

Club CHRO

Un espacio para reconocer la relevancia del rol que representa el CHRO en los negocios



El diseño organizacional es una labor compleja y con riesgos potenciales importantes, por lo que se requiere de una reflexión profunda antes de embarcarse en un proyecto de esta naturaleza.

Bien realizado, el diseño organizacional permite lograr beneficios significativos en los resultados de negocio porque refuerza la alineación de la organización con la estrategia, el modelo de operación y el talento. También, permite acelerar la mejora de la competitividad en el mercado, la experiencia del cliente u optimizar la estructura de costos.

Debido a lo anterior, el área de Recursos Humanos debe estar preparada para jugar un rol importante como asesor en estas iniciativas, concientizando a la organización sobre el grado de cambio que se busca y responsabilizándose por el logro de los resultados esperados.

Por tal motivo, la 7ª edición del Club CHRO permitió que los participantes identificaran el grado de preparación de sus organizaciones ante un (Re)Diseño Organizacional, así como los riesgos potenciales asociados. Durante el evento se contó con la participación de José Luis Rodríguez Herrera, Titular de la Unidad Técnica de Planeación del Instituto Nacional Electoral y de Jorge Luis Pérez Velázquez, Director Ejecutivo de Compensaciones, Organización y Beneficios en Banorte, los cuales aportaron sus testimonios acerca de la experiencia de transformación que se vivió en sus respectivas organizaciones.

La facilitación de la dinámica estuvo a cargo de Tomás Fernández Lasarte, Socio de la práctica de Transformación Organizacional y Talento en Deloitte.

En este documento encontrará la perspectiva del Club CHRO sobre como “Lograr impactos a través del Diseño Organizacional”, derivada de la sesión llevada a cabo el 27 de junio de 2014. Confío en que la experiencia y reflexión de los participantes que aquí compartimos, le ofrezca nuevas ideas para mejorar los resultados de su rol.

Reconozco nuevamente la participación activa de los miembros del Club CHRO, quienes con su esfuerzo constante, mantienen el posicionamiento del rol de Chief Human Resources Officer como una pieza clave dentro de su organización para alcanzar los objetivos del negocio.

Jorge Castilla

Socio Director de Consultoría
Deloitte Consulting Group, S.C.

Contenido

Diseño Organizacional	4
Testimonios sobre los procesos de (Re)Diseño Organizacional	9
Perspectiva del Club CHRO en procesos de (Re)Diseño Organizacional	11
Conclusiones	15

Lograr impactos a través del Diseño Organizacional

Mucho más que “flechas y cajas”, el Diseño Organizacional es el proceso por el cual una organización determina la forma más eficaz para ejecutar su estrategia a través de la gente

El diseño organizacional es mucho más que un diagrama representando un organigrama o líneas de reporte reflejadas. El diseño organizacional es el proceso de organizar la estructura a través de la cual se coordinará a los individuos para la realización del trabajo, (es decir, conexiones de roles y responsabilidades) considerando la integración de elementos como: procesos, esquema de recompensas, políticas de personal, entre otros; a fin de crear una organización capaz de lograr los objetivos estratégicos del negocio.

Un efectivo diseño organizacional considera los siguientes lineamientos:

- Materialización del modelo de gobierno
- Objetivos y estrategia de negocio
- Factores externos de regulación y condiciones de mercado
- Procesos operativos y el tipo de trabajo que debe realizarse (operativo, estratégico, de análisis, entre otros)
- Procesos que son el punto de partida para el diseño de la estructura organizacional y no al revés
- Balance entre la asignación de recursos y la carga de trabajo para cada unidad organizacional; considerando el tramo de control, el nivel de autoridad y los principios de supervisión
- Comunicación e interrelación de los individuos y las unidades de negocio
- Desarrollo y administración de talento

Las estructuras organizacionales no son estáticas, se mueven y cambian conforme a las necesidades de cada empresa. Por tanto, ¿qué motiva a que una organización realice un diseño organizacional?

