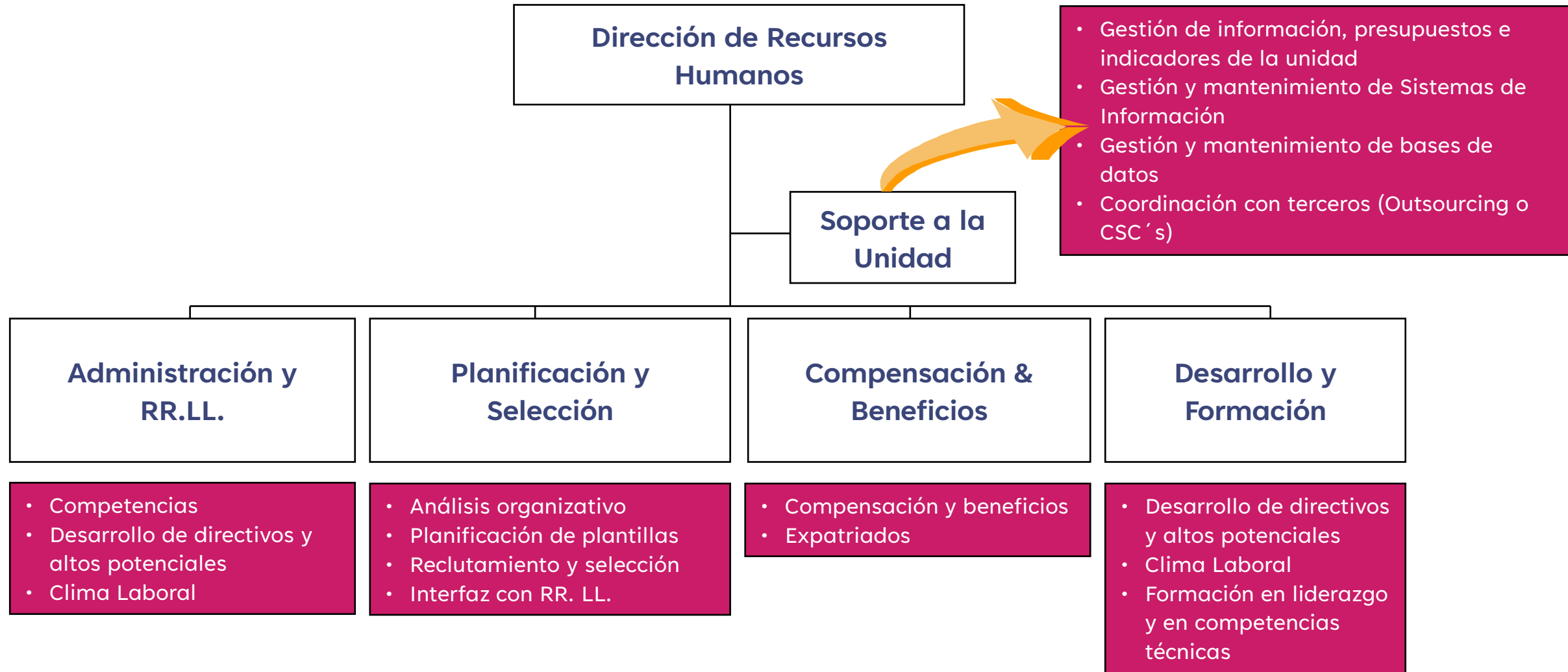
- La estructura organizativa más frecuente es una combinación de Centros de Excelencia, Business Partners y Centros de Servicios Compartidos.
- La mayoría de los Directores de Personas reportan al CEO / Primer ejecutivo (86%).
- En el ámbito de la función, las áreas que de forma más frecuente reportan al Director de Personas son Compensación y Talento. A su vez, Talento es la función que de forma más frecuente integra otras funciones.
- El ámbito de control más frecuente del Director de Personas es 8-10.
- La ratio de profesionales en la función de HR respecto al número de empleados es 1 / 99. En el caso de los Business Partners, cada uno "lleva" entre 277 y 283 profesionales.
- Los potenciales conflictos de responsabilidades entre Centros de Excelencia y Business Partners se han reducido para más del 70% de los participantes.
- Casi 2/3 de los participantes han realizado cambios en su modelo operativo recientemente.

Elegir un modelo organizativo

Elegir un modelo organizativo

- Existen algunos modelos “tipo” de organización del área de Recursos Humanos. Detallamos a continuación los cinco modelos siguientes:
- Modelo Básico (“orientación funcional”)
- Modelo de Centro de servicios (“orientación a producto”).
- Modelo Localizado moderado (“orientación moderada a cliente/geografía”)
- Modelo Localizado puro (“descentralizado”)
- Modelo Híbrido

Modelo básico. “Orientación funcional”



Modelo básico. Características. Ventajas e inconvenientes

- Especialidad funcional: responsabilidad dentro de cada función para toda la empresa con técnicos especialistas en su función
- Concentración/centralización: no localización de recursos especializados en unidades de negocio/divisiones
- Admite la ejecución descentralizada de algunas actividades, pero consultando/informando a las unidades funcionales correspondientes (ej. selección de proveedores de formación técnica)
- Permite desarrollar algunas actividades transaccionales mediante la externalización

