

## LIDERAZGO Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE CRISIS

Oscar Lozano González



*Los desafíos que presenta la contingencia de Covid-19 a nivel mundial, invitan a activar una respuesta ágil y contundente para asegurar la continuidad del negocio y capturar oportunidades de aprendizaje.*

El mundo entero está viviendo una crisis de salud sin precedentes para nuestra generación. El Covid-19 ya se encuentra en más de 200 países y territorios, ha obligado a gobiernos alrededor del mundo a promulgar medidas de distanciamiento social para frenar la curva de contagios y decesos y aun así, ha ocasionado en muchos de ellos la escasez de productos que ayudan a disminuir el riesgo de contagio o a tratar a pacientes críticos (respiradores artificiales, tapa bocas, gel anti-bacterial) y el colapso de los sistemas hospitalarios (públicos y privados). y

Con el paso del tiempo iremos dejando atrás la crisis de salud para dar paso a una crisis económica de proporciones que todavía no podemos dimensionar, pero que expertos del Fondo Monetario Internacional proyectan que será más fuerte que la crisis financiera del 2008, o que incluso de acuerdo a Moody's podría ser peor que la Gran Depresión de 1929.

En el caso de México la Concamin proyecta que hasta 1 millón de PYMES estarían en riesgo de no sobrevivir la cuarentena y con ellas se perderían más de 3 millones de empleos.

Algunos de los efectos de la crisis económica que ya hemos empezado a ver son los siguientes:



Recortes o paros totales en la producción, especialmente en industrias consideradas no esenciales

Interrupciones en las cadenas de suministro



Reducción en la demanda de bienes y servicios no esenciales

Depreciación en las monedas de países no emergentes (el peso mexicano se ha llegado a devaluar hasta en un 30% en comparación con sus niveles previos al Covid-19)





Medidas de distanciamiento social han ocasionado que las empresas manden a sus trabajadores a hacer trabajo remoto, o bien han tenido que suspender actividades para aquellas funciones que por su naturaleza no se pueden llevar de forma remota (retail no alimentario, restaurantes, almacenes, plantas)

Ante esta situación de crisis, las empresas tienen el doble objetivo de asegurar la continuidad del negocio y de generar aprendizajes que les ayuden a salir fortalecidas cuando lleguemos a la “nueva normalidad”.

Para lograr estos objetivos, las empresas se están enfrentando a cuatro desafíos en términos de liderazgo y gestión:



Con base en nuestra experiencia acompañando a varios de nuestros clientes a sortear diversas situaciones de crisis en el pasado, hemos identificado siete buenas prácticas que nos ayudarán a fortalecer el liderazgo y la gestión empresarial para hacer frente a esta situación.



## Activar el “emergency mode” en nuestro modelo de gestión

El modelo de gestión business as usual no aplica más para una situación extraordinaria como la que vivimos actualmente. Un error muy grave que podemos cometer en este momento es transferir a una modalidad virtual nuestro modelo de gestión. La realidad es que debemos modificar cada elemento de este para adaptarlo a la realidad específica que vive nuestro negocio.



### Indicadores

Debemos identificar los indicadores más relevantes y descartar aquellos que son poco o nada relevantes de acuerdo con la coyuntura que vivimos. Por ejemplo, las empresas de retail (tiendas departamentales, moda, electrónicos) tienen detenidas sus operaciones en tiendas físicas, por lo tanto indicadores relacionados a la operación de ese canal son menos relevantes hoy en día. Por otro lado, sus canales digitales son los que mantienen su operación a flote y generan flujo, por lo que indicadores relacionados a la venta y distribución digital deben de ser los más importantes hoy en día.



### Rutinas / Interacciones

Se deben de rediseñar las rutinas de gestión para identificar temas prioritarios y descartar no prioritarios. A su vez, se debe de fortalecer la colaboración multifuncional en las rutinas y modificar la frecuencia de algunas de ellas a una periodicidad diaria para habilitar la planeación y toma decisiones en ciclos más cortos (con entregables diarios o semanales).



### SLAs

Se deben de diseñar SLAs (acuerdos de niveles de servicio, service level agreements) de emergencia para poder habilitar todas aquellas funciones o procesos que sean considerados críticos. Por ejemplo, para aquellas empresas en las que el canal digital ha cobrado nueva relevancia, se pueden retar algunos de sus SLAs para disminuir tiempos de ciclo. Lo mismo puede suceder con respecto a los SLAs de áreas internas de TI, para así asegurar que los usuarios se encuentren habilitados para ejecutar sus funciones de forma remota a la brevedad posible.

