SESIÓN 11

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAS DE ALTO DESEMPEÑO



M&D ACADEMY



PONENTE TOP PROFESSIONAL LEADER

Manuel Razzeto

TRAYECTORIA

- Relacionador Industrial por la Universidad de San Martín de Porres, con Maestría en Gestión del Talento Humano y más de 28 años de experiencia liderando la gestión de personas en empresas de gran envergadura.
- Cuenta con formación ejecutiva en Habilidades Directivas por ESAN, Alta Gerencia en Recursos Humanos por INCAE Business School y Georgetown University, así como en Dirección Estratégica por el PAD de la Universidad de Piura.
- Especialista en gestión integral del talento humano, selección de personal, capacitación y desarrollo, clima y cultura organizacional, negociación colectiva, responsabilidad social y sostenibilidad.
- Actualmente se desempeña como Gerente de Gestión Humana en AGROFUTURA COMPANY S.A.C., empresa de la división de frutas del Grupo Gloria.
- Es fundador y Gerente General de R&D Asesores en Gestión Humana, firma especializada en consultoría y soluciones para la gestión estratégica de personas.

LinkedIn

CONTENIDO

M&D ACADEMY

BLOQUE 1
Diseño organizacional estratégico

BLOQUE 2
Estructuras ágiles y modelos horizontales

BLOQUE 3
Gestión por procesos y eficiencia

BLOQUE 4
Rediseño y transformación empresarial

BLOQUE 5
Modelos colaborativos y squads

BLOQUE 6
Gobernanza y escalabilidad

PROPÓSITO

La estructura organizacional es la arquitectura invisible que determina si la estrategia se puede ejecutar o no.

ESTRATEGIA → **ESTRUCTURA** → **RESULTADOS**

Qué queremos lograr

Cómo nos organizamos

Qué conseguimos



DINÁMICA

DIBUJA TU ORGANIGRAMA REAL

LA BRECHA REAL

Piensa en tu organización:

¿Dónde está hoy la mayor diferencia entre cómo debería funcionar tu organización y cómo funciona realmente, y qué consecuencia concreta está generando esa brecha?

5 minutos

Escríbelo así:

Debería _____,
pero en realidad _____.
Esto está generando _____.

PRODUCTO: 1 brecha real + 1 consecuencia concreta

Ejemplo: Los jefes deberían decidir en su área, pero en realidad casi todo se eleva a Gerencia. Esto genera lentitud y poca autonomía.



BLOQUE 1

DISEÑO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO



M&D ACADEMY

¿QUÉ ES EL DISEÑO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO?

ESTRATEGIA

Qué queremos lograr

→

ESTRUCTURA

Cómo nos organizamos

→

EJECUCIÓN

Cómo se convierte en resultados

“La estructura sigue a la estrategia.” — Alfred Chandler

Cuando la estructura se diseña independientemente de la estrategia, se convierte en un obstáculo para ejecutarla.

MODELO 7S DE MCKINSEY

Alinear estructura, roles y coordinación con la estrategia

Siete elementos interconectados: la organización funciona como sistema.



Pregunta guía:

¿Cuál de las 7S requiere mayor fortalecimiento en tu organización?

Reflexiona y comparte tu perspectiva con el grupo.

> *Las organizaciones extraordinarias alinean todos sus elementos para un propósito común.*

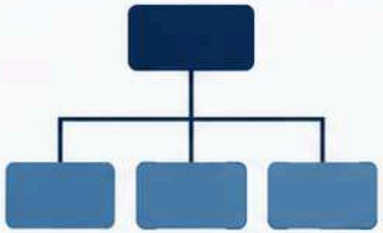
ESTRATEGIA
TALENTO
CULTURA
IMPACTO

RR.HH. influye directamente en 6 de los 7 elementos.

PERSONAS HOY.
ORGANIZACIONES DEL MAÑANA.

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

FUNCIONAL

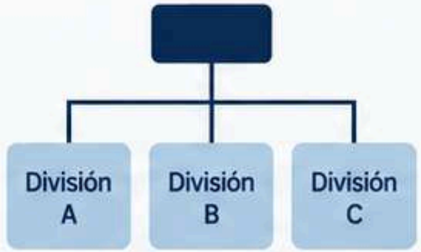


Útil cuando:
Entorno estable y especialización por áreas.

Fortaleza:
Eficiencia y expertise.

Riesgo:
Silos y lentitud transversal.