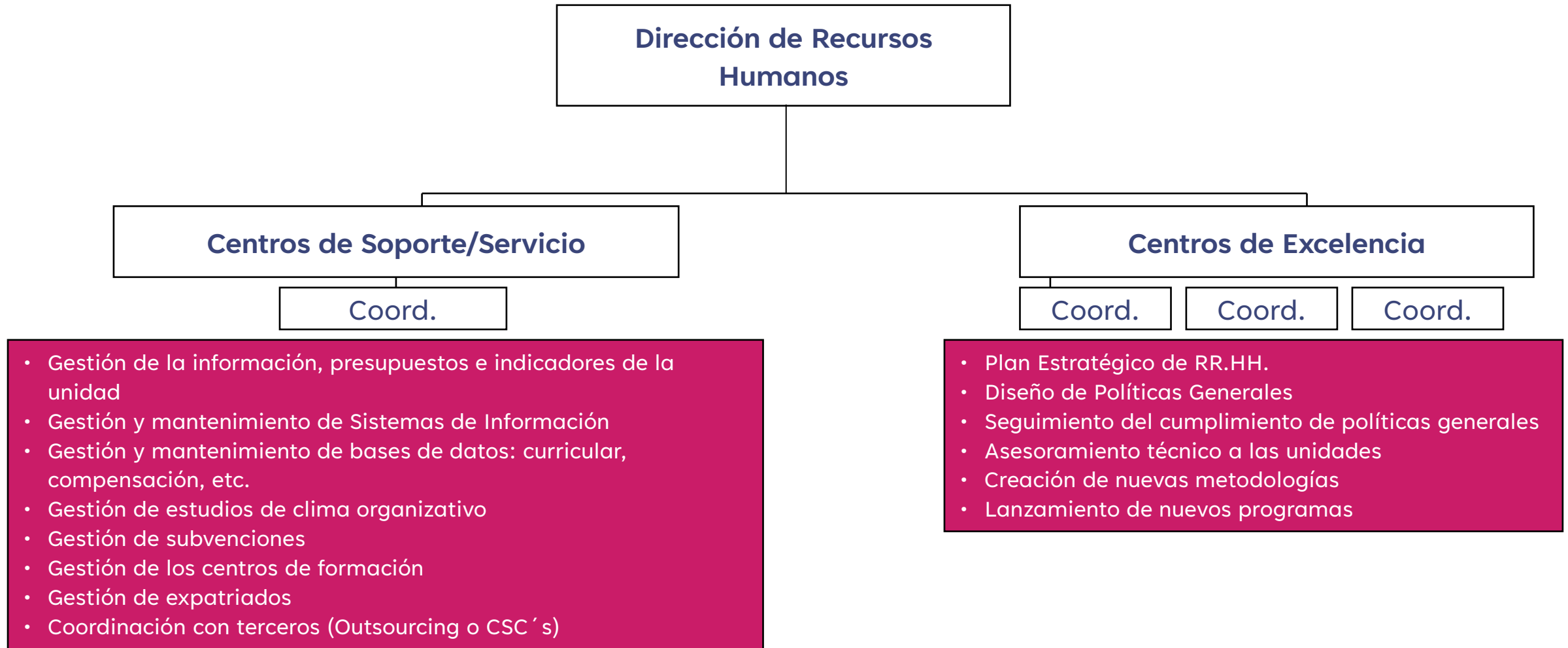
V E N T A J A S

- Organización muy económica y eficiente dada la especialización funcional
- Se concentra en cada unidad organizativa la responsabilidad y la ejecución de todas las actividades de los procesos asignados
- Facilidad para la implantación a corto plazo
- Facilidad para el control y la coordinación de políticas y prácticas

I N C O N V .

- Dificultad para concentrar a las personas que físicamente pudieran encontrarse localizadas en distintas localizaciones o unidades organizativas
- Enfoque menos adecuado para el servicio al cliente interno y la visión de “socio de negocio”. Posible alejamiento del negocio
- Modelo organizativo menos ágil para la adaptación a los cambios
- Necesidad de equipo experto y eficiente

Modelo Centros de Servicio. “Orientación a producto”



Modelo Centro de Servicios. Características. Ventajas e inconvenientes

- Centros de Soporte / Servicio centrado en las actividades más administrativas, transaccionales y recurrentes. Profesionales administrativos multifunción
- Centros de Excelencia orientado a la prestación de servicios con profesionales multifuncionales sin asignación específica. La ejecución de los proyectos es local/central dependiendo del cliente interno