## 2



El modelo ante esta situación de contingencia debe de habilitar una gestión más frecuente (diaria) y puntual (100% enfocada en lo crítico) pero sin caer en el micromanagement, y se debe de empoderar a los equipos (particularmente los más cercanos a la operación) en la toma de decisiones que tienen que ver con la seguridad de empleados, clientes, proveedores, entre otros grupos de interés. Implementar un Comité de Contingencia

Una buena práctica muy común en las empresas que se enfrentan a situaciones de crisis de cualquier tipo es la implementación de un Comité de Contingencia cuyas principales funciones son salvaguardar el bienestar de empleados, clientes y proveedores, así como asegurar la continuidad del negocio. Este tipo de estructuras cuenta normalmente con las siguientes características:



## 3



### Planeación de diferentes escenarios (3,6,9)

Instauración de mesas de trabajo multidisciplinarias (equipos ágiles) para la planificación de diversos escenarios en aristas tales como: Capital Humano, Mercado/Clientes, Operaciones, Planeación Financiera, entre otras.

Un ejemplo de los diferentes escenarios a llevar a cabo es siguiendo la planeación 3,6,9: ¿Qué pasa si la contingencia dura 3 meses?, ¿qué pasa si dura 6?, ¿qué pasa si se extiende hasta en 9 meses o más?

Los miembros de estos equipos ágiles son normalmente mandos medios, aunque en algunos casos podrían verse complementados por roles cercanos a la operación. Estos equipos generan los inputs para que el Comité de Contingencia pueda tomar decisiones efectivas en términos de planeación para el corto y mediano plazo.

Adicional a la planeación de escenarios y planes de acción durante la crisis, estos equipos ágiles deben de establecer estrategias para el retorno escalonado a la operación, así como a estructurar accionables para mitigar riesgos y amenazas o aprovechar oportunidades que presente el mercado una vez que sea tiempo de regresar a la “nueva normalidad”.



## Habilitar la toma de decisiones ágiles

Si se continua con el business as usual (por ejemplo, si seguimos esperando hasta fin de mes para revisar indicadores y tomar decisiones) en tiempos de crisis se puede correr el riesgo de ser rebasados por la situación y/o por competidores más ágiles.

Para poder habilitar la toma de decisiones ágiles, se deben de incorporar a los modelos de gestión algunos de los elementos de las metodologías ágiles:

- Equipos multidisciplinarios (equipos ágiles o agile squads)
- Planeación y gestión de proyectos en ciclos cortos (scrum) con entregas diarias
- Utilización de simulaciones y disponibilidad de datos en tiempo real para una toma de decisiones orientada en datos
- Adaptación a circunstancias cambiantes (flexibilidad)
- Empoderamiento del frontline en aquellas decisiones críticas en torno a la seguridad

Hoy más que nunca la tecnología y la analítica avanzada con datos en tiempo real, son los habilitadores claves para la construcción de escenarios que puedan habilitar una toma de decisiones ágiles y eficaces. En este punto es fundamental cuidar el tema de la seguridad de los datos en las herramientas que se utilicen.



## Mantener la cultura de la empresa y el espíritu de equipo “vivos”

En una situación en la que no es posible que nuestros empleados vivan una vida laboral normal en la que puedan convivir cara a cara con sus compañeros, participar en actividades en grupo y “vivir” la cultura de la empresa, se corre el riesgo de que disminuyan el espíritu de equipo y la motivación y se pierda la cultura de la empresa.

Por lo anterior, se deben establecer estrategias para que no se pierda el sentido de comunidad y pertenencia. Algunas buenas prácticas que podemos replicar de las empresas con experiencia en la gestión de equipos remotos son:

- Implementar un “área del café” virtual. Ya sea a través de una red social corporativa, o por servicios de mensajería como Whatsapp, crear un espacio informal para que la gente siga compartiendo aspectos de su vida privada con sus compañeros (fotos, anécdotas, chistes, etc.). Es muy importante que se establezcan grados de libertad para que la gente no se sienta inhibida en compartir estos aspectos de sus vidas privadas.

- Dedicar espacios dentro de las juntas formales para que la gente comparta aspectos de su vida privada (qué hicieron el fin de semana, buenas prácticas de trabajar de forma remota, planes una vez que termine la cuarentena, etc.).
- Aprovechar cualquier excusa para celebrar y reconocer logros o hitos relevantes.
- Promover que se lleven a cabo reuniones virtuales informales (cervezas virtuales, carne asada virtual, felicitar a un cumpleaños de forma remota, etc.).

