Las 4 Miradas
de la Gestión Empresarial

Desarrollo profesional de directivos

Consolidación de conocimientos e integración en equipo

EL DESAFÍO

» El cliente consideró necesario afianzar la posición de liderazgo lograda en su segmento de mercado, mediante un efectivo esfuerzo comercial.
» Para ello, la Dirección Comercial comprendió que era ineludible consolidar el desarrollo de sus recursos humanos y a tal efecto, contrató los servicios de nuestro estudio consultor.
» En función de los resultados logrados, al cabo de tres años la Dirección General decidió encarar un proyecto de consolidación de su equipo que directa e indirectamente estaba integrado por 14 Gerentes Divisionales y de Área.

NOTA: esta metodología fue aplicada por nuestro Estudio Consultor a lo largo de cuatro años en la 4ta. Empresa láctea de Argentina.

EL TRABAJO

» La intervención de nuestro estudio transcurrió a lo largo de dos ejes temporales que determinaron diferentes actividades orientadas a universos de directivos también diferentes.

» Eje A: formación en el desarrollo de habilidades comerciales a los integrantes de las fuerzas de ventas de las diez sucursales propias.

- Esta tarea se desarrolló durante tres años en los que se impartieron más de 100 horas de formación presencial.

» Eje B: posteriormente luego de un detallado análisis de las competencias de los Directivos que integraban (hasta ese momento) el equipo gerencial, contribuimos a diseñar el equipo “ideal" con reporte directo a la Dirección General y durante dos años trabajamos con ellos en la actualización de su perfil profesional.

LA EMPRESA

» Una característica de la compañía era la notable estabilidad laboral de todos sus colaboradores. Es así como, la cultura interna era muy fuerte y estaba sólidamente consolidada en todos sus niveles funcionales.
» A modo de ejemplo, este equipo directivo lo integraban profesionales con 20 ó más años de antigüedad en la Empresa.
» Otro hecho notable era que sus integrantes nunca habían atravesado por experiencia similares.
» La posición de privilegio en su segmento de mercado obedecía a una reconocida trayectoria en la calidad de sus productos.

- Sin embargo, frente a la realidad que debían enfrentar cada vez más competitiva, sus Directivos necesitaban contar con recursos profesionales idóneos.

LOS OBJETIVOS

» La Dirección General tenía tres objetivos básicos a alcanzar:

- Mejorar la colaboración intersectorial.
- Desarrollar la conciencia de trabajo en equipo.
- Afianzar sus habilidades como negociadores.

EL PROYECTO

» Si bien era necesario profundizar el conocimiento de los procesos a cargo de cada sector de la compañía así como, las diferentes cadenas “cliente-proveedor” interno, nuestro equipo consultor consideró primordial desarrollar fluidos canales de comunicación con cada uno de los Directores de División y Área.

» Es así como se hicieron notar las diferentes personalidades y estilos gerenciales de cada uno lo que permitió conocer su grado de influencia en los procesos en los que participaba cada sector.

» Mediante un nutrido programa de reuniones, el equipo consultor rápidamente fue obteniendo la confianza de cada directivo lo que facilitó un diálogo sincero y fluido.

LAS ETAPAS DEL PROYECTO

El proyecto total constó de cinco etapas:

1. Diagnóstico general e identificación de posibles barreras. En esta etapa se identificaron:
   - Las fortalezas de la organización y sus aspectos a mejorar.
   - Las personalidades de cada integrante lo que permitió contar con algunos agentes de cambio y en otros casos, prever eventuales barreras e interferencias.
2. Diseño y aprobación del Proyecto por parte de la Dirección General.
3. Comunicación del Proyecto a las áreas involucradas y la asignación de responsabilidades.
4. Capacitación en técnicas de comunicación, trabajo en equipo y negociaciones internas y externas mediante cursos presenciales y talleres.
5. Monitoreo de aplicación de las herramientas diseñadas.

LOS TIEMPOS

CONTENIDO DE LAS ETAPAS DURANTE EL PRIMER AÑO	TIEMPO EMPLEADO
1ra. Etapa: Diagnóstico e identificación de procesos clave.	90 días
2da. Etapa: Diseño y aprobación del Proyecto.	30 días
3ra. Etapa: Comunicación del Proyecto y asignación de responsabilidades.	30 días
4ta. Etapa: Capacitación (4 talleres de 8 horas cada uno por cada tema a formar).	12 días
5ta. Etapa: Monitoreo de aplicación.	180 días
	TOTAL 342 días