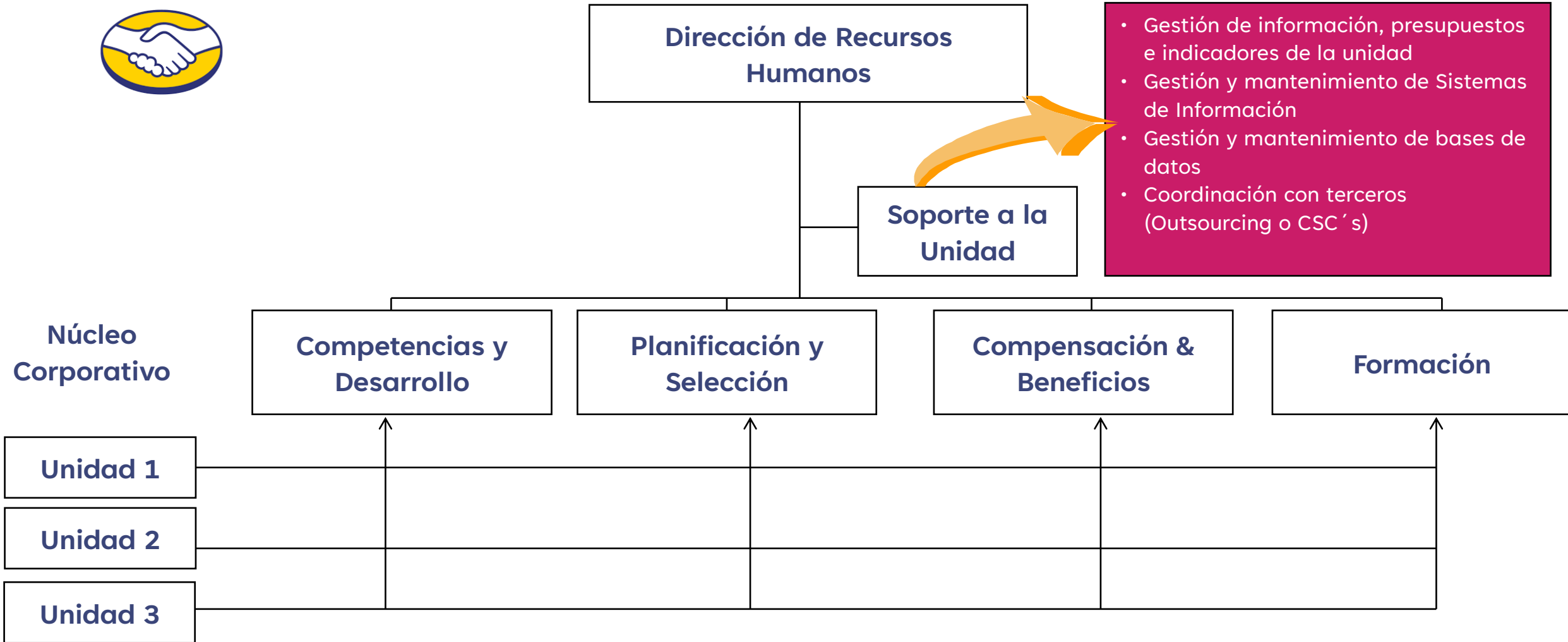
V E N T A J A S

- Reparto de tareas según su naturaleza
- Mayor proximidad a las unidades organizativas que son clientes internos de ambos Centros
- Posibilidad de sinergias y economías de escala entre los equipos técnicos y administrativos (multifuncionalidad)
- Acercamiento a las nuevas tendencias y mejores prácticas

I N C O N V .

- Dificultad para concentrar a las personas que físicamente pudieran encontrarse localizadas en distintas localizaciones o unidades organizativas
- Dificultad para coordinar las actividades administrativas y las actividades técnicas
- Los perfiles vigentes pueden no cubrir al 100% las necesidades de esta opción organizativa

Modelo Localizado Moderado



Modelo Localizado Moderado. Características. Ventajas e inconvenientes

- Las funciones corporativas atienden a toda la empresa.
- Los BPRH localizados en unidades son responsables del seguimiento de sus “clientes” y del asesoramiento técnico en materia de RR.HH. Simultáneamente, son responsables de colaborar en los programas corporativos que le sean asignados.
- El núcleo corporativo desarrolla las políticas generales de la empresa, las funciones generales no descentralizadas en las unidades, y el control y coordinación de los técnicos “localizados”.

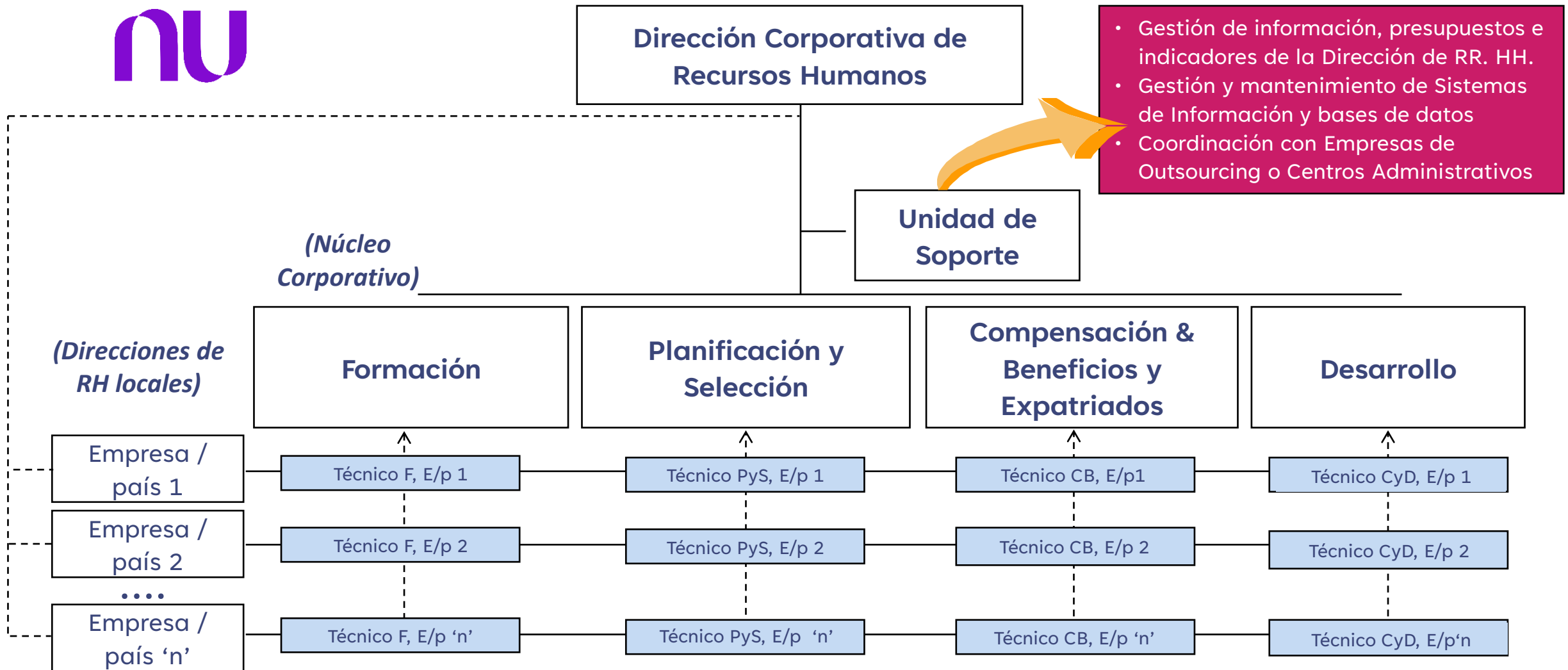
V E N T A J A S

- La coordinación se mantiene por la dependencia jerárquica
- Se consigue una mayor proximidad a la línea, un mayor conocimiento del negocio y de la problemática particular de cada unidad
- Se obtiene feedback sobre los servicios prestados y la aplicación de las políticas generales en cada unidad
- Se desarrollan perfiles multifuncionales

I N C O N V .