Factores que motivan a una organización a realizar un diseño organizacional

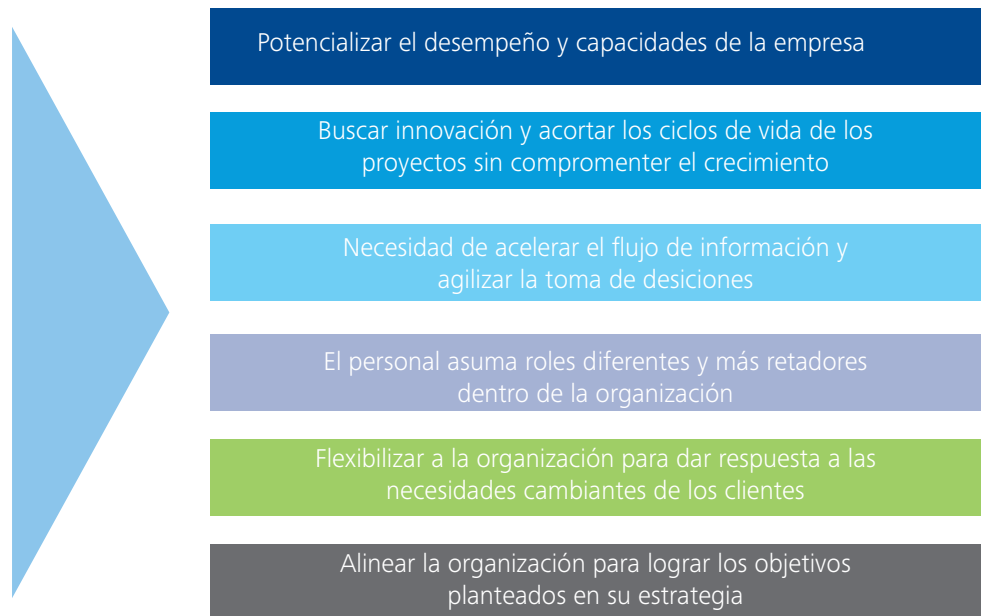


Figura 1 – Factores que motivan a un Diseño Organizacional

En cualquier proceso de Diseño Organizacional, el CHRO juega un papel fundamental, pues debido a la naturaleza de su puesto debe ejecutar 4 roles distintos para lograr implementar con éxito el cambio dentro de la empresa. (Figura 2)

Líder

Si bien es cierto que este tipo de proyectos en general se conciben desde áreas Operativas o de Planeación, es muy importante que el área de Recursos Humanos, tome el liderazgo y oriente a la organización para ejecutar de forma adecuada el proceso de (Re)Diseño Organizacional, así como para plasmar una estructura que permita a la organización enfrentar los retos del negocio. Asimismo, de forma proactiva, puede desarrollar y gestionar el caso de negocio, con el fin dar visibilidad a la dirección general sobre los beneficios potenciales que se pueden obtener a través de las sinergias o trade-offs.

Facilitador

Dados los impactos que el (Re)Diseño Organizacional puede traer consigo, es necesario llevar a cabo una gestión del cambio. adecuada Esto a través de la facilitación, por parte del CHRO, de iniciativas de involucramiento, sensibilización, alineación de liderazgo, análisis de impacto, comunicación y capacitación. Lo anterior con el objetivo de minimizar la baja en la productividad y disminuir el impacto de la transición para la organización.

Arquitecto

Una vez que se cuenta con la estructura diseñada, las capacidades de la organización se verán impactadas por lo que se ajustarán elementos como: descripciones de puesto, perfiles, competencias y habilidades. Por tanto, es necesario definir a las personas que ocuparán dicha estructura, a través de los procesos institucionales de identificación y gestión del talento, perfilando y acortando las brechas entre el personal actual y el requerido bajo el nuevo diseño.

Implementador

Finalmente, una estructura es un elemento dinámico, por lo cual se requiere de un mantenimiento continuo, con reglas, políticas y procedimientos claros y específicos. Adicionalmente, debido a la naturaleza estratégica de las estructuras organizacionales, se requiere de un Modelo de Gobierno que module los cambios, así como las funciones y participantes requeridos.



Figura 2 – Posibles roles del CHRO en una iniciativa de Diseño Organizacional

La tendencia para implementar un Diseño Organizacional se basa en un modelo que incluye tres etapas: Decidir, Diseñar y Desplegar. Dentro de cada una se llevarán a cabo distintas actividades que aportarán valor al resultado final: una estructura que soporte la consecución de los objetivos estratégicos del negocio.

Decidir: ¿El (Re)Diseño Organizacional es la solución correcta para su organización?

