

LA ESTRUCTURA REGIONAL QUE ELIJA IMPACTA NO SOLO EN SUS RESULTADOS, SINO TAMBIÉN EN EL FUTURO PERFIL DE SUS EJECUTIVOS

Los costos de comunicación han dejado de ser significativos. Los emails y chats permiten comunicaciones instantáneas a larga distancia prácticamente gratis. La video conferencia es cada vez más accesible. Esto permite a las empresas más opciones para sus organizaciones regionales dando lugar a una mayor cantidad de casos en los cuales en vez de tener la tradicional única oficina regional en una determinada ciudad (con todos los Directores Regionales basados allí), se tiene un esquema en el cual diferentes Directores Regionales se pueden encontrar basados en distintos países. Tal es el caso de una empresa multinacional de consumo masivo cuyo VP para Latinoamérica está basado en Miami junto con los Directores Regionales de Marketing y Finanzas; mientras que el Director Regional de Manufactura está en otra ciudad de Estados Unidos, el de Ventas en Venezuela, el de Investigación y Desarrollo en Argentina, y el de Recursos Humanos en Brasil.

Esta modalidad frecuentemente no fue diseñada así, sino que se dio por causas coyunturales de los países y/o preferencias personales de los ejecutivos. En la mayoría de los casos, el requisito del traslado familiar provoca la negativa de reubicación por parte de algunos ejecutivos, que deciden pasar por alto el ofrecimiento de la posición y quedarse en su país. Para evitar la pérdida de estos ejecutivos, muchas empresas están adoptando el esquema flexible de nombrarlos en la posición regional aceptando que no se trasladen.

¿Qué ventajas y desventajas presenta este esquema de manejar las regiones con ejecutivos regionales basados en distintos países?
¿Es este modelo mejor que el tradicional esquema de oficina regional?
¿Cómo impacta esta elección en el futuro perfil de los ejecutivos?

Ventajas del Modelo de Ejecutivos Dispersos

No trasladarse tiende a perturbar menos al ejecutivo, ya que no tiene que mover a su familia, perder afectos, etc., y por lo tanto no baja su rendimiento como consecuencia del trastorno que significa una expatriación. El “no traslado” funciona como elemento de retención de buenos ejecutivos que no estarían dispuestos a moverse. Los traslados son costosos para los ejecutivos y para la organización. Además, muchas veces las compañías no saben cómo regresar profesionalmente a sus países de origen a los ejecutivos de una manera satisfactoria para ellos.

Estar basado en una operación local (en vez de en una oficina regional) permite al ejecutivo mantener un contacto cercano con ejecutivos locales, clientes y competidores, manteniendo una realidad más “bajada a tierra”, con constantes vivencias del mercado, que se pierde en una oficina regional distante. La dispersión permite que los ejecutivos regionales mantengan una actitud más de “trinchera” y menos “teórica” o “de coordinación”.

La estructura dispersa, al estar compuesta por ejecutivos basados en distintos países, integra una visión regional conjunta más rica, con información más detallada sobre las realidades de varios países. Asimismo, tiende a que se traten los temas de los distintos países más equilibradamente, ya que varios de ellos tendrán un “representante” en la estructura regional. Éstos a su vez ayudan a que los países en los cuales están basados estén más conectados con las mejores prácticas de la corporación.

Desventajas del Modelo de Ejecutivos Dispersos

En una organización dispersa, el “número uno” regional interactúa menos con su equipo, que se encuentra “desperdigado”. La calidad y frecuencia de las comunicaciones entre los directores (pares) es menos personal, con comunicaciones menos frecuentes y más frías y distantes; alterando el espíritu de equipo deseable y la capacidad de respuesta rápida en períodos de crisis.

Los Directores Regionales pueden verse absorbidos por temas del país en que están basados; y dispersarse del foco regional que exige su función. Este esquema promueve una actitud más táctica y “hands-on” de los ejecutivos regionales, en detrimento de desarrollar una visión más estratégica que escape a las circunstancias diarias y permita perseguir sinergias regionales y transformaciones para el futuro de la región.