- Aumenta el número de profesionales necesarios y, por tanto, los costes de RR.HH.
- Riesgo de “sustituir” al directivo de línea en su papel de gestor de personas de su unidad
- Dificultad para mantener la visión global, imparcialidad y armonización de prácticas
- No es un modelo organizativo para compañías medianas y concentradas en zonas geográficas reducidas

Modelo Localizado Puro



Modelo Localizado Puro. Características. Ventajas e inconvenientes

- El núcleo corporativo desarrolla las políticas generales de la empresa y gestiona las funciones / procesos no descentralizados. Además, da criterio y orientación, dentro de la función correspondiente, a los Técnicos de cada Empresa / país.
- Los técnicos localizados dan servicio especializado a las órdenes del Director de RH local. Éste, a su vez, sigue directrices del Director de RR. HH. corporativo, pero su Jefe jerárquico es el Director General / Presidente / Consejero Delegado de su Empresa / país.

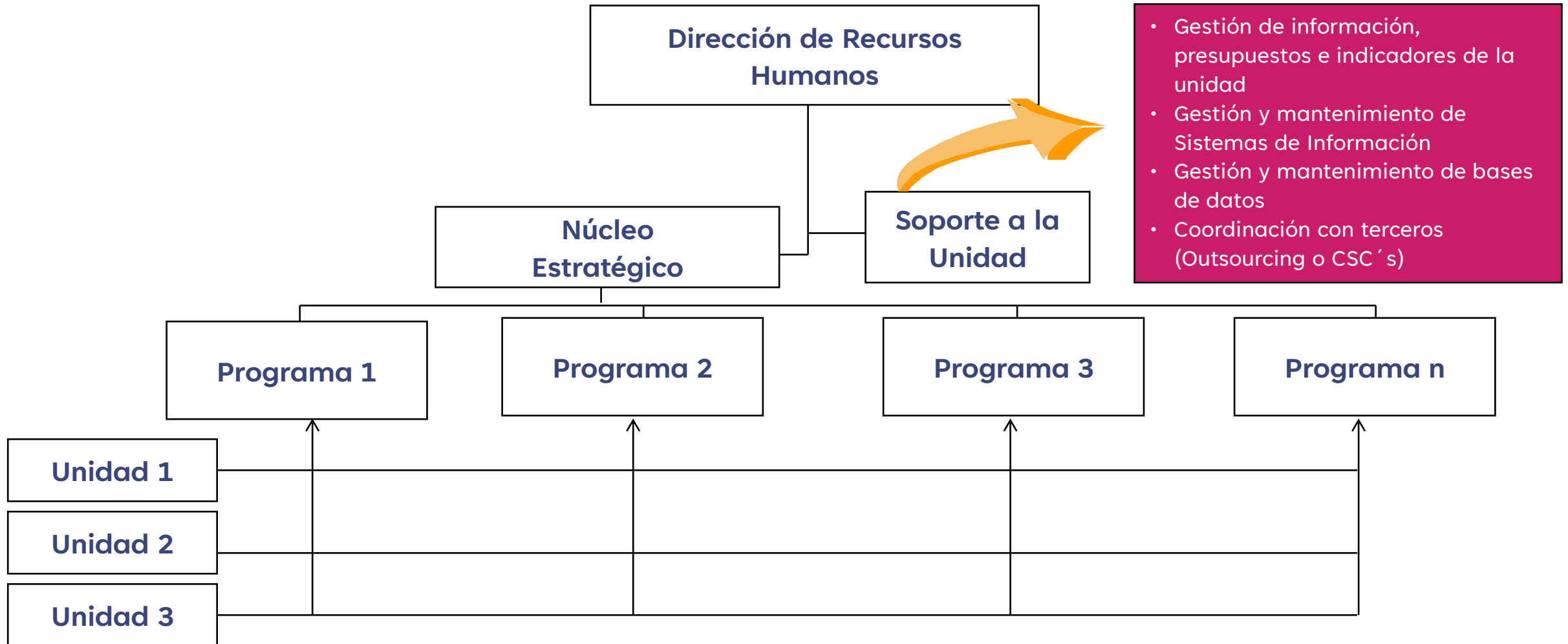
V E N T A J A S

- Se consigue una mayor proximidad a la línea, un mayor conocimiento del negocio y de la problemática particular de cada unidad
- Se obtiene feedback sobre los servicios prestados y la aplicación de las políticas generales en cada unidad
- Se desarrollan perfiles multifuncionales

I N C O N V .

- Dificultad para mantener la visión global, imparcialidad y armonización de prácticas. Se pueden crear “islas” locales
- Falta de oportunidades de desarrollo para los equipos de RH locales
- Aumenta el número de profesionales necesarios y, por tanto, los costes de RH

Modelo Híbrido



Modelo Híbrido. Características. Ventajas e inconvenientes

- Separación entre actividades transaccionales y de asesoramiento
- En la unidad de soporte, equipos de personal administrativo multifuncional
- En la unidad Núcleo Estratégico, Coordinadores de Programas y equipos mixtos línea/RR.HH. (participación de las personas de la línea en los diferentes programas de RR.HH.)