DIVISIONAL

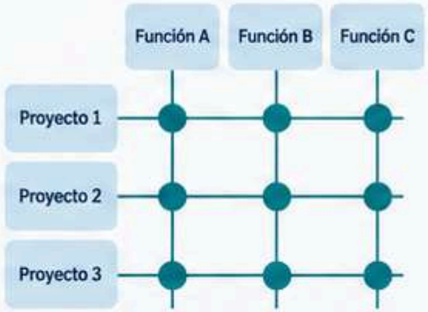


Útil cuando:
Hay varios productos, mercados o regiones.

Fortaleza:
Foco y autonomía.

Riesgo:
Duplicación de recursos.

MATRICIAL



Útil cuando:
Se combinan funciones con proyectos o productos.

Fortaleza:
Integración y flexibilidad.

Riesgo:
Doble autoridad y conflicto.

BASADA EN EQUIPOS / HORIZONTAL



Útil cuando:
Se requiere rapidez y trabajo transversal.

Fortaleza:
Colaboración y velocidad.

Riesgo:
Ambigüedad de roles.

RED / ECOSISTEMA



Útil cuando:
Se trabaja con socios, proveedores o talento distribuido.

Fortaleza:
Flexibilidad y alcance.

Riesgo:
Coordinación y dependencia externa.

Pregunta al grupo: ¿Qué estructura describe mejor a tu organización hoy y cuál necesitaría para ejecutar mejor su estrategia?

BLOQUE 2

ESTRUCTURAS ÁGILES Y MODELOS HORIZONTALES



M&D ACADEMY

DE JERARQUÍA A AGILIDAD

M&D ACADEMY

Estructura tradicional
DE CONTROL

- ALTA DIRECCIÓN
- GERENCIA MEDIA
- SUPERVISIÓN
- EQUIPOS

MISMA ORGANIZACIÓN. MAYOR IMPACTO

Lógica ágil
DE COLABORACIÓN



De control a confianza.
De silos a colaboración.

CUATRO MODELOS ÁGILES FRECUENTES

No existe una única receta; cada modelo cambia cómo se coordina el trabajo.

01

SPOTIFY

Squads · Tribes · Chapters · Guilds

Autonomía con comunidades de práctica.

02

HOLOCRACIA

Roles con autoridad distribuida

Auto-gestión con reglas explícitas.

03

OKR HORIZONTAL

Objetivos alineados

Alineación sin cascada vertical de instrucciones.

04

MULTIFUNCIONALES

Equipos permanentes

Cliente/mercado como unidad de coordinación.

GESTIÓN POR PROCESOS Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

ENTRADA
Necesidad

¿Qué necesita el cliente?

→

PROCESO
Actividades

¿Qué hacemos y cómo?

→

HANDOFF
Transferencia

¿A quién se entrega? ¿Qué se necesita?

→

SALIDA
Resultado

¿Qué generamos? ¿Cuál es el valor?

→

CLIENTE
Valor

¿A quién servimos? ¿Cuál es su satisfacción?

Ineficiencias comunes

- Duplicación de actividades
- Esperas innecesarias
- Reprocesos y retrabajos
- Handoffs poco claros

Una organización orientada a procesos hace visible dónde se pierde tiempo, calidad o experiencia, y permite generar mayor valor.

PROCESOS CRÍTICOS DE RR.HH. E INDICADORES

Eficiencia + calidad: medir actividad no basta.

PROCESO	EFICIENCIA	CALIDAD	LECTURA
Atracción	Time to Fill	Quality of Hire	¿Qué decisión habilita?
Onboarding	Completion rate	Desempeño a 90 días	¿Qué decisión habilita?
Desarrollo	Horas / ROI	Aplicación en el trabajo	¿Qué decisión habilita?
Desempeño	Completion rate	Calibración / resultados	¿Qué decisión habilita?
Desvinculación	Tiempo de proceso	Conflicto legal / NPS	¿Qué decisión habilita?

TALLER 01

MAPEA UN PROCESO CRÍTICO

DE JERARQUÍA A AGILIDAD

5 minutos · plenaria

Piensa en una situación real de tu organización donde la jerarquía o los silos estén haciendo más lento el trabajo.

¿Qué cambiarías para que ese trabajo se coordine con mayor autonomía y colaboración?

Elige una opción:

- **Spotify** — Autonomía de equipos
- **Holocracia** — Autoridad distribuida
- **OKR horizontal** — Alineación sin cascada
- **Multifuncionales** — Equipos integrados por objetivo

Escríbelo así:

Hoy _____ se retrasa porque _____.
Aplicaría _____ para lograr _____.