Es probable que este tipo de acciones no tengan el mismo efecto que si se llevaran a cabo de forma presencial, sin embargo, ayudan a mantener el espíritu de equipo vivo.

Por otro lado, la situación que vivimos trasciende lo laboral y genera situaciones de estrés a nivel personal: preocupación por la salud y bienestar de nuestros seres queridos, incertidumbre económica, miedo a que nuestras vidas no vuelan a ser las de antes, etc.

Por lo anterior, es fundamental que el liderazgo empresarial muestre un alto grado de empatía con cada uno de sus empleados y ofrezca apoyo cuando esto sea posible.

Hoy más que nunca el equipo de liderazgo debe de ser muy cercano a la gente a través de la comunicación constante (grupal, individual). En cada intercambio se debe transmitir optimismo y motivación para que todos desde sus respectivas trincheras hagan lo que sea posible para ayudarle a la empresa a sortear esta crisis.



## Mantener y expandir el *networking*

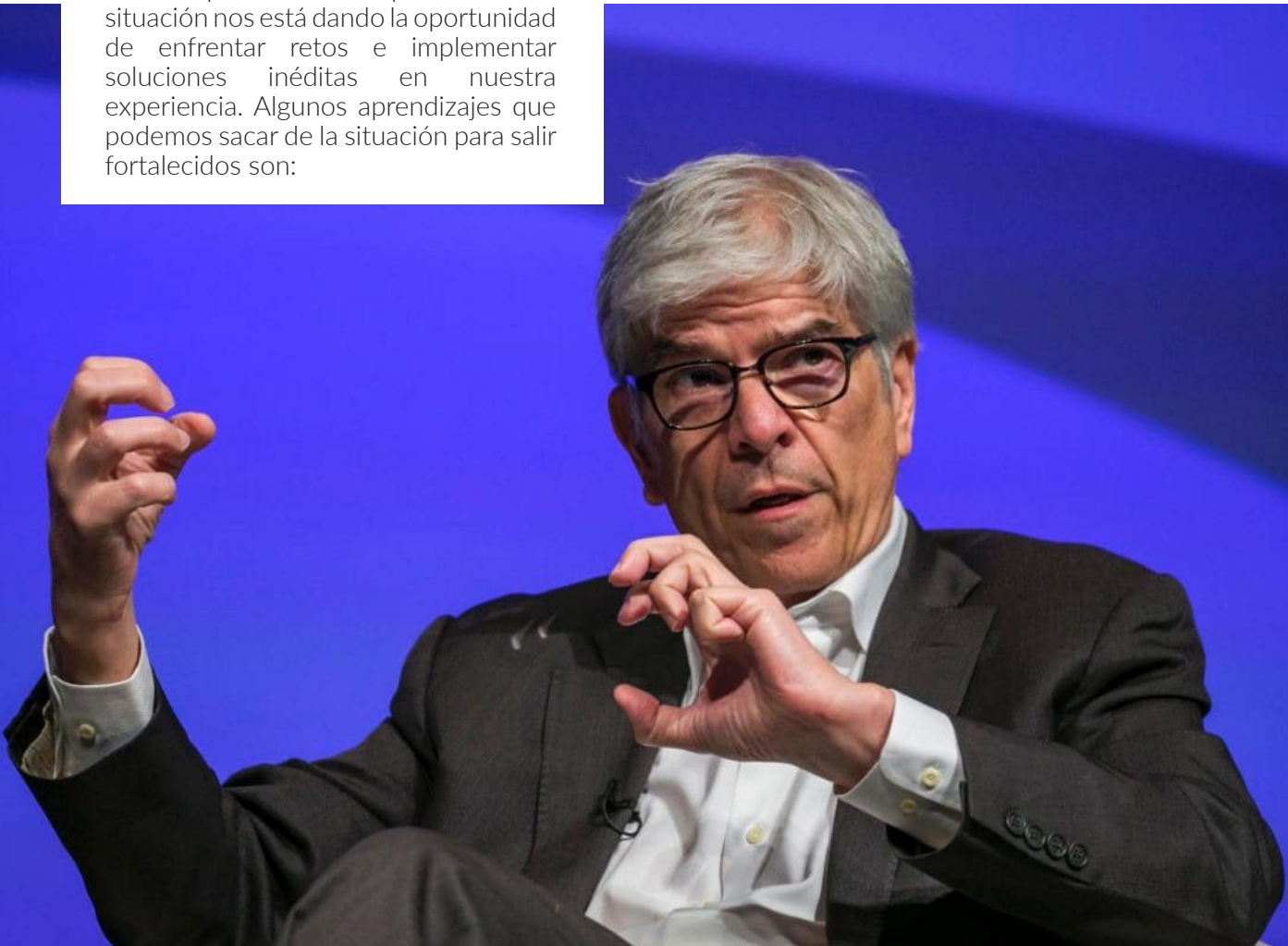
Es muy importante que la empresa se mantenga relevante ante su entorno. Por lo anterior los líderes deben de mantener canales de interacción constante con clientes, proveedores, peers de otras industrias, autoridades gubernamentales e incluso con competidores. La situación que vivimos nos perjudica en mayor o menor medida a todos. Mantener canales de comunicación abiertos con nuestra red de contactos (e incluso expandir esta misma red) nos permite identificar buenas prácticas, oportunidades, riesgos que tanto en el corto como en el mediano plazo pueden ser fuente de beneficios comunes.



