



SOBRE

STRATEGIC TALENT DEVELOPMENT

**Reinventando el Talent Development:
Nuevas metodologías para Trans-Formar tu Organización**



SOBRE ESTE e-BOOK

Los cambios que se han producido y se producirán en nuestra economía en los próximos años obligan a las compañías a plantearse seriamente una transformación de sí mismas para seguir siendo competitivas. Dicha transformación, hoy en día no se puede entender sin la transformación de su principal patrimonio, el talento humano. A tal efecto, una vez más, el Talent Development se ha reinventado para adaptarse a las particularidades y exigencias de estos tiempos y brindar nuevas metodologías para alinear las organizaciones al nuevo imperativo estratégico.

En este eBook se explican cuáles son los retos que afrontarán los responsables de Recursos Humanos (RRHH) en los próximos años, en los que se espera que la economía europea recupere niveles de crecimiento positivos pero en los que habrán cambiado profundamente tanto las características y necesidades de los mercados como las de la fuerza laboral.

El eBook incluye, además, las experiencias de éxito de dos organizaciones, Angelini y Celsa, que para hacer frente a las enormes dificultades de la crisis en sus sectores, fueron capaces de transformar sus compañías apostando por las personas que forman parte de ellas, con el objetivo adaptarse al nuevo entorno y mantenerse, como líderes en sus mercados.



BEST PRACTICES SOBRE STRATEGIC TALENT DEVELOPMENT

Reinventando el Talent Development: Nuevas metodologías para Trans-Formar tu Organización

CONTENIDO

- 1 Situación actual y retos de futuro
- 2 Nuevos enfoques y Best Practices de Dirección de Personas para hacer posible la estrategia
- 3 Conseguir que las cosas sucedan en el Talent Development
- 4 Experiencias de éxito en empresas
- 5 Conclusiones

1. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO

Apuntan los expertos que los mercados están reaccionando y que pronto tendremos verdaderos síntomas de haber superado la actual crisis socio-económica. Sin duda, esta ha sido una de las más fuertes desde la Gran Depresión del 29: turbulencias económicas, reestructuraciones de las compañías para adaptarse a los cambios del entorno, proyectos de internacionalización estimulados por la crisis, etc.

En la salida de esta dura etapa nos encontramos con nuevos paradigmas para el mundo de los negocios: globalización e internacionalización, reinención de los modelos de negocio y aparición de nuevos, individualización de la demanda, radical transformación demográfica, restricciones presupuestarias de los Estados y dictadura tecnológica, entre otros, que tienen asociadas cruciales consecuencias para el Management: mayor volatilidad e incertidumbre, necesidad de tomar decisiones con mayor agilidad y mayores riesgos.

Para los Directivos esta nueva etapa plantea poner en práctica dos ejes de gestión claves:

1. Nuevos enfoques y prácticas de Dirección de Personas para hacer posible la estrategia.
2. Conseguir que “las cosas sucedan” y “mover a toda la organización” hacia la nueva estrategia.

En las siguientes páginas se exponen algunas soluciones para integrar estos dos ámbitos cruciales de gestión en las compañías.

NUEVOS ENFOQUES Y PRÁCTICAS PARA HACER POSIBLE LA ESTRATEGIA

Los nuevos paradigmas requieren una transformación del Rol de la Dirección de Recursos Humanos hacia el de **Dirección de Talento**. El nuevo rol, a diferencia del anterior, está caracterizado por poseer una habilidad resolutoria proactiva, capacidad de identificar las oportunidades del mercado y señalar el riesgo potencial de cada individuo, utilizar idéntica rigurosidad de datos para tomar decisiones que el resto de la empresa y gestionar los problemas de los empleados conjuntamente con las otras áreas de la organización, que también son responsables.

A continuación señalamos las **7 Claves en cuanto a la Dirección de Personas** que ayudarán al nuevo Director de Talento a llevar la función de RRHH mucho más lejos:

Las formas en que las organizaciones deberán **atraer, reclutar y retener el talento**, serán diferentes a antes de la crisis.