En ocasiones, el Diseño Organizacional no es la mejor opción para solucionar los problemas de la organización. Es vital analizar las causas reales que generan la problemática actual y considerar posibles soluciones, para así tener claridad absoluta acerca del por qué se emprenderá un rediseño y cómo se relaciona éste con la estrategia de negocio.

Diseñar: La organización futura correcta, no sólo está basada en estructuras

Aun cuando el diseño organizacional sea la mejor solución, no existe una manera correcta o equivocada de ejecutarlo. El alcance de una intervención de esta naturaleza debe extenderse a elementos más allá de la propia estructura organizacional. El CHRO, en conjunto con los líderes del proyecto, deberá reflexionar sobre cómo cada cambio en una parte de la organización puede afectar a todo el sistema. Asimismo, se deberá tener claridad sobre lo importante que será el cambio y cómo la toma de decisiones puede acelerar significativamente la implementación del proyecto.

Desplegar: Obtener los beneficios y el valor previsto a través de la ejecución rigurosa

Tal vez la parte más difícil de un esfuerzo de diseño de la organización es la implementación. Los pasos para llevar el diseño a la realidad, podrán impactar la operación de la organización. Encontrar gente motivada para cambiar su forma actual de operar puede hacer que sea aún más difícil la transición. La implementación es un viaje, no un evento, por tanto se debe llevar una gestión adecuada.

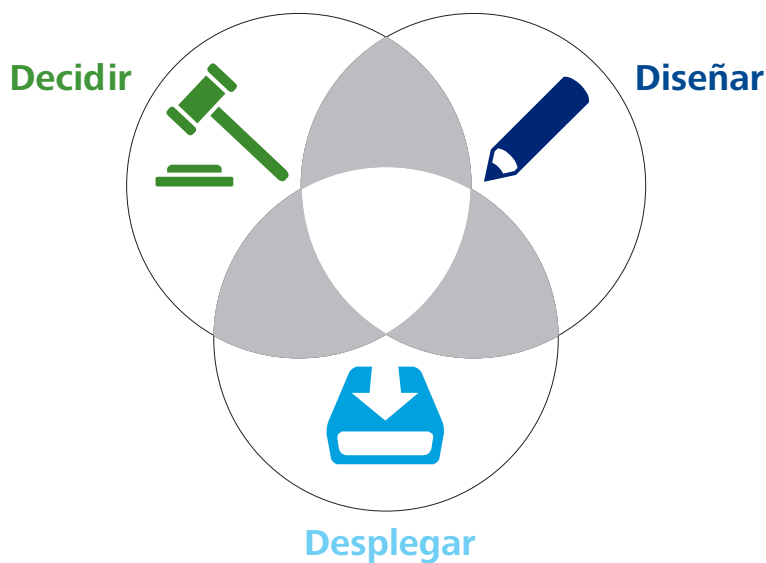


Figura 3 – Etapas Diseño Organizacional

Testimonios sobre los procesos de (Re)Diseño Organizacional

Testimonio CHRO – Instituto Nacional Electoral

Mtro. José Luis Rodríguez Herrera
Titular de la Unidad Técnica de Planeación

¿Qué motivó al Instituto a reevaluar su estructura organizacional?

El modelo organizacional del Instituto estaba desarrollado por silos y funciones, sin una visión integral de procesos de todo el Instituto, aunado a lo anterior, existen constantes reformas y leyes electorales que deben ejecutarse de inmediato a través de la organización, la cual no se encontraba preparada.

¿Cuál fue el gran reto de este proceso de re estructura organizacional?

Pasar de la eficacia a la eficiencia. El costo es muy alto, pues somos eficaces en términos de operar y ejecutar los procesos electorales. La estructura es el catalizador que nos tiene que ayudar a ser eficientes.

Otro gran reto es que la ciudadanía conozca el valor que aporta el Instituto, que se sienta satisfecha de lo que se invierte y en qué forma se retribuye esto a la sociedad. Actualmente el Instituto cuenta con mayores atribuciones y opera con un costo menor.