V E N T A J A S

- Los programas se adaptan a las necesidades concretas de cada Unidad y de la Empresa en general
- Se consigue una mayor proximidad a la línea, un mayor conocimiento del negocio y de la problemática particular de cada unidad
- Se desarrollan perfiles multifuncionales

I N C O N V .

- Aumenta el número de profesionales necesarios y, por tanto, los costes de RR.HH.
- Dificultad para la involucración del personal de la línea en los programas diseñados por RR.HH.
- Dificultad para mantener la visión global, imparcialidad y armonización de prácticas
- Dificultad para coordinar actividades

Definir en detalle la responsabilidad sobre los procesos

Matriz de Responsabilidades



PROCESO	Directivos (Desde D.G. a Dtor.)		Predirectivos (G.y J.)		Empleados	
	CC	LL. AA.	CC	LL. AA.	CC	LL. AA.
✓ SELECCIÓN	R	R	C	I	--	--
✓ FORMACIÓN (Programas)	R	R	C	I	I	I
✓ PLANES SUCESIÓN Y CARRERAS	R	R	C	I	--	--
✓ MOVILIDAD Y ASIGNACIÓN	R	R	C	I	--	--
✓ CULTURA Y CLIMA	R	R	R	C	R	C
✓ DESEMPEÑO (Sistema)	R	R	R	R	C	C
✓ COMPENSACIÓN	R	R	C	C	Líneas básicas	
✓ EXPATRIADOS	R	R	R	R	R	R
✓ INDICADORES DE GESTIÓN	R (propone medidas y seguimiento)					

CC = del Centro Corporativo
LL.AA. = de las Líneas de Actividad

R = Responsable directo / del proceso
A = Aprueba
C = Consultado (participación activa)
I = Informado (participación pasiva)

Caso de análisis Global IHR Fodirh

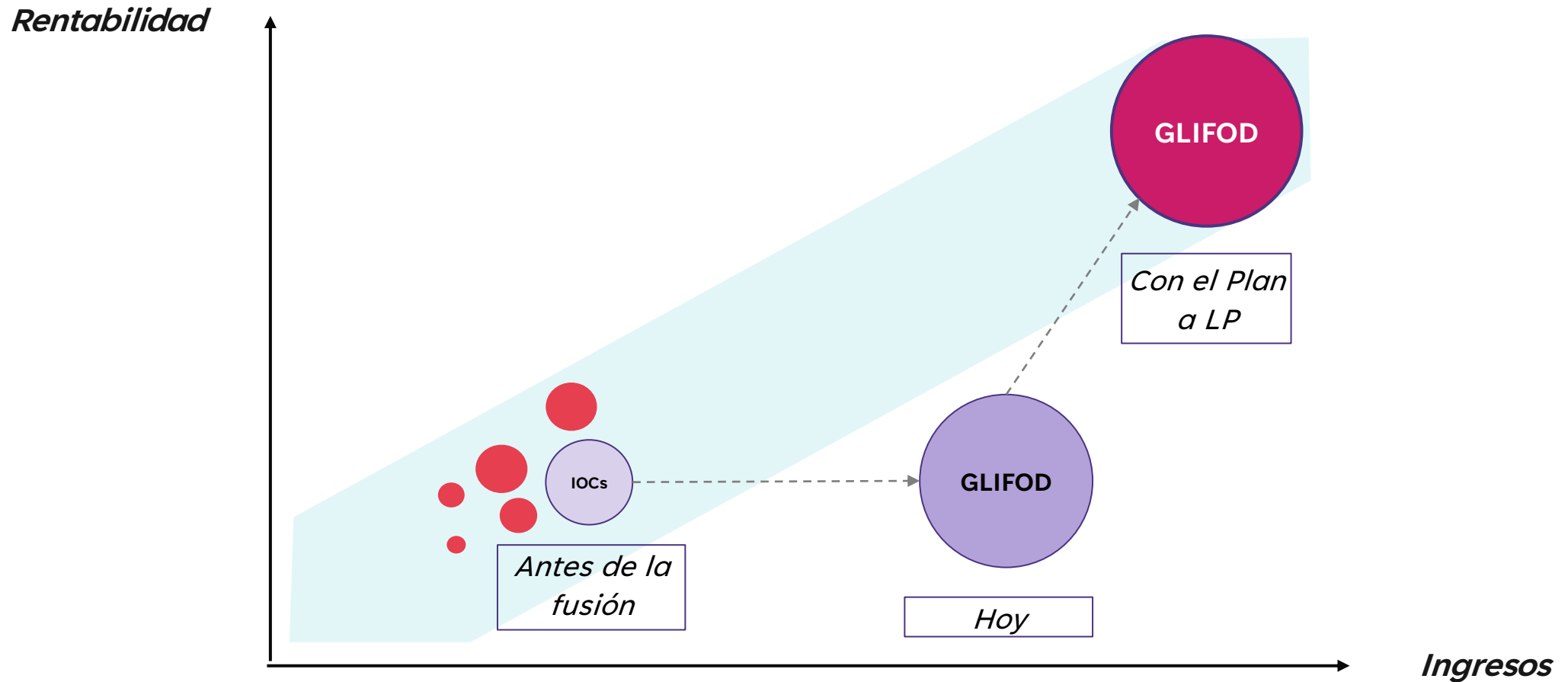
Introducción

- Global IHR FODIRH, en adelante GLIFOD, es una multinacional del sector cárnico, con presencia en ocho países europeos. Exporta sus productos a más de 80 países. Su facturación ronda los 2.000 millones de euros, su EBITDA unos 180 millones de euros y su plantilla media 7.200 empleados.
- Ha crecido vía adquisiciones, y su filosofía inicial fue actuar con un modelo de gestión tipo “holding”, es decir, las compañías locales operaban de manera autónoma con visión local.
- Sin embargo, su nuevo plan estratégico (LRP) pretendía crecer a partir de:
 - Identificar categorías de productos y plataformas como europeas
 - El liderazgo en costes mediante una cadena integrada de suministro sustentada en la escala / presencia europea.