Para reclutar profesionales ya no es suficiente contratar al “headhunter de moda” con muchos contactos. Además de contactos, para seleccionar a los profesionales más adecuados para cubrir las posiciones vacantes, hacen falta personas altamente cualificadas, capaces de medir y analizar las competencias críticas para el éxito en los candidatos, reclutando en un mercado de trabajo cada vez más digital.

1

Retener a los mejores profesionales también será uno de los principales retos para las compañías. En la era del conocimiento, las motivaciones de los profesionales han cambiado radicalmente y conviene conocerlas bien para poder satisfacerlas. Como señala, **Daniel H. Pink**, uno de los escritores más influyentes en psicología del comportamiento, los profesionales actuales demandan:

- **Autonomía** para tomar decisiones
- **Maestría** para hacer las cosas bien
- **Propósito** para estar asociados con lo importante y esencial

2

La creciente necesidad de hacer **planificaciones rigurosas de las necesidades de fuerza laboral** (tamaño y composición) a medio plazo: Strategic Workforce Planning (**SWP**).

La planificación estratégica de la plantilla mejora la preparación y agilidad para el cambio. El proceso incluye la definición de las funciones, competencias y roles necesarios para cumplir la estrategia, la creación del mapa de talento actual y la detección del “gap” existente entre la situación real y la deseada.

2. NUEVOS ENFOQUES Y PRÁCTICAS PARA HACER POSIBLE LA ESTRATEGIA

3

La forma de medir y recompensar el desempeño de una fuerza laboral de enorme diversidad e impacto estratégico: todo un reto. La medición del desempeño debe ser rigurosa, continua y sobretodo, personalizada. Estas evaluaciones deben permitir detectar aspectos de mejora y necesidades de formación y desarrollo, pero también establecer la recompensa que los trabajadores perciben por su trabajo. Y no se puede dejar como un evento normal y puntual, cargado de burocracia...

4

La necesidad de **adaptar la formación y el desarrollo a grupos muy diferentes**, dentro de una plantilla enormemente diversa. Especialmente cuando se trabaja con grupos de profesionales muy heterogéneos los unos de los otros, la formación y el desarrollo deben ser lo más individualizados posibles.

Adicionalmente, para maximizar sus resultados, la formación y el desarrollo es necesario que estén vinculados a competencias e impartidos utilizando diferentes metodologías en función de las necesidades de la formación: coaching, talleres participativos, e-learning, experimental learning, etc.

5

La manera de **gestionar el talento**, dando respuesta a las **necesidades de individualización y gestión de carrera diferente**. En estos momentos en las compañías conviven hasta 4 generaciones diferentes de trabajadores. Si bien esta convivencia puede ser muy productiva para la organización, conviene tener en cuenta que, especialmente las generaciones más jóvenes, tienen unas expectativas profesionales y necesidades de liderazgo muy particulares, y éstas se deben entender e intentar satisfacer si se desea retenerles e ilusionarles en la compañía.

2. NUEVOS ENFOQUES Y PRÁCTICAS PARA HACER POSIBLE LA ESTRATEGIA

6

El Equipo de Trabajo, una posibilidad inagotable de mejora de la eficacia y la cohesión.

Uno de los elementos más imprescindibles para trabajar en equipo es la cohesión entre sus integrantes. Según Patrick Lencioni, existen 5 Comportamientos que comparten los Equipos Cohesivos y que se deberían desarrollar en cualquier equipo de trabajo: confianza, capacidad de resolución de conflictos, compromiso, responsabilidad y foco en los resultados colectivos.

7

La **comunicación a los empleados** deberá utilizar enfoques multimedia que combinen redes sociales y otros canales de información "**más humanos**" y **actuales**.

Las nuevas tecnologías en general, y las redes sociales en particular, pueden convertirse en un gran aliado para fomentar el compromiso y sentimiento corporativo de los colaboradores. Se pueden utilizar tanto para facilitarles información útil para su trabajo como para fortalecer la marca y los vínculos emocionales a través de blogs y comunidades online, entre otras aplicaciones.