“Se debe contar con el patrocinio y liderazgo de la Dirección General, porque de lo contrario, no se permea el apoyo y ayuda en este tipo de transformaciones”

Mtro. José Luis Rodríguez Herrera

Testimonio CHRO – Banorte

Jorge Luis Pérez Velázquez
Director Ejecutivo de Compensaciones, Organización y Beneficios

El área de Recursos Humanos jugó un papel fundamental en el Rediseño Organizacional que Banorte experimentó en la etapa post-fusión, ayudando a que las estructuras de transición se convirtieran en estructuras que mantuvieran la continuidad operativa a un costo razonable dentro de los parámetros de la empresa. El principal trabajo se llevó a cabo en las áreas de back-office, que es donde se encontraba la mayor duplicidad de funciones.

¿Cómo medir si el diseño plasmado es el adecuado?

Contar con procesos definidos hace que la medición sea más sencilla, pues se tiene que enfocar en la obtención y análisis de volumetría del área, permitiendo calcular los FTE requeridos y dimensionar las áreas.

¿Cuál fue el gran reto de este proceso de rediseño organizacional post-fusión?

Poblar la estructura, pues se debe ser lo más objetivo posible, para poder definir quién es la persona con el perfil más adecuado para ocupar los puestos definidos. Es fundamental el patrocinio para realizar este tipo de implementaciones.

¿Cuál fue el mayor aprendizaje dentro de los procesos de rediseño organizacional?

Había modelo de negocio, pero no había un modelo operativo para ejecutarlo, por tanto existía una brecha para llevarlo a cabo. Lo anterior derivó en la inexistencia de roles y responsabilidades claras y delimitadas. Dando como resultado que se burocraticen los procesos y que la toma de decisiones se haga mucho más lenta.

“Antes de realizar un cambio mayor en la organización, es necesario contar con un Modelo Operativo que impulse el modelo de negocio. Asimismo, es importante darle sus tiempos al diseño y a la implementación”

Jorge Luis Pérez Velázquez

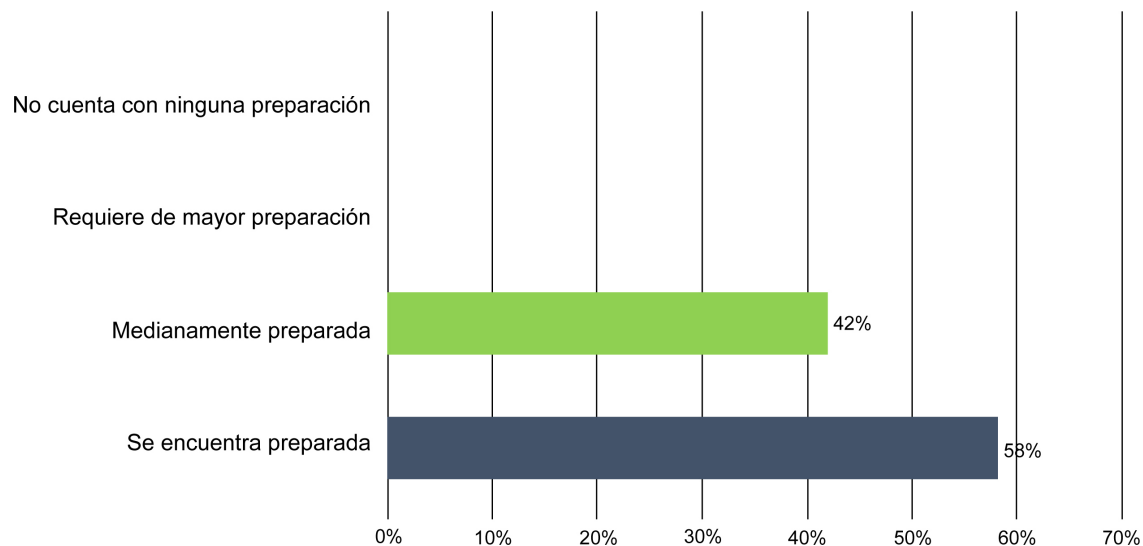
Perspectiva del Club CHRO en Procesos de (Re)Diseño Organizacional

Con base en el nuevo modelo de Diseño Organizacional y el rol que el CHRO puede desempeñar en un proceso de dicha naturaleza, se realizó una dinámica de reflexión. En ésta, se pidió a cada uno de los participantes que respondieran algunas preguntas relacionadas con el grado de preparación que sus organizaciones tienen ante un proceso de (Re)Diseño Organizacional.

Dichas preguntas estuvieron alineadas a las tres etapas del Diseño Organizacional: Decidir, Diseñar y Desplegar como referencia.