## Sacar aprendizajes y reinventarnos

***“A crisis is a terrible thing to waste”***  
(Paul Romer, ex-Presidente del Banco Mundial)

De todos los puntos que discutimos este es quizás el más importante. Esta situación nos está dando la oportunidad de enfrentar retos e implementar soluciones inéditas en nuestra experiencia. Algunos aprendizajes que podemos sacar de la situación para salir fortalecidos son:





Estos aprendizajes nos podrían hacer más competitivos para cuando llegue la “nueva realidad” y aumentar nuestra resiliencia a las nuevas crisis por venir.

En Sintec Consulting tenemos experiencia en el diseño e implementación de modelos de gestión ágiles para tiempos de crisis. De igual manera, a través de nuestra solución de Smart

*Forecasting* podemos ayudar a tu empresa a desarrollar las capacidades de simulación de escenarios utilizando herramientas y metodologías de analítica avanzada.

## LIVE WEBINAR

# Liderazgo y gestión empresarial en tiempos de crisis

**23**  
de abril, 2020

**10:00 hrs**  
(UTC -6)

Impartido por:

**Oscar Lozano  
González**  
Socio Director  
Sintec

**CUPO  
LIMITADO**

Más información  
y registro, clic aquí



### Referencias:

- Rodríguez Valladares, Mayra. "COVID-19 Economic Crisis Will Bring A Tidal Wave Of Company Defaults In 2020 And 2021". Forbes. 04-04-2020. <https://www.forbes.com/sites/mayrarodriguezvalladares/2020/04/04/covid-19-economic-crisis-will-bring-a-tidal-wave-of-company-defaults-in-2020-and-2021/#1ef6d8d9461e>
- "El coronavirus puede provocar una recesión peor que la Gran Depresión." Expansión. 26-03-2020. <https://expansion.mx/economia/2020/03/26/el-coronavirus-puede-provocar-una-recesion-peor-que-la-gran-depresion>
- Villa y Cana, Pedro et al. "Concamin estima que cerrarán más de un millón de empresas por coronavirus." El Universal. 02-04-2020. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/concamin-estima-que-cerraran-mas-de-un-millon-de-empresas-por-coronavirus>
- Reeves, Martin et al. "Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis". Harvard Business Review. 27-02-2020.
- Neeley, Tsedal. "15 Questions About Remote Work, Answered." Harvard Business Review. 16-03-2020.
- Larson, Barbara Z. et al. "A Guide to Managing Your(Newly) Remote Workers." Harvard Business Review. 18-03-2020.
- Argenti, Paul A. "Communicating Through the Coronavirus Crisis." Harvard Business Review. 13-03-2020.
- Argenti, Paul A. "Communicating Through the Coronavirus Crisis." Harvard Business Review. 13-03-2020.

### Acerca del autor



#### Oscar Lozano González

Socio Director, Sintec  
[oscar.lozano@sintec.com](mailto:oscar.lozano@sintec.com)

Cuenta con más de 30 años de experiencia transformando y generando valor para las empresas en América Latina. Ha sido reconocido por crear una de las firmas de consultoría más exitosas, de rápido crecimiento y rentables en América Latina. Participa activamente en diferentes juntas directivas de compañías líderes en México y ayuda a empresarios desde etapas iniciales de incubación hasta empresas desarrolladas.

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

[www.sintec.com](http://www.sintec.com)  
[informes@sintec.com](mailto:informes@sintec.com)