Implementar todas estas acciones no será tarea fácil ni rápida. Requerirá la **experiencia** y los **conocimientos** de **profesionales cualificados**, el uso de sofisticadas **herramientas** de evaluación de la conducta y la personalidad, y sobre todo, **líderes emocionalmente inteligentes**, capaces de **energizar y entusiasmar** a sus equipos. Estos líderes deberán crear emociones positivas como optimismo, fuerza de voluntad, proactividad, pasión, entrega y actitud positiva. Los nuevos líderes deben ser auténticos CEO's (Chief Energy Officers). Sólo así conseguirán que todos los esfuerzos vayan en la misma dirección y se alcancen los objetivos establecidos.

CONSEGUIR QUE “LAS COSAS SUCEDAN” EN EL TALENT DEVELOPMENT

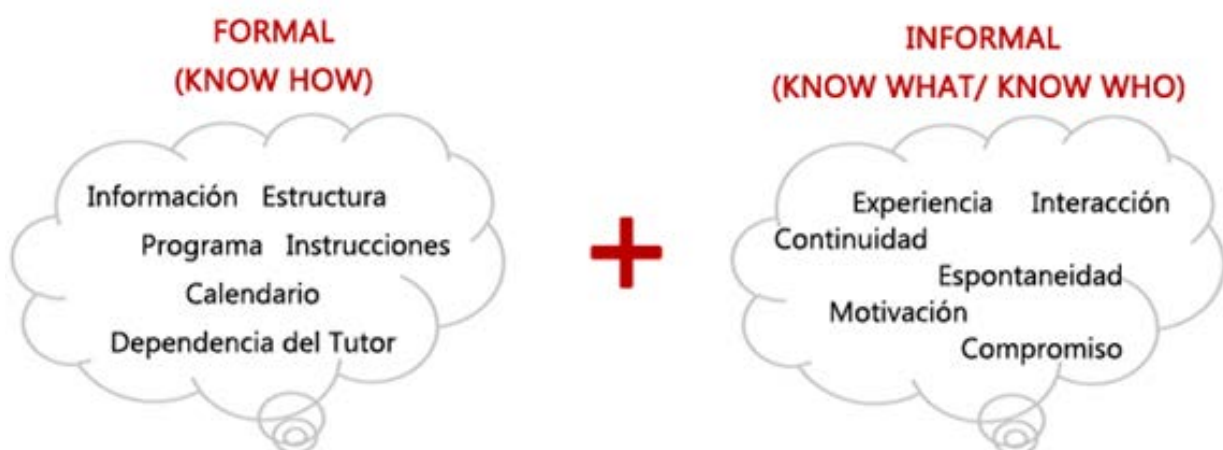
Las cosas suceden en las organizaciones que aprenden. Es decir, estructuras que facilitan el aprendizaje de sus colaboradores y la transformación continua de sí mismas para responder al cambio, la incertidumbre y la complejidad del entorno con los mejores y más sostenibles resultados posibles.

Cambio de paradigma para el desarrollo del talento en las compañías.

Anteriormente las compañías únicamente ofrecían formación a sus empleados cuando detectaban errores en sus procesos que se tenían que corregir ampliando los conocimientos de los profesionales. Se trataba de una formación totalmente reactiva, táctica, individual y ocasional.

Hoy en día, cada vez son más las compañías que se han dado cuenta de que para ser competitivas y anticiparse a los cambios del entorno necesitan plantear programas de desarrollo con el objetivo de transformar las creencias y conductas de sus colaboradores para que puedan realmente dar mejores resultados. Entienden el desarrollo del talento como un proceso de mejora de las capacidades para crear soluciones innovadoras. Ofrecen la formación de forma proactiva, estratégica, colaborativa y continúa.

Otro cambio que ha vivido la formación y desarrollo en las compañías es también empezar a gestionar las diferentes formas de aprendizaje que se dan en una organización, sistematizando el aprendizaje informal, que se define como aquél que se da en la propia realización del puesto y en la interacción con otros colaboradores internos y externos de la compañía.