Cabe mencionar que el 74% de los participantes se encuentra en organizaciones que tienen contemplado realizar un esfuerzo de Rediseño Organizacional en los próximos dos años.

Como resultado se obtuvo que la mayor parte (57.6%) de los participantes se consideran preparados para un proceso de Re(Diseño) Organizacional y un 42% consideran estar medianamente preparados. Ningún participante contestó que requiere mayor preparación o no cuenta con ninguna preparación.



Gráfica 1. ¿Se encuentra preparada su empresa para un (Re)Diseño Organizacional?

En la etapa de Decidir, se preguntó a los participantes acerca la causa del (Re)Diseño, el entendimiento de la creación de valor dentro de la empresa y las estrategias de negocio que se desean alcanzar.

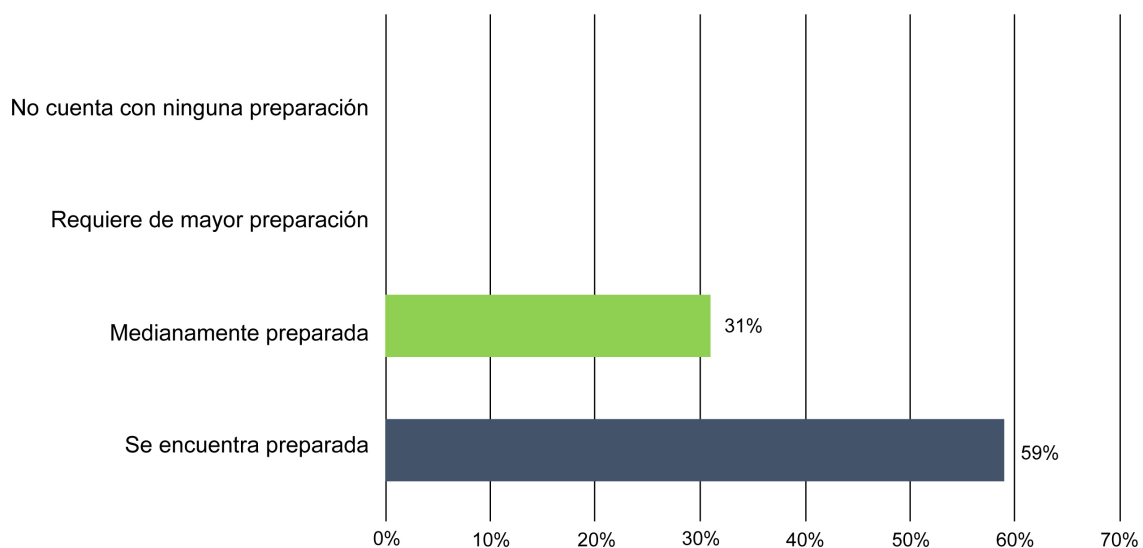
Las preguntas que se encuentran dentro de esta etapa son:

1. ¿Usted realmente conoce la razón por la cual se rediseñará su organización?
2. ¿Entiende dónde se crea el valor y cómo incrementarlo dentro de su organización?
3. ¿Su organización cuenta con una estrategia y un modelo de negocio claramente articulados?

Los riesgos de no tomar en cuenta estas consideraciones son:

- Comenzar con un proyecto de (Re)Diseño sin antes tener una estrategia de negocio que sirva como guía para su ejecución
- Definir una solución a la problemática actual que no esté alineada con la estrategia del negocio
- Confundir algún síntoma de la problemática de la organización con su causa real

Los participantes externan que bajo esta perspectiva se encuentran preparados para comenzar con un esfuerzo de Rediseño Organizacional.



Gráfica 2. Desde la perspectiva de "Decidir" ¿Su empresa se encuentra preparada para un (Re)Diseño Organizacional?

En la etapa de Diseñar se preguntó a los participantes sobre el alcance, herramientas y enfoque a utilizar, así como los criterios de éxito de la nueva estructura.

4. ¿Qué tan ambicioso desea ser y qué tan lejos está preparado para llegar con el Diseño Organizacional?