PRODUCTO: 1 situación real + 1 modelo elegido + 1 resultado esperado

Ejemplo: Hoy el lanzamiento de nuevos productos se retrasa porque Marketing, Ventas y Operaciones trabajan por separado. Aplicaría un equipo multifuncional para coordinar decisiones alrededor de un mismo objetivo.



BREAK · 15 MINUTOS

¿La estructura organizacional actual de tu empresa habilita o bloquea la estrategia de los próximos 3 años?

BLOQUE 3

GESTIÓN POR PROCESOS Y EFICIENCIA



M&D ACADEMY

¿DÓNDE SE PIERDE EL TIEMPO EN TU PROCESO DE RR.HH.?

Pequeña dinámica – Antes de hablar de indicadores, mira el flujo.

Piensa en un proceso real:
¿En qué punto se pierde más tiempo?

1. ¿Dónde ingresa el caso?
2. ¿Dónde se asigna el área/gestión?
3. ¿Dónde pasa de un área a otra?
4. ¿Dónde se necesita una aprobación innecesaria?

IDEA CLAVE

La eficiencia no se mide

solo por cuánto trabajo cada área.

Se mide por qué tan bien
fluye el trabajo de principio a fin.



GESTIÓN POR PROCESOS: CAMBIAR EL PUNTO DE VISTA

Mismo entregable • Un enfoque en equipos funcionales, otro desde el flujo de valor.

ENFOQUE FUNCIONAL

Visión por áreas (silos)

RR.HH.
Personas y cultura

Operaciones
Producción y entrega

Finanzas
Recursos y control

Handoffs
Más transferencias, mayor riesgo de retrabajo.

Visión fragmentada
el resultado depende de muchas coordinaciones.

ENFOQUE POR PROCESOS

Visión de punta a punta (flujo de valor)

Necesidad
Identificar la necesidad

Ejecución
Desarrollar y gestionar

Colaboración
Trabajo entre áreas

Cierre/Entrega
Validar y entregar

Resultados
Impacto en el negocio

Menos desperdicio entre áreas • Ciclos más cortos • Impacto visible en el resultado

El cliente ve un **UN proceso**, no nueve áreas.

EL PROCESO DE RR.HH. COMO CADENA DE VALOR

Ejemplo: Cada etapa debe aportar al resultado del negocio.



La pregunta no es "¿cumplimos el procedimiento?", sino "¿el proceso produce el resultado que el negocio necesita?".

MEDIR EL PROCESO: ACTIVIDAD ≠ IMPACTO

Los indicadores deben mostrar eficiencia y calidad del resultado.

TIME TO FILL

EFICIENCIA

<30 días operativo
<60 gerencial
<90 C-Suite

ONBOARDING

CALIDAD

>90% completion
>80% retención
a 1 año

CAPACITACIÓN

IMPACTO

ROI mínimo 150%
>60% aplica lo aprendido

DESEMPEÑO

CALIDAD

>95% completion
calibración + resultados

DESVINCULACIÓN

EFICIENCIA

<15 días operativo
<30 gerencial

Métrica de actividad

Métrica de impacto

¿Qué indicador demuestra que el proceso está generando valor?

DE UN TABLERO DE ACTIVIDAD A UN TABLERO DE RESULTADOS

No confundas hacer más con lograr más.

TABLERO TRADICIONAL
Enfocado en la actividad

- Horas de capacitación
- N.° de procesos atendidos
- N.° de documentos completados
- Tiempo dedicado

ACTIVIDAD →

TABLERO DE IMPACTO
Enfocado en resultados

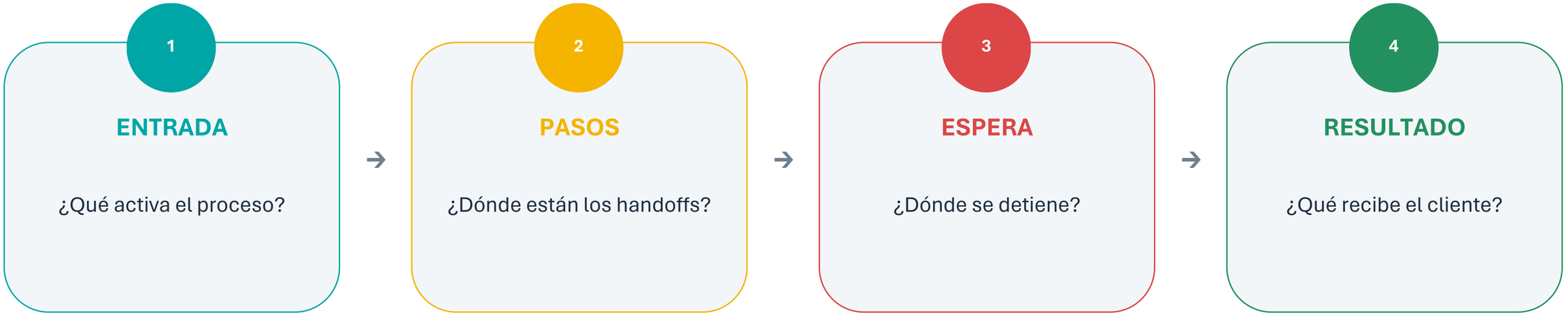
- % que aplica lo aprendido
- Calidad de conversación
- Desempeño a 90 días
- Resultados del negocio