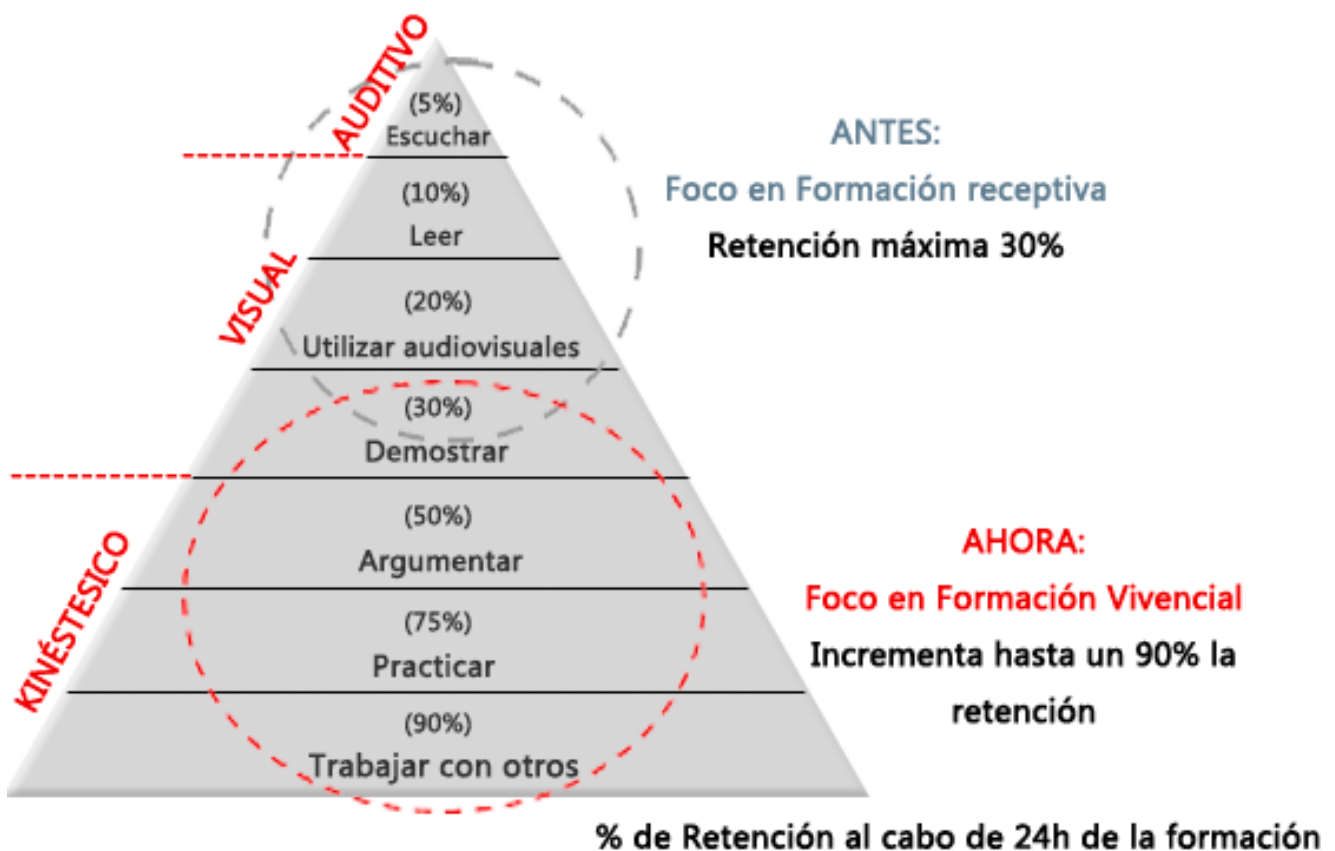


3.

CONSEGUIR QUE “LAS COSAS SUCEDAN” EN EL TALENT DEVELOPMENT

Revolución del aprendizaje formal: Acciones Formativas que dan resultados

Estudios científicos han demostrado cuál es el porcentaje de retención de la formación transcurridas 24 horas desde que se imparte. Como se puede ver en la siguiente figura, el resultado depende en gran medida de la forma de aprender de las personas y la metodología elegida para impartir la formación. Estudios como éste han motivado a cambiar el foco en la forma de plantear la formación, así como a configurar los programas formativos con dinámicas y procesos relacionados con las sensaciones, los kinésicos, facilitando así una mayor retención y aplicación del aprendizaje en el puesto de trabajo.



