

EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Diana Bustani y Jorge Chávez



Las desaceleraciones y crisis económicas ponen a prueba la capacidad de reacción de toda empresa, ¿cómo lograr una gestión de talento que permita cubrir las necesidades estratégicas frente a una recesión inminente?

En una reciente [noticia](#) publicada en el website de Sintec Consulting hablábamos de la importancia de formar [empresas resilientes](#) frente a panoramas económicos inestables, y de algunas de las oportunidades en las reacciones de las empresas al enfrentarse a los retos macroeconómicos como una desaceleración.

Una de las reacciones más comunes en estos escenarios, es el recorte del *headcount* en la empresa, pues se cree que es un ahorro fácil y rápido. Un estudio realizado por Harvard Business Review a 4,710 empresas, encontró que el 24 por ciento de ellas tuvieron una reducción en su plantilla de 3 por ciento o más como estrategia de respuesta a una desaceleración. Sin embargo, este mismo estudio demostró que aquellas que realizaban recortes en tiempos de adversidad tenían el doble de probabilidad de entrar en bancarrota. Contar con recursos físicos y buenas finanzas, no ayudaba a contrarrestar los efectos negativos y no previstos resultantes de las eficiencias de gastos vía reducción de *headcount*. El mal entorno, clima organizacional y los efectos de una falta de rediseño organizacional apropiado afectaba la productividad e interrumpía procesos operativos relevantes, exacerbando los efectos negativos de una reacción mal administrada.

En un artículo escrito por A. Schenkel y R. Teigland, se destaca la correlación entre la optimización de gastos de una manera reactiva, con la falta de capacidad de resolver problemas estratégicos a mediano y largo plazo. Es decir, sin el talento necesario para innovar y sortear los obstáculos que se avecinan es imposible lograrlo, sin importar el tamaño de la organización. Las empresas que se enfocaron en recortar costos en todas sus áreas, sobre todo en las de talento, no consideraron las necesidades estratégicas de la misma.

Entonces, en temas de gestión de talento y eficiencia financiera frente a recesiones ¿cuáles son los pasos que una empresa debe tomar frente a las crisis económicas?

Lo más importante es la agilidad. Se deben identificar las señales de oportunidad dentro de la empresa, actuar de manera rápida pero inteligente. Se debe saber que (con específicas y contadas excepciones) frente a una recesión habrá menos demanda, y por lo tanto menos ventas, por lo que se tendrá la necesidad de reducir la producción.

Si se decide recurrir a un recorte, debe ser de manera inteligente tomando siempre en cuenta el *core* del negocio, no solamente recortar para reducir costos. Se deberá realizar un análisis de las ineficiencias y buscar optimizar las áreas que se apeguen a la estrategia del negocio a largo plazo. Deberás tener una visión clara de la compañía para que la organización retenga a las personas correctas que te ayudarán a salir del “bache” económico. Sobre todo, se deberá reaccionar de manera rápida y eficiente.

¿Cómo lograr eficiencia organizacional?

Los pasos hacia una organización resistente a las turbulencias económicas pueden ser resumidos en tres puntos:

- **1 OBSERVAR:**
Es indispensable que las figuras clave de la organización tengan sensibilidad de los escenarios económicos y de cómo afectan al negocio.
- **2 CONTAR CON PLANES DE ACCIÓN:**
Identificar las competencias core del negocio y las capacidades/diferenciadores de negocio clave para desarrollar planes de acción preventivos o correctivos durante una crisis económica.
- **3 ACCIONAR DE FORMA ESTRATÉGICA:**
Evaluar el mejor plan de acción y ejecutar con visión a largo plazo de cómo queda la organización una vez que la crisis ha caducado.

Una toma de decisiones ágil depende en gran parte de la estructura organizacional de cada empresa. Finalmente, esta estructura es la que determina en gran medida su habilidad para reaccionar tanto a las oportunidades como a las amenazas. Las estructuras organizacionales que existen, de la más tradicional a la más disruptiva, son las siguientes:

Flat:

No cuenta con niveles, existe colaboración a través de la organización. Las decisiones se toman en conjunto y no existe control de políticas, ya que es regida por la autogestión.



Micro Enterprises:

Cuenta con metas agresivas de crecimiento y transformación, tomando la interacción interna como si se tratara de negocios independientes. La colaboración es voluntaria y se realiza a través de plataformas.



Protean:

Esta es la estructura más disruptiva de todas ya que está organizada por capas, impulsora de una cultura propia pero gobernada con funciones por tiempo y periodicidad.



Jerárquica

Es el enfoque más tradicional que existe, con una organización de múltiples niveles donde las relaciones entre áreas son nulas. Las descripciones de trabajo son muy específicas. Este tipo de estructura permite mayor control.



Agile Squads:

Existen jerarquías y dentro de estas se forman equipos sin jerarquías. La toma de decisiones es controlada, pero apostando a la innovación. Existe control de políticas, y la mentalidad es abierta a nuevos enfoques.



Holocracia:

Es una organización sin niveles, donde hay círculos de "expertise". La toma de decisiones es transparente y por "círculos", con reglamento creado para gobernar el sistema.