Si se trasladan menos, los ejecutivos desarrollarán una visión menos amplia de las realidades regionales y se hará más difícil homogeneizar políticas a lo largo de la región. Es importante que el ejecutivo regional lo sea, no sólo por el cargo que ostenta, sino por tener una visión más amplia que complemente las visiones locales. Esta visión no se adquiere sólo con viajes, sino que requiere de experiencias internacionales residenciales. Una política de “no traslado” promueve la formación de ejecutivos menos flexibles y con una menor orientación al cambio.

Con este esquema la compañía limita su capacidad de rotación de ejecutivos, que es vital como herramienta de desarrollo. Por lo tanto, las organizaciones ganan en retención y costos de operación, pero pierden en capacidad de desarrollo; por lo que la ganancia puede resultar efímera ya que la menor exposición internacional hace que los ejecutivos alcancen antes sus “techos” y la empresa acabe teniendo que captar talento externo con una visión internacional mejor desarrollada.

Por último, el esquema de “no traslado” complica la equidad en Compensaciones y Beneficios. La dispersión en las ubicaciones de los Directores Regionales se tiende a traducir en diversidad de políticas de beneficios. Al encontrarse en países distintos (con costumbres y costos de vida diferentes), la compensación variará inevitablemente de acuerdo al país. Las corporaciones tienden a otorgar diferentes beneficios en distintos países (en algunos incluyen chofer, en otros la membresía a un club, o planes vacacionales distintos, etc.). Esto dificulta asignar un paquete de compensación a una posición regional, ya que dependerá de su ubicación geográfica, provocando diferencias entre los paquetes de pares. Como consecuencia, los Directores Regionales, aunque pares en sus funciones, se sentirán dispares en sus compensaciones.

No hay un esquema mejor; depende de los objetivos de la corporación

Si bien el modelo de ejecutivos dispersos parece tener algunas desventajas, no se puede dictaminar que sea peor que el esquema tradicional. Mientras que el modelo de oficina regional desarrolla ejecutivos más movibles, dúctiles, estratégicos, expuestos a la casa matriz, inclinados al trabajo en equipo y con mayores posibilidades de desarrollo profesional; el de ejecutivos dispersos produce costos más baratos, y ejecutivos más tácticos, involucrados con las realidades de los países en los que están basados y necesariamente más disciplinados, ya que se encuentran trabajando lejos de sus jefes.

Como en la mayoría de los temas organizacionales, no existen modelos mejores que otros, sino que la eficacia de los mismos depende de las circunstancias en las cuales esté inmersa la compañía y de cuales sean sus objetivos. Estos esquemas son pendulares y las corporaciones los cambian de acuerdo a las realidades que deban enfrentar. Las organizaciones necesitan plantearse si en su momento presente prefieren priorizar la variable estratégica y de homogeneización de políticas; o la táctica de control de costos y cercanía a los mercados. Según sea el énfasis que cada empresa pretenda dar a su organización, deberá optar por uno u otro modelo para su organización regional. Según adopte uno u otro deberá tener en cuenta que con esa decisión estará impactando en el perfil que tendrán sus futuros directivos y en como desarrollarán éstos determinadas competencias.

Ximena Heinze

SUÁREZ BATTÁN & ASOCIADOS

Fue creada en enero 2011 por Eduardo Suárez Battán, hasta ese momento Socio Fundador de Macaya & Suárez Battán Asesores, junto con José Macaya, anteriormente Directores Ejecutivos de la oficina de Russell Reynolds en Buenos Aires. Antes de trabajar juntos en esa firma, Eduardo trabajó durante 19 años en IBM. SUÁREZ BATTÁN & ASOCIADOS asesora en la búsqueda y evaluación de ejecutivos. Visite nuestro sitio web www.sb-asociados.com para más información.

Ximena Heinze

Consultora de Macaya & Suárez Battán Asesores. Previamente trabajó en Russell Reynolds Associates en la oficina de Buenos Aires. Ha realizado numerosas búsquedas de ejecutivos en Argentina, Chile, Perú, Brasil, Méjico y Colombia. También participó en proyectos de Evaluación de Equipos Directivos (Management Assessment) en Argentina y Chile. Anteriormente trabajó en el área de Change Management de Accenture. Es Licenciada en Economía Empresarial recibida de la Universidad Torcuato Di Tella y posee un Postgrado en Administración con especialización en Recursos Humanos de la Universidad de Harvard.