CONSEGUIR QUE “LAS COSAS SUCEDAN” EN EL TALENT DEVELOPMENT

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL ÓPTIMO

La regla **70:20:10** estima como se obtiene el aprendizaje:

Un 70% de la experiencia: “on the job” – Aplicar y mejorar

Un 20% de otras personas: “social learning” – Compartir y ampliar

Un 10% de la formación estructurada: “training and development initiatives” – Conocer y experimentar

Si solamente un 10% del aprendizaje proviene de la formación estructurada, ¿tiene sentido seguir utilizando los modelos actuales en los que “sólo lo presencial cuenta”? Está claro que no. En la actualidad existen plataformas de acompañamiento de la formación que ayudan a ampliar los beneficios de la misma y a hacer que estos perduren y se refuercen con el paso del tiempo. Estas plataformas, por ejemplo, se pueden utilizar durante los programas de desarrollo, siendo capaces de integrar el aprendizaje formal y el informal, facilitando la puesta en práctica de los conocimientos recibidos, la transmisión al puesto de trabajo y finalmente la adquisición de hábitos excelentes reflejados en la mejora continua de las personas participantes en el programa de desarrollo.

Manum Consulting Group ha creado una plataforma, e-Transforma, que es el punto de encuentro de todos sus **programas de Desarrollo** y está estructurada siguiendo la regla 70:20:10, para garantizar el máximo aprovechamiento de la formación y personalizarla a cada participante. La plataforma contiene:

Para facilitar el aprendizaje “on the job” (70%)

- Planes de acción
- Guías para el desarrollo de una competencia en la posición
- Actividades para la transferencia
- Cuestionarios de autoanálisis de la propia actividad
- Planes de Transferencia de conocimientos guiados

CONSEGUIR QUE “LAS COSAS SUCEDAN” EN EL TALENT DEVELOPMENT

Para fomentar el aprendizaje a través de los demás: Social Learning (20%)

- Mediateca
- Wiki
- Foros
- Mentoring/Coaching/Tutorías
- Un espacio para hablar con los expertos de Manum o internos de la Organización
- Comunidades de Conocimiento o Prácticas
- FAQ's

Como complemento a la formación estructurada (10%)

- Biblioteca
- Blog
- Webinar
- Autodiagnósticos

HACIA EL NUEVO ROL DE RRHH EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Los últimos descubrimientos en materia de formación y desarrollo, así como las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, permiten que haya también un cambio de paradigma en el Rol de Recursos Humanos.

Del rol tradicional de RRHH:

- Mantener un catálogo de cursos y programas
- Diseñar y desarrollar materiales para el aprendizaje estructurado
- Centrado en el seminario con actividades complementarias de coaching, prácticas...
- Gestionar formación blended consistente en Presencial + e-Learning
- Centrado en el aprendizaje y “horas de formación”

CONSEGUIR QUE “LAS COSAS SUCEDAN” EN EL TALENT DEVELOPMENT

Al rol (70:20:10) de RRHH:

- Gestionar entornos de aprendizaje on the job
- Centrarse en apoyar experiencias de trabajo, siendo partners con el negocio
- Centrado en el desempeño, ayudar a que la gente trabaje mejor para rendir más
- Gestionar formación blended entendida como multi-recurso
- Centrado en la productividad

Las oportunidades de mejora gracias a la formación y el desarrollo de los colaboradores, hoy más que nunca, son inmensas y se tienen que aprovechar para conseguir la excelencia de la organización a través de la preparación y profesionalidad de las personas que la integran. Hoy en día la tecnología nos permite sistematizar todo eso, y por qué no, implementarlo.