IMPACTO →

TALLER 02
MAPEA UN PROCESO CRÍTICO

MICROAPLICACIÓN · MAPEA UN PROCESO CRÍTICO

5 minutos · Elige un proceso de RR.HH. que hoy genere fricción.



ENTREGABLE — **1 cuello de botella + 1 indicador para demostrar la mejora**

Idea fuerza: optimizar un proceso es reducir fricción sin perder calidad.

CIERRE · DEL PROCESO AL VALOR

Menos burocracia
Procesos simples que habilitan.

Ciclos más cortos
Decisiones y entregas más rápidas.



Más reportante
Información útil para decidir.

Impacto visible
Resultados que el cliente siente.

“El cliente ve un proceso; RR.HH. debe diseñar el flujo.”

BLOQUE 4

REDISEÑO ORGANIZACIONAL Y TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL



M&D ACADEMY

LAS 8 FASES DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El cambio estructural necesita secuencia, no improvisación.

01 DIAGNÓSTICO

Brecha actual vs. estrategia

02 DISEÑO

Unidades, roles y reportes

03 IMPACTO

Personas, compensación y carrera

04 COMUNICACIÓN

Cambio y gestión de resistencia

05 TRANSICIÓN

Implementación y coexistencia

06 ESTABILIZACIÓN

Monitoreo de clima y desempeño

EL TRIPLE ROL DE RR.HH. EN UN REDISEÑO

1



ASESOR DEL CEO

Diseñar alternativas y anticipar implicaciones de talento.

Perspectiva estratégica del talento.

2



GESTOR DE TRANSICIÓN

Acompañar personas, conversaciones y resistencias.

Puente entre la estrategia y las personas.

3



ARQUITECTO DE SISTEMAS

Alinear cargos, compensación y desempeño con la nueva estructura.

Sistemas que habilitan la sostenibilidad del cambio.



RR.HH. no solo comunica el cambio, lo hace posible.

BLOQUE 5

MODELOS DE TRABAJO COLABORATIVO Y SQUADS



M&D ACADEMY

¿CÓMO FUNCIONA UN SQUAD?



El squad coordina por resultado, no por función aislada.

¿QUÉ CAMBIA PARA RR.HH. CUANDO APARECEN SQUADS?

CARGO

De tareas → capacidades → contribución

Se priorizan habilidades, impacto y valor generado.

DESEMPEÑO

Individual + squad + peer review

Evaluaciones más ágiles, colaborativas y orientadas al resultado.

CARRERA

Vertical → carrera en "T" y movilidad

Más rutas de crecimiento: especialización y movimiento lateral.

VARIABLE

Individual → individual + equipo + organización

Se reconoce la colaboración y el aporte al propósito común.

> ***RR.HH. evoluciona de administrar roles a habilitar talento para el valor.***

BLOQUE 6

GOBERNANZA ORGANIZACIONAL Y ESCALABILIDAD EMPRESARIAL



M&D ACADEMY

GOBERNANZA: QUIÉN DECIDE QUÉ

La gobernanza reduce ambigüedad y acelera decisiones.



SUBSIDIARIEDAD

La decisión debe vivir en el nivel que tiene información y competencia para decidir bien.

ESCALACIÓN

Solo escalar lo que requiere autoridad superior.

DECISIONES EN EL NIVEL CORRECTO, ORGANIZACIONES MÁS FUERTES.

CUATRO PRINCIPIOS DE GOBERNANZA ESCALABLE

01



CLARIDAD DE AUTORIDAD

Con un norte claro y sin zonas grises.

02



RESPONSABILIDAD

Con dueños claros, medición y compromiso.

03



SEPARAR GESTIÓN Y GOBIERNO

Buen gobierno define el rumbo, la gestión ejecuta.

