

Fundamentos de la consultoría estratégica

Caso. Practico Foro de Discusión

Alfredo Tovar Noguera

Caso.

Un cliente corporativo ha solicitado apoyo en el diseño de una estrategia de reestructuración organizacional. Los motivos principales son fallas en la eficiencia operativa, duplicidad de funciones, baja productividad y desarticulación entre áreas. Como consultor asignado al caso, tu tarea consiste en diseñar una propuesta metodológica para abordar este problema.

A).- Diagnóstico Inicial.

El cliente presenta problemas que indican **desalineación organizacional y falta de eficiencia estructural**. Los síntomas mencionados se pueden agrupar en cuatro áreas críticas:

1. Eficiencia Operativa Baja

- Procesos redundantes y falta de estandarización.
- Posible ausencia de indicadores claros de desempeño (KPIs).

2. Duplicidad de Funciones

- Roles y responsabilidades poco definidos.
- Falta de claridad en la estructura jerárquica y en la asignación de tareas.

3. Baja Productividad

- Recursos humanos no optimizados.
- Posible falta de capacitación o motivación.

4. Desarticulación entre Áreas

- Comunicación deficiente.
- Procesos interdepartamentales sin integración.

Causas probables:

- Diseño organizacional obsoleto.
- Falta de gobernanza clara.
- Cultura organizacional que no fomenta colaboración.

B).- Marco de Análisis

Marco de Análisis para Reestructuración Organizacional

1. Dimensión Estratégica

- Objetivo: Verificar alineación entre estructura organizacional y estrategia corporativa.
- Preguntas clave:
 - ¿La estructura actual soporta los objetivos estratégicos?
 - ¿Existen áreas críticas sin responsables claros?
- **Herramientas: Análisis de misión, visión, objetivos estratégicos.**

2. Dimensión Estructural

- Objetivo: Evaluar diseño organizacional y jerarquías.
- Preguntas clave:
 - ¿Hay duplicidad de funciones o vacíos de responsabilidad?
 - ¿La estructura es demasiado vertical o demasiado plana?
- Herramientas: Organigrama actual, análisis RACI, benchmarking sectorial.

3. Dimensión de Procesos

- Objetivo: Identificar cuellos de botella y redundancias.
- Preguntas clave:

- ¿Los procesos están documentados y estandarizados?
- ¿Existen flujos interdepartamentales claros?
- Herramientas: Mapeo de procesos (BPMN), análisis de valor agregado.

4. Dimensión de Personas

- Objetivo: Analizar capacidades, roles y cultura organizacional.
- Preguntas clave:
 - ¿El talento está ubicado en roles adecuados?
 - ¿Hay brechas de competencias críticas?
- Herramientas: Evaluación de competencias, encuestas de clima laboral.

5. Dimensión Tecnológica

- Objetivo: Revisar soporte tecnológico para la operación.
- Preguntas clave:
 - ¿Las herramientas actuales facilitan la colaboración?
 - ¿Existen sistemas redundantes o desintegrados?
- Herramientas: Auditoría de sistemas, análisis de integración.

6. Dimensión Financiera

- Objetivo: Medir impacto económico de la estructura actual.
- Preguntas clave:
 - ¿Hay costos innecesarios por duplicidad?
 - ¿Cuál es el costo-beneficio de la reestructuración?
- Herramientas: Análisis de costos por área, ROI esperado.

7. Dimensión de Gobierno y Control

- **Objetivo:** Evaluar mecanismos de toma de decisiones y control interno.
- **Preguntas clave:**
 - ¿Existen comités y roles claros para decisiones estratégicas?
 - ¿Hay indicadores de desempeño bien definidos?
- **Herramientas:** Revisión de políticas, análisis de KPIs.

C).- Propuesta Metodológica

La estrategia debe ser **integral y participativa**, con enfoque en diagnóstico, rediseño y gestión del cambio. Propongo un **modelo en 4 fases**:

Fase 1: Diagnóstico Profundo

- **Herramientas:** entrevistas, focus groups, análisis documental, mapeo de procesos.
- **Objetivo:** identificar duplicidades, cuellos de botella y brechas de comunicación.
- **Entregable:** informe de hallazgos con mapa actual de la organización.

Fase 2: Diseño de la Nueva Estructura

- **Principios:** alineación con estrategia corporativa, eficiencia, claridad de roles.
- **Acciones:**
 - Definir organigrama óptimo.
 - Rediseñar procesos clave.
 - Establecer roles y responsabilidades (RACI).

Fase 3: Plan de Implementación

- **Incluye:** cronograma, recursos, plan de comunicación interna.
- **Gestión del cambio:** talleres, sesiones informativas, líderes de cambio.

Fase 4: Monitoreo y Ajuste

- KPIs: productividad, tiempos de ciclo, satisfacción interna.
- Revisión periódica: ajustes según resultados y feedback.

C).- Evaluación de impacto

1. Impacto Estratégico

- Aspecto: Alineación con objetivos corporativos.
- Indicadores:
 - Grado de coherencia entre nueva estructura y estrategia.
 - Mejora en la capacidad de respuesta al mercado.
- Escala: Alta si la reestructuración permite cumplir metas estratégicas más rápido.