EL RETO PARA RRHH EN EL DESARROLLO DEL TALENTO PASA POR CONSTRUIR:

El mejor Know How (Formación Estructurada) para poder estar al día de las últimas herramientas de gestión

Aprender mejor de las experiencias con el diseño de sistemas y establecimientos de retos de aprendizaje *On the Job*

Aprovechar lo mejor de otras personas creando redes sociales adecuadas para transmitir y adquirir los conocimientos y experiencias (Social Learning)



4. EXPERIENCIAS DE ÉXITO EN EMPRESAS

Lluís Pla, Director de RRHH, IT y Organización en **Angelini** y **Pere Oteo**, Director de RRHH de **Celsa**, comparten los proyectos de transformación que han implementado en sus compañías para adaptarlas a las necesidades actuales del mercado y seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más volátil y global.

ANGELINI

Sobre la compañía

ANGELINI es un grupo multinacional italiano que cuenta con casi un siglo de historia y está establecido en España desde 1978. Una de sus compañías en España, Angelini Farmaceútica, ha desarrollado con fuerza dos líneas de negocio diferentes: productos de prescripción médica y productos de libre dispensación. La crisis sufrida por nuestros mercados en los últimos años no ha pasado de largo por la industria farmacéutica y como consecuencia, Angelini ha tenido que rediseñar completamente su estrategia para seguir siendo una compañía competitiva.

2008-2013: Los primeros años de la crisis. Su situación particular

Angelini tuvo visión a largo plazo y fue capaz de anticiparse a los efectos que la crisis económica tendría sobre su sector en general, y sobre los productos de prescripción médica en particular, los cuales hasta el momento representaban su principal línea de negocio.

Ante la incapacidad de mantener el ritmo de ventas de los productos de prescripción médica, Angelini dio un giro vertiginoso e inteligente a su estrategia corporativa y decidió invertir mayores esfuerzos en la comercialización productos de *consumer health* o que no necesitan prescripción médica. Focalizar la compañía hacía esa línea de negocio requería grandes cambios, el primero de los cuales suponía cambiar transversalmente el rol de los visitadores médicos en las farmacias, quiénes tendrían que dejar de aplicar la promoción clásica que tan bien conocían, para empezar a utilizar una nueva clave de ventas y promoción comercial.

2008-2014: Qué iniciativas se promueven desde RRHH para hacer frente a la crisis y apoyar al negocio

Entre las **principales acciones que impulsó el departamento de RRHH** para realizar los cambios oportunos en la organización **destacan:**

Desarrollar un proyecto de **Talent Assessment** con el objetivo de determinar las competencias que actualmente poseían los managers de la organización y aquellas con las que podrían contar en el futuro. Se aprovechó la ocasión para empezar un proyecto de cambio cultural, explicando a las personas que el proyecto de Angelini era a largo plazo y que contaban con todos ellos para hacerlo realidad, pero que para ello debían conocer cuáles eran las competencias que necesitaban mejorar y potenciar y cómo les podía ayudar la compañía. Se trataba de establecer una relación win-win entre compañía y empleado. Los resultados del Talent Assessment, a través de una identificación competencial, permitieron diseñar el Mapa del Talento de la compañía y definir las acciones de formación y desarrollo necesarias.

Adaptar los Procesos de Selección a las nuevas circunstancias de la compañía. Los perfiles que Angelini necesitaba para adaptarse a la nueva situación eran muy flexibles y completos. Además debían ser personas que creyeran en el proyecto y que a nivel profesional pudieran aportar la dosis de ilusión y compromiso que la nueva y apasionante etapa necesitaba.

Implementar un **Plan de Retribución Flexible** para que, ante la imposibilidad de ofrecer incrementos salariales considerables, los empleados pudieran recibir una remuneración superior a final de mes.

Facilitar la **Flexibilidad Laboral** a sus trabajadores para conseguir una mejor conciliación con su vida personal y que a la vez, se sintieran únicos y cuidados en su puesto de trabajo.

2015 -2017 El trienio de la salida de la crisis: algunos retos de futuro

Desde RRHH pretenden seguir apostando firmemente por la Gestión del Talento. Después del Assessment realizado, ahora tienen muy claro con qué talento cuentan y su gran reto es **desarrollar a sus colaboradores**.