04



ESCALACIÓN PREENDECIDA

Saber cuándo escalar, qué y a quién.



Una gobernanza bien diseñada permite decisiones más rápidas, claras y sostenibles.

M&D ACADEMY

TOP PROFESSIONAL Leader

TALLER 03
CASO CORPORATIVO

CASO CORPORATIVO | DISTRIBUIDORA NACIONAL DE ALIMENTOS

1,800 → 7,200

+300% colaboradores

23 días

decisión gerencial

41%

rotación primera línea

El sistema de una empresa de 1,800 personas seguía operando en una organización de 7,200.

ANTES

8 reportes directos al CEO
47 personas en segunda línea
Decisiones centralizadas

12 meses post-implementación

23 → 6 días

41% → 19%

DESPUÉS

3 divisiones regionales
4 reportes directos al CEO
Autoridad clara y autonomía zonal

¿QUÉ ES EL DISEÑO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO?

Análisis grupal · Conecta los seis subtemas con una situación empresarial de crecimiento acelerado.

1. Identifica el error fundamental de diseño y el principio de gobernanza ausente.
2. Determina qué estructura adoptó la empresa y por qué era más adecuada.
3. Reconstruye las fases del rediseño y señala la más crítica.
4. Evalúa si un modelo de squads habría sido viable y bajo qué condiciones.

PRODUCTO / EVIDENCIA

Diagnóstico argumentado del caso y recomendaciones conectadas con los seis subtemas.

CASO | PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

Conecta el caso con los ejes del análisis.

1. ¿Cuál fue el **factor determinante** en el éxito o el desafío de alcanzar el resultado?

2. ¿Qué **decisiones a nivel de estructura** permitieron (o dificultaron) el proceso?

3. ¿Cómo se aplicaron (o no) **los roles del modelo**? ¿Qué habría sido más efectivo?

4. ¿Qué **lecciones** tomarías para un rediseño organizacional? ¿Qué harías igual y qué cambiarías?

EJES DE ANÁLISIS

- **Estructura** _____
- **Modelo** _____
- **Squad** _____
- **Gobernanza** _____

M&D ACADEMY

TOP PROFESSIONAL *Leader*

DEBATE GUIADO

DEBATE GUIADO

¿Con quién deben decidir los recursos en organizaciones: solo unos pocos o con un enfoque participativo?

DIAGNÓSTICO

Confianza en el equipo

¿Se puede delegar decisiones importantes?

6–1 condiciones

Tolerancia al error

¿Cómo se aprende del error?

2 condiciones

CEO dispuesto a ceder control

¿Qué implica soltar el control para ganar agilidad?

3 condiciones

¿Qué tres condiciones son NO NEGOCIABLES para que un modelo ágil funcione?

La agilidad no es una estructura:
es una capacidad.

APLICACIÓN - DEBATE GUIADO

30 min · ¿Las estructuras ágiles funcionan en organizaciones latinoamericanas con cultura jerárquica?

1. Diagnóstico individual: confianza, tolerancia al error y disposición del CEO a ceder control.
2. Grupo A comparte un caso de éxito; Grupo B, un caso de fracaso.
3. Construyan las 3 condiciones no negociables para que un modelo ágil funcione.
4. Cierre: la agilidad se desarrolla como capacidad, no se instala como organigrama.

PRODUCTO / EVIDENCIA

Tres condiciones no negociables para adoptar estructuras ágiles en el propio contexto.

MAPA INTEGRADOR DE LA SESIÓN

ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	PROCESOS	PERSONAS	GOBERNANZA	RESULTADOS
Dirección	Arquitectura	Flujo de valor	Capacidad	Decisión	Impacto
¿Hacia dónde vamos?	¿Cómo nos organizamos?	¿Cómo trabajamos?	¿Con quién lo hacemos?	¿Cómo aseguramos el rumbo?	¿Qué logramos?

Cuando estas piezas se alinean, la estructura deja de ser un costo y se convierte en una capacidad estratégica.

RR.HH. COMO ASESOR ESTRATÉGICO DEL CEO

CIERRE

01

Una estructura
que debo revisar.

02

Un cuello de botella
que debo visibilizar.

03

Una decisión
que debo vivir más abajo.

04

Una acción
que iniciaré en 7 días.

La estructura correcta no es la más moderna.
Es la que permite ejecutar mejor la estrategia.

GRACIAS

“La agilidad no es una estructura: es una capacidad.”

ESCANEA Y REGISTRA TU NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA SESIÓN