Introducción (II)

- Como los resultados no se producen de la manera esperada se ha decidido acelerar la ejecución del Plan mediante un nuevo modelo operativo (NOM). Los objetivos del NOM son: una organización más ágil y efectiva, que ejecute el LRP; capturar los beneficios de su tamaño europeo, y permitir satisfacer los objetivos de crecimiento.
- El nuevo modelo operativo se basa en tres pilares:
 - Creación de dos unidades de negocio regionales (RU 's), Centro Europa y Sur Europa, a las que reportan de las diferentes empresas (BU 's). Estas unidades regionales son responsables de asegurar la rentabilidad del negocio en cada país y la relación con los clientes, bajo la dependencia de una unidad corporativa de Mercados
 - Integración de las funciones de Cadena de Suministro en una única función global, con la responsabilidad de asegurar el debido suministro de productos a las unidades de negocio regionales y locales, conforme a lo acordado, y en los términos de calidad y nivel de servicio comprometidos
 - Desarrollo de las áreas de soporte (finanzas y HR) a nivel global y regional.

El Plan a LP tenía una ambición: ser líderes europeos y crecer en rentabilidad al menos en un 10% anual



Una nueva estructura corporativa

Mercados

- Los Directores Generales de las siete empresas antes de la fusión serán los responsables comerciales de sus **mercados (UN)**. Estos mercados se engloban en dos regiones: **Central y Sur de Europa**.
- Las regiones y las UN son responsables de la rentabilidad local.

Consolidación de Unidades de Negocio

Producción y Cadena Suministros

- Integra todas las **Operaciones** (compras, producción, etc.), **I+D y Calidad** que antes dependía de las empresas.
- **Las UN** “subcontratan” la producción a esta unidad organizativa.
- El objetivo de esta unidad es crear una gama de productos homogénea con el menor coste de producción.

Integración de la cadena de suministro

Finanzas, Tecnología, Recursos Humanos y Legal

- **Las áreas de Soporte** deben buscar la eficiencia, a través de la automatización cuando sea posible; la prestación de servicios de alto valor añadido en los procesos críticos; y la proximidad a las UN y la operaciones, a través de Business Partners.

Áreas de Soporte Excelentes

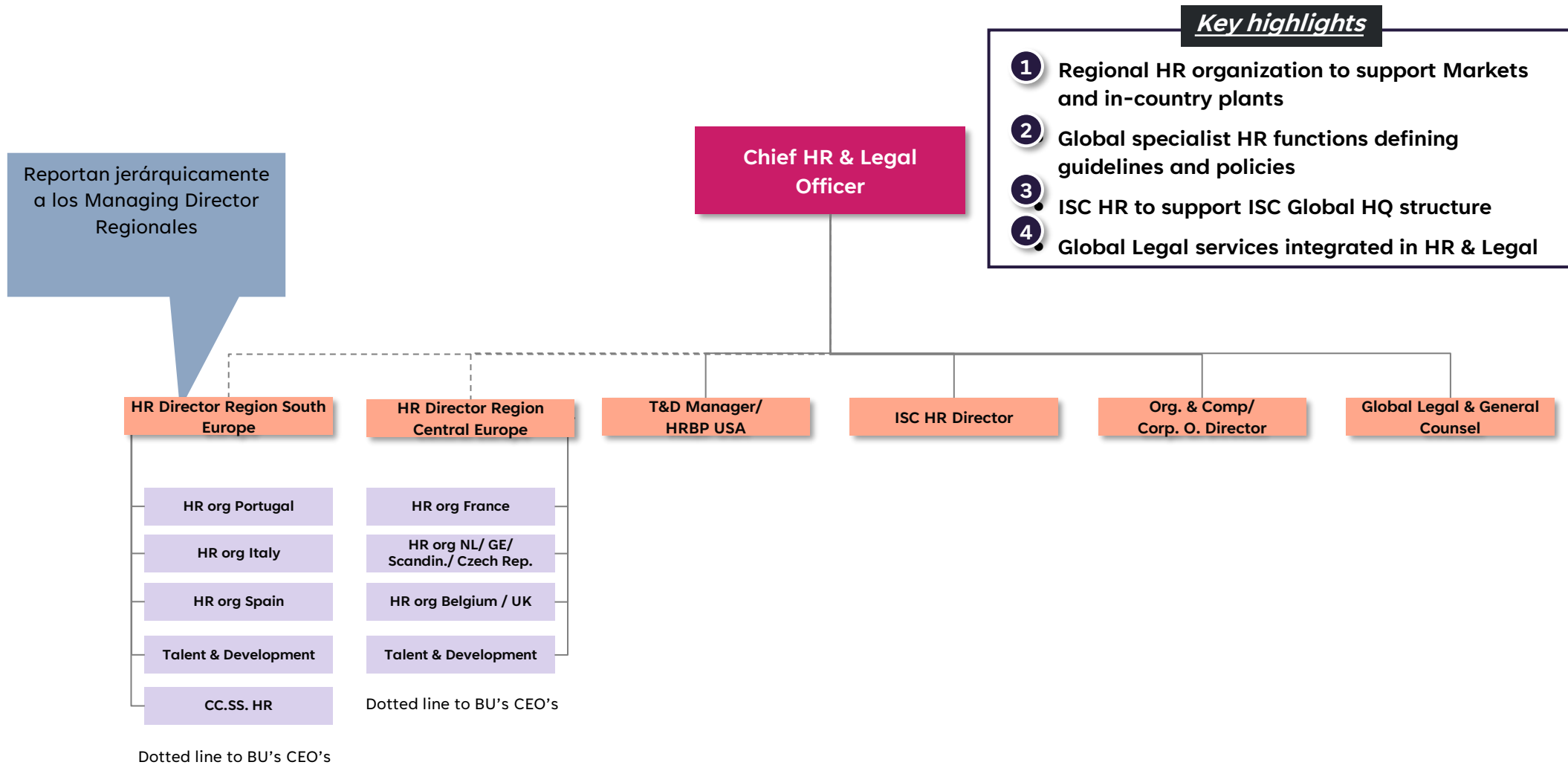
1ª decisión: ¿De qué se ocupa HR?