Por ejemplo, recientemente implementamos un proyecto de Eficiencia y Estructura Organizacional con una empresa de la industria de bebidas no carbonatadas, la cual cuenta con 3 unidades de negocio. Su objetivo era otorgar mayor visibilidad en la ejecución comercial, mejorando la oferta de servicio actual y la coordinación entre áreas, alineando los objetivos comerciales con las capacidades operativas, pues contaban con una desconexión entre áreas y un modelo de gestión desactualizado. Ante esta problemática, usamos nuestra metodología para rediseñar la estructura organizacional, implementando un funcionamiento matricial con equipos de trabajo con metas en común.

Para esta organización, contar con la estructura adecuada a sus necesidades les permitió, en un periodo de 3 meses, un aumento en *sell in* de 7 pp, una mejora en el *fill rate* de 1.8 pp, aumento en asertividad de 14 pp, así como niveles de compromiso y motivación altos.

Metodología ágil

En Sintec Consulting contamos con una metodología ágil para la eficiencia organizacional pensada en épocas de crisis, que ayuda a las organizaciones a estar alineadas, eficientizar gastos y mantener una visión estratégica cuando más lo necesitan. Nuestro enfoque considera las últimas tendencias en diseño organizacional y organizaciones disruptivas, siendo rápidos en la generación de valor y obtención de beneficios.

Comenzamos con un diagnóstico rápido inicial, alineado a metodologías ágiles, para conocer a la empresa y cuáles son sus dolencias de una forma práctica y enfocada a eficiencias inteligentes. Evaluamos la condición actual, las dolencias de la empresa, cuantificación de *headcount*, cuantificación de tiempos, interacciones clave y duplicidad de roles, para ubicar dentro de una matriz la estructura ideal para la organización, tomando en cuenta la intención estratégica a largo plazo. Después, rediseñamos su estructura organizacional tomando en cuenta las últimas tendencias, para implementar en conjunto con el equipo de gestión de talento la que mejor se adecúe a las sus necesidades.

Es importante recordar que el plan de acción que se decida después del diseño tiene que ir acompañado de una secuencia de actividades para lograr el cambio lo más sutil posible, así como estar alineado a la estrategia del negocio, ya que el mercado se recupera, y lo que se decida hacer en tiempos de crisis juega a favor o en contra de la organización. De esta manera, personalizamos la forma de trabajo para que se adapte a la nueva estructura y generamos un nuevo modelo de gestión, especificando interacciones, rutinas y acuerdos de servicio.

Asimismo, nos aseguramos de proporcionar un roadmap para la implementación, con una estructura transitoria que ayude a nuestros clientes a pasar de A a B, y de B a C, con un desglose de tiempos, actividades y responsabilidades para lograr el objetivo.

Al implementar esta metodología, a través del diseño de una nueva forma de trabajo hemos logrado hasta un 15% de incremento en la productividad de nuestros clientes, 12% de reducción de costos (CTMO) en términos de duplicidad de funciones y reducción de tareas, y hasta 12% más compromiso y *engagement* de los empleados a través de la construcción de una mejor experiencia de trabajo.

Frente a las crisis es cuando más apoyo se necesita para tomar decisiones que sean impulsoras de los objetivos del negocio. Lograr adaptarse ágilmente a los cambios en el panorama económico es más sencillo cuando se cuenta con un aliado que conozca el camino.

Gracias a Maria José Martínez por su contribución a esta pieza.

Acerca de los autores



Diana Bustani,
Socio, Mty
diana.bustani@sintec.com

Cuenta con un Doctorado en Ciencias Administrativas y Finanzas por parte del EDAGE Business School y la Stern Business School en Nueva York, además de una doble titulación, la primera en Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y la segunda, en Ingeniería Mecánica en la University of Technology de Sydney. Profesora de la Maestría en Finanzas en la UDLAP. Fungió como Directora de la práctica de Transformación Organizacional en Sintec, con proyectos ejecutados en industrias líderes en México, Brasil y Filipinas. Se ha especializado en temas de reestructuración organizacional, gestión del cambio, cultura organizacional, liderazgo, gobierno corporativo, entre otras. Actualmente es Acting Partner en la oficina Monterrey de Sintec Consulting.



Jorge Chávez,
Socio, Mty
jorge.chavez@sintec.com

Cuenta con más de 6 años de experiencia en consultoría en México y Latinoamérica con empresas líderes en su industria. Es experto en temas de Inventarios, Red de Suministro, Producción, Centros de Distribución y Planeación de Ventas y Operaciones en industrias como Productos Industriales, Telecomunicaciones, Consumo, Alimentos y Bebidas y Farmacéuticos.

Referencias:

- Michelle L. Zorn et al. Harvard Business Review. If You Think Downsizing Might Save Your Company, Think Again (2019) <https://hbr.org/2017/04/if-you-think-downsizing-might-save-your-company-think-again>
- Andrew Schenkel & Robin Teigland. Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities, and firm performance (2019) <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1130734>

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com