2. Impacto Operativo

- Aspecto: Eficiencia y productividad.
- Indicadores:
 - Reducción de duplicidad de funciones (%).
 - Disminución de tiempos de ciclo en procesos clave.
 - Incremento en la colaboración interáreas.
- Escala: Alta si se logra simplificación y estandarización.

3. Impacto Financiero

- Aspecto: Costos y retorno.
- Indicadores:
 - Ahorro por eliminación de redundancias.
 - ROI esperado de la reestructuración.

- Impacto en costos fijos y variables.
- Escala: Alta si el ahorro supera el costo de implementación en un plazo definido.

4. Impacto en Personas

- Aspecto: Cultura, clima y talento.
- Indicadores:
 - Nivel de aceptación del cambio (encuestas).
 - Brechas de competencias requeridas.
 - Rotación voluntaria post-implementación.
- Escala: Alta si se mejora la motivación y se reduce la resistencia.

5. Impacto Tecnológico

- Aspecto: Integración y soporte digital.
- Indicadores:
 - Reducción de sistemas redundantes.
 - Mejora en la interoperabilidad.
- Escala: Alta si la tecnología soporta la nueva estructura sin inversiones excesivas.

6. Impacto en Gobierno y Control

- Aspecto: Toma de decisiones y accountability.
- Indicadores:
 - Claridad en roles y responsabilidades.
 - Mejora en tiempos de decisión.
- Escala: Alta si se reduce la burocracia y aumenta la transparencia.

Con todo lo anterior en mente tenemos un resumen enfocado en lo siguiente:

Estrategia de Intervención y Evaluación

I. Principios Rectores

- **Pensamiento Crítico:** Basar cada decisión en evidencia, análisis de riesgos y beneficios.
- **Planeación Estratégica:** Alinear la reestructuración con la visión y objetivos corporativos.
- **Decisiones Fundamentadas:** Utilizar datos, indicadores y escenarios para minimizar incertidumbre.

II. Fases de Intervención

1. Diagnóstico Estratégico y Operativo

- **Acciones:**
 - Aplicar el **Marco de Análisis** (7 dimensiones: estratégica, estructural, procesos, personas, tecnología, financiera, gobierno).
 - Identificar causas raíz con herramientas como **Ishikawa** y **Análisis de Pareto**.
- **Entregable:** Informe con hallazgos críticos y mapa de riesgos.

2. Diseño de Escenarios y Alternativas

- **Acciones:**
 - Generar **3 escenarios:** conservador, moderado y disruptivo.
 - Evaluar cada escenario con **matriz de impacto vs. viabilidad**.
- **Herramientas:** Análisis costo-beneficio, simulación de impacto en KPIs.
- **Entregable:** Documento de opciones estratégicas con recomendaciones.

3. Rediseño Organizacional

- **Acciones:**
 - Definir **nuevo organigrama**, roles y responsabilidades (RACI).
 - Optimizar procesos críticos con enfoque **Lean**.
- **Entregable:** Blueprint organizacional y plan de transición.

4. Gestión del Cambio

- **Acciones:**
 - Plan de comunicación interna.
 - Capacitación y acompañamiento a líderes.
- **Herramientas:** Modelo ADKAR, mapa de stakeholders.
- **Entregable:** Plan de gestión del cambio con cronograma.

III. Evaluación del Impacto

- **Dimensiones:** Estratégica, operativa, financiera, personas, tecnológica, gobierno.
- **Indicadores Clave:**
 - **Eficiencia:** reducción de duplicidades (%).
 - **Productividad:** mejora en KPIs operativos.
 - **Costos:** ahorro vs. inversión.
 - **Clima laboral:** índice de aceptación del cambio.
- **Método:**
 - **Evaluación ex-ante:** simulación de impacto antes de implementar.
 - **Evaluación ex-post:** medición real a 3, 6 y 12 meses.
- **Herramientas:** Balanced Scorecard, dashboards de seguimiento.

IV. Toma de Decisiones Fundamentadas

- **Proceso:**
 1. **Recolectar datos** (diagnóstico y KPIs).
 2. **Analizar escenarios** (impacto vs. riesgo).
 3. **Validar con comité directivo.**
 4. **Decidir con base en evidencia** (no intuición).
- **Criterios:** alineación estratégica, impacto financiero, viabilidad operativa, aceptación cultural

En conclusión, la organización enfrenta problemas estructurales que afectan su eficiencia, productividad y coordinación interna. El diagnóstico revela duplicidad de funciones, procesos poco integrados y falta de alineación estratégica, lo que genera costos innecesarios y baja competitividad. La propuesta metodológica plantea un enfoque integral basado en análisis crítico, rediseño organizacional y gestión del cambio, asegurando que cada decisión esté sustentada en datos y objetivos corporativos. La estrategia de intervención se estructura en fases claras: diagnóstico profundo, diseño de escenarios, implementación y monitoreo, complementadas con una evaluación de impacto multidimensional que considera aspectos estratégicos, operativos, financieros y humanos. Este enfoque garantiza una transformación ordenada, sostenible y orientada a resultados medibles, reduciendo riesgos y fortaleciendo la capacidad de la empresa para adaptarse y crecer.