- 1. Organización**
- 2. Planificación de plantillas**
- 3. Compensación y Beneficios**
- 4. Reclutamiento**
- 5. Training**
- 6. Desarrollo de Talento**
- 7. Relaciones laborales**
- 8. Comunicación interna**

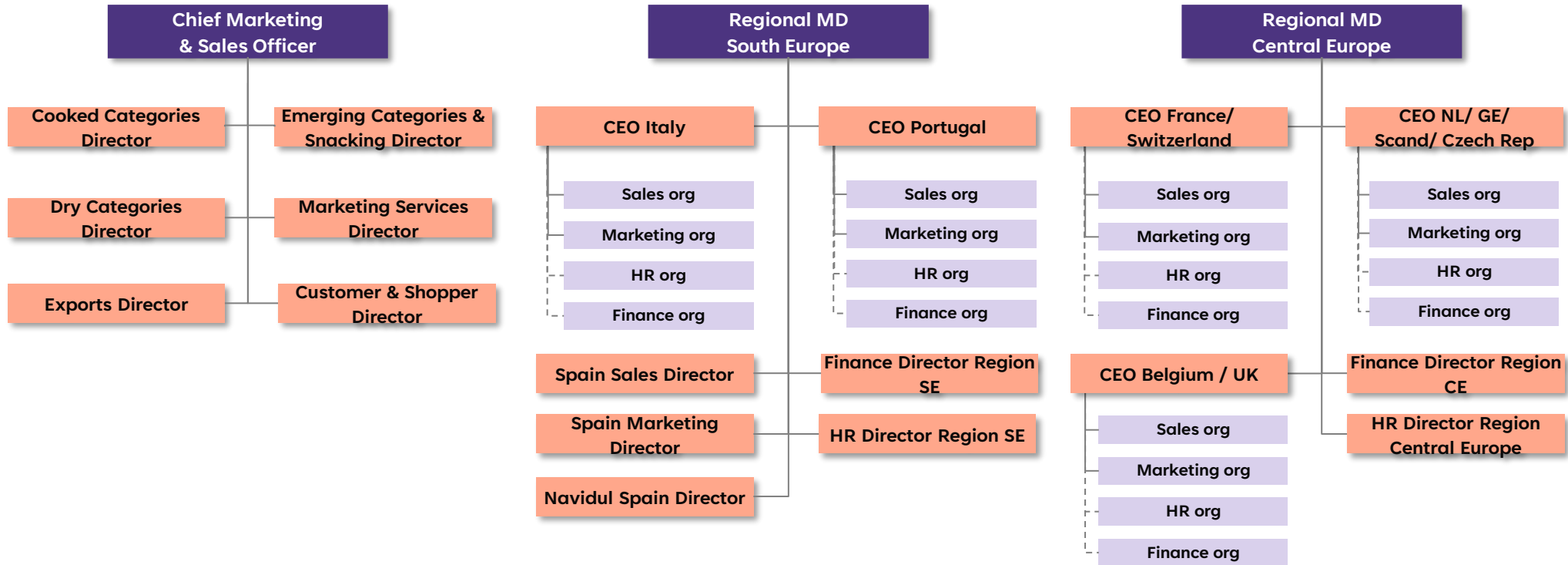
2ª decisión: ¿Quién se ocupa?

Global	Regional	Regional con visión Unidad de Negocio
<ul style="list-style-type: none">• Establece las políticas globales, los procesos y las herramientas de HR• Lidera la planificación de plantillas• Desarrolla los programas de compensación y Beneficios• Define las políticas de reclutamiento y formación• Ejecuta el reclutamiento y la formación en los niveles directivos• Gestiona la actividad legal• Lidera la comunicación interna junto a las Regiones	<ul style="list-style-type: none">• Define los requerimientos de planificación de plantillas• Gestiona el reclutamiento a nivel región y las relaciones laborales• Ejecuta la formación regional y los programas de desarrollo de talento• Gestiona la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">• Diseña las políticas de prevención de riesgos Laborales• Ejecuta la administración de personal• Implanta las políticas y prácticas de reclutamiento regional• Ejecuta las actividades diarias de relaciones laborales• Realiza la formación local

3ª decisión: Reflejarlo en un modelo organizativo de HR Corporativo



Y de las U. de Negocio / Mercados



Notas:

- HR y Finanzas de los países reportan jerárquicamente a los HR y Finanzas Regionales
- HR y Finanzas regionales reportan funcionalmente a los Corporativos de HR y Finanzas