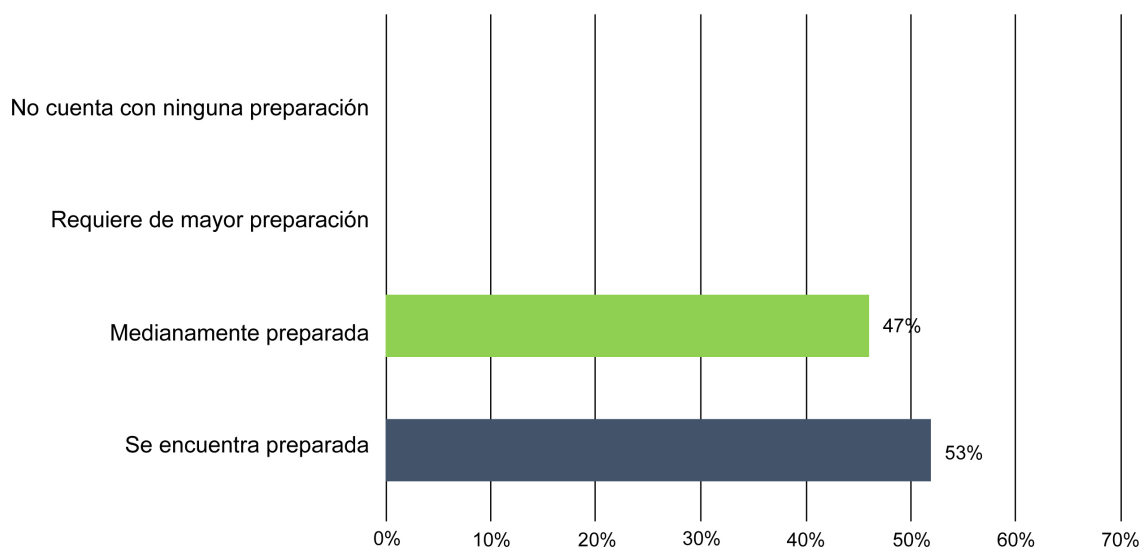
5. ¿Tiene claro el alcance, enfoque, herramientas y el ritmo del proyecto?

6. ¿Cómo sabrá que su diseño es el indicado?

Los posibles riesgos de no tomar en cuenta estas consideraciones son:

- No contar con el apoyo del Liderazgo de la empresa
- Realizar un (Re)Diseño Organizacional que no soporte la cadena de valor
- Tomar decisiones con base en información incompleta o sesgada
- Realizar una transformación de magnitud mayor a la que pueda soportar la organización

La mitad de los participantes expresan que se encuentran medianamente preparados y la otra mitad se encuentran preparados bajo las premisas de esta etapa.



Gráfica 3. Desde la perspectiva de "Diseñar" ¿Su empresa se encuentra preparada para un (Re)Diseño Organizacional?

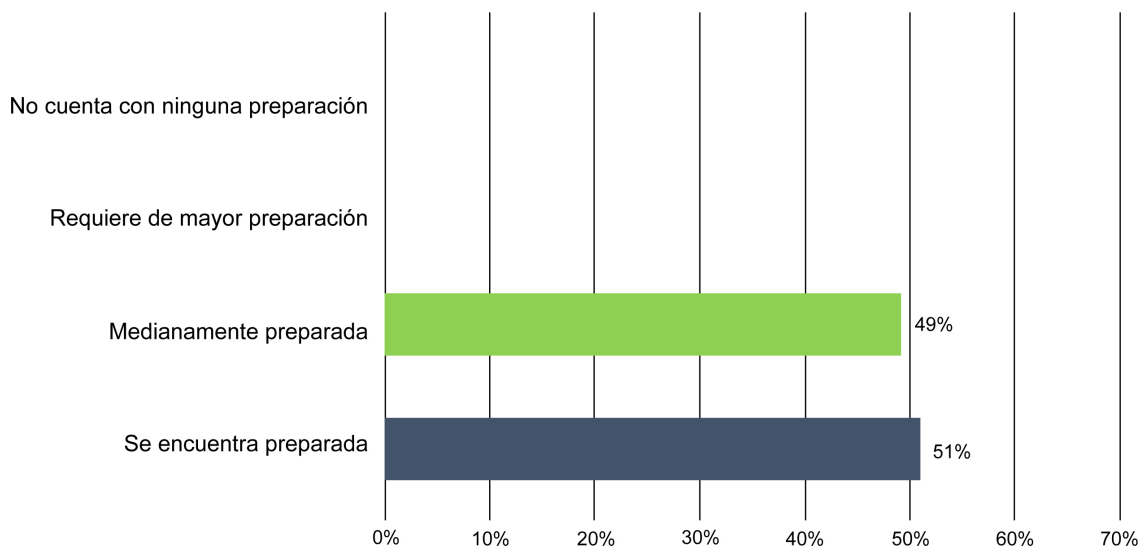
Desde la perspectiva de Desplegar se preguntó a los participantes sobre la preparación de la empresa ante un Re(Diseño), lecciones aprendidas de implementaciones pasadas y capacidades del liderazgo actual. Las preguntas que se encuentran dentro de esta etapa son:

7. ¿La organización está preparada para los cambios e interrupciones potenciales?
8. ¿Ha aprendido de los intentos pasados a implementar en un cambio organizacional?
9. ¿Cómo va a equilibrar la responsabilidad colectiva, mantener el impulso y la integridad del diseño?
10. ¿Tiene líderes con la capacidad, energía y fortaleza para dirigir el diseño e incorporar resultados?

Los posibles riesgos de no tomar en cuenta estas consideraciones son:

- Subestimar la implementación del Diseño Organizacional de forma que se generen errores en su ejecución
- Implementar un diseño desarticulado
- No centrar la implementación en las personas

Nuevamente la mitad de los participantes expresan que se encuentran medianamente preparados y la otra mitad se encuentran preparados.



Gráfica 4. Desde la perspectiva de “Desplegar” ¿Su empresa se encuentra preparada para un (Re)Diseño Organizacional?

Conclusiones

Actualmente nos encontramos en un entorno sumamente cambiante. Por tal motivo las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse y responder de forma ágil y continua a las situaciones que se les presentan.

El área de Recursos Humanos se vuelve un actor primordial en esta transformación al traducir las oportunidades del negocio en soluciones de corte organizacional, diseñando una estructura adecuada que permita soportar las estrategias del negocio. Debido a esto, el CHRO podrá jugar 4 distintos roles para la correcta ejecución y funcionamiento del (Re)Diseño Organizacional: Líder, Facilitador, Arquitecto e Implementador.

Es gratificante saber que en términos generales los participantes de esta 7ª edición coinciden en que las empresas a las que pertenecen se encuentran preparadas para afrontar las implicaciones que conlleva un (Re)Diseño Organizacional. Lo anterior muestra un grado avanzado de madurez tanto del negocio como de las prácticas de Capital Humano.

Finalmente un (Re)Diseño Organizacional no ejecutado por las razones correctas puede ser contraproducente para la organización, por tal razón se debe tener claridad en los objetivos del negocio, contar con el apoyo y patrocinio de la línea directiva, tomar decisiones con base en información completa, darse cuenta de la magnitud del impacto que el rediseño puede tener y hacer partícipes a las personas, con el fin de obtener una transformación exitosa.

Contactos

Jorge Castilla

Socio Director, Consultoría
jocastilla@deloittemx.com

Hugo Medina

Socio, HRT y Responsable del Club CHRO
hmedina@deloittemx.com

Tomás Fernández

Socio, Transformación Organizacional y Talento
tofernandez@deloittemx.com

Deloitte Consulting Group, S.C. (el "Responsable"), con domicilio en Paseo de la Reforma 489, piso 6, colonia Cuauhtémoc, delegación Cuauhtémoc, C.P. 06500, México Distrito Federal, en cumplimiento de lo establecido en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, su Reglamento y los Lineamientos del Aviso de Privacidad, hace de su conocimiento el presente aviso de privacidad corto. Toda la información personal que usted proporcione o haga del conocimiento del Responsable, será utilizada para (i) integrar su expediente como cliente o proveedor, según corresponda; (ii) prestar los servicios que pudieran llegar a ser o hayan sido contratados; (iii) fines mercadotécnicos, publicitarios o de prospección comercial. En caso de no estar de acuerdo con alguna de las finalidades previstas en el párrafo anterior, le pedimos solicitar, a través de la siguiente Herramienta, su inscripción al "Listado de Exclusión Publicitaria", con el objeto de no recibir información promocional de nuestros productos y servicios. Usted puede consultar el Aviso de Privacidad Integral de Deloitte Consulting Group, S.C. en <http://www.deloitte.com/mx/AvisodePrivacidadDCG>