Pero, además, definir en detalle las responsabilidades sobre los procesos

	GLOBAL							REGION		BU		
	Group CEO	Chief HR & Legal Officer	Org. & Comp/Corp. O. Director	Talent & Development Manager/HRBP USA	HRBP ISC Manager	Chief Integrated Supply Chain Officer	President Markets + Chief Mktg & Sales Officer	Chief Finance & IS/IT Officer	Regional Managing Director	HR Director Region Central/South Europe	Country HR	Line manager
Define Global Compensation & Benefits policies	I	D	R P		I	I	I	I	I	I		
Define bandings scheme	D	R	I P		I			A		I		
Evaluate roles *	A	D	R P	I	I	A	A	A	I	I	I	I
Define compensation band for each role*		D	R P		I	A	A	A	A	I	I	I
Adjust to local/legal restrictions			P							D	R	

*Agree (A) role is valid only when the process is about that specific business area i.e. President Markets Division + Global Marketing & Sales have an "A" role only when Compensation & Benefits program is being discussed for Global Marketing & Sales division employees

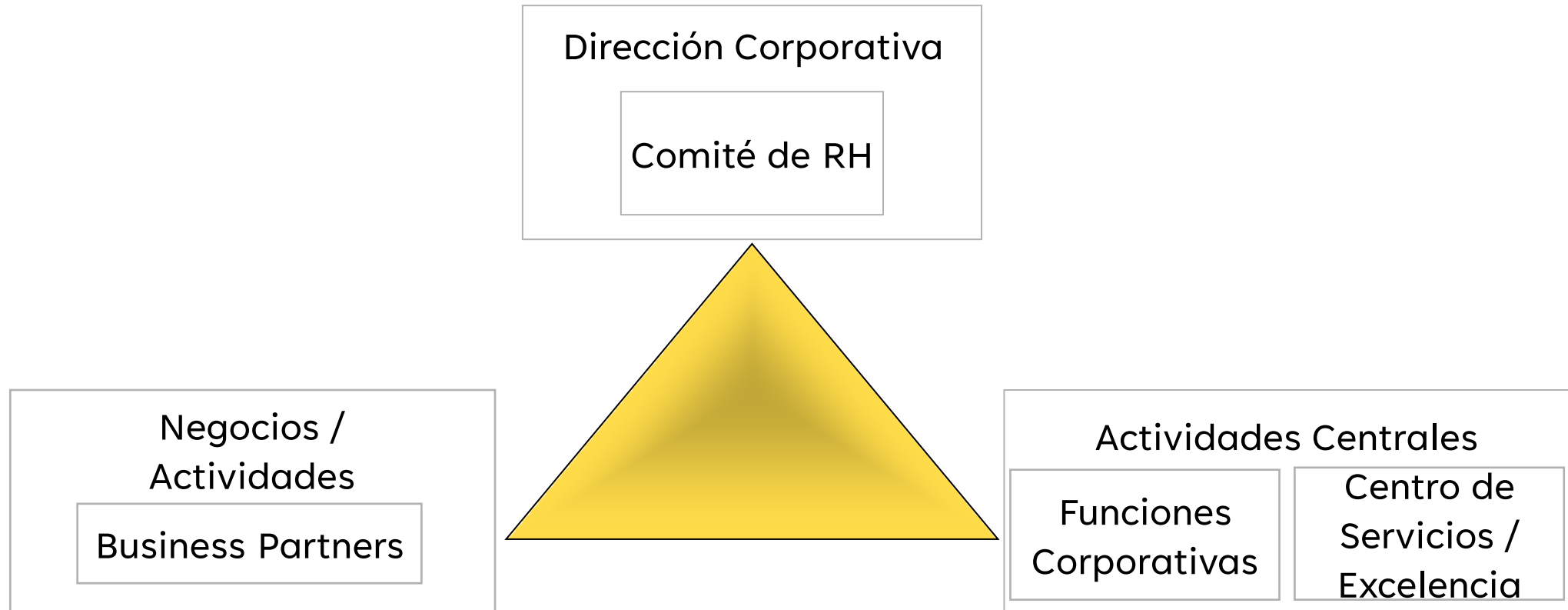
Pero, además, definir en detalle las responsabilidades sobre los procesos (II)

	GLOBAL								REGION		BU	
	Group CEO	Chief HR & Legal Officer	Org. & Comp/Corp. O. Director	Talent & Development Manager/HRBP USA	HRBP ISC Manager	Chief Integrated Supply Chain Officer	President Markets + Chief Mktg. Officer	Chief Finance & IS/IT Officer	HR Director Region Central/South Europe	T&D (Central/South)	Country HR	Line manager
Detection of needs and profile description									D	I	R P	I
Search for candidates and pre-selection									D	I	R P	I
Assessment and evaluation of candidates									D	I	R P	I
Selection									A	I	R	D
Offer									A	I	R P	D
New-hire integration										I	R P	I

- R** Recommend
- A** Agree
- P** Perform
- I** Input
- D** Decide

Conclusiones y recomendaciones

El desafío: hacer que funcione el triángulo...



.... reduciendo la complejidad, a la vez que se clarifican los roles y las responsabilidades de todas las unidades organizativas.

La solución: un marco de referencia (gobierno) convenido que debe incluir

....

- Definir **Principios generales de actuación**. El objetivo es clarificar la razón de ser de cada unidad organizativa y establecer un vínculo con la estrategia de la empresa.
 - Quien da soporte estratégico, quien servicio al negocio, quien busca la eficiencia, etc.
 - Permite establecer **Ámbitos de actuación exclusivos**
- Definir responsabilidades a alto nivel. El objetivo es facilitar la coordinación y la cooperación. La mejor forma es a través de la elaboración de **matrices de responsabilidades** (RACI 's / RAPIDS) para los procesos clave.
 - Quién hace qué
 - Quién decide qué
 - Quién es responsable de qué



Preguntas

Strategy made

personal