Algunas de las acciones que llevarán a cabo para hacerlo posible son:

- **Impulsar el aprendizaje** *on the job* a diario a través de las experiencias (70% del éxito).

- Potenciar y desarrollar el **liderazgo** "oculto" dentro de la organización.

- Fomentar el **diálogo intergeneracional**. En pocos años en las compañías convivirán personas de unos 25 años con otras de casi 70, cada uno de ellos con valores, necesidades y motivaciones muy particulares, lo cual pueden ser muy enriquecedor y positivo si se gestiona bien.

- Construir un **proyecto de empresa** que sea **atractivo para jóvenes talentos** con ganas de impulsar su carrera, tratando de establecer relaciones win-win entre ellos y la compañía.

- Conseguir que las **etapas finales de las carreras** de las personas que están a punto de jubilarse sean lo **más productivas y satisfactorias** posible. La crisis ha introducido miedos e inseguridades en los trabajadores, especialmente en aquellos que superan los 50 años. Por este motivo y debido a que es complejo que sean capaces de aplicar todo su talento en este "estado emocional", conviene buscar la fórmula de ofrecerles la seguridad, el optimismo y el entusiasmo que han perdido para que puedan volver a dar lo mejor de sí mismos y se sientan realizados con su trabajo.

Principales enseñanzas de estos años

Esta última etapa ha demostrado que debido a la globalidad de los mercados, cada vez es más importante que las compañías sean

flexibles, estén muy atentas a los cambios de los mercados y sean capaces de adaptarse a ellos a través de una estrategia ganadora. Para ello también es vital que las personas que ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las compañías, así como aquellas que forman parte del departamento de RRHH estén muy cerca del negocio y puedan entender perfectamente cuáles son sus problemas y dificultades diarias.

Finalmente, es esencial que las organizaciones cuenten con las personas adecuadas para su negocio y más aun, que estas personas se sientan cuidadas y estén entusiasmadas con el proyecto de la compañía para que sean felices en su trabajo y su rendimiento sea excelente.

CELSA

Sobre la compañía

CELSA GROUP es una compañía española de capital familiar que fue fundada en 1967 y se dedica a la producción de acero, siendo la primera empresa siderúrgica de capital español y la tercera compañía europea de productos largos. La multinacional –que representa el 1,5% del PIB industrial español– está formada por seis grandes grupos empresariales con acerías, trenes de laminación, plantas transformadoras, empresas de distribución y recicladoras. Cuenta con más de 8.800 empleados (directos e indirectos) en todo el mundo y está presente industrialmente en Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Noruega, Reino Unido, Polonia y Suecia.

2008-2013: Los primeros años de la crisis. Su situación particular

Los principales clientes de Celsa son compañías pertenecientes a los sectores de la construcción y la industria, ambos gravemente afectados por la crisis económica. A pesar de ello, Celsa ha sido capaz de lidiar con unas caídas del mercado de casi el 90% en algunos productos, adaptando sus producciones y ventas de sus productos a la situación de mercado, siempre con el objetivo de ser líderes de la consolidación del sector del acero en Europa y cambiar las reglas del juego.

En 2008, la gran mayoría de la producción española de Celsa se consumía en el propio mercado nacional. Ante estas cifras, y viendo el progresivo deterioro del mercado español, la compañía tuvo que buscar una fórmula para revertir la situación y volver a un estado de crecimiento sostenible.

En este sentido, la solución que Celsa eligió fue el acceso a nuevos mercados internacionales. Así, en España, en los últimos años, la compañía pasó de exportar un 33% (2007) a exportar un 75% en 2012, representando actualmente un 0,7% de las exportaciones de bienes españolas y vendiendo activamente como Grupo en 150 países.

2008-2013: Qué iniciativas se promueven desde RRHH para hacer frente a la crisis y apoyar al negocio

Celsa apostó firmemente por acceder a mercados internacionales a los que hasta el momento el sector del acero no había podido penetrar debido a la distancia que les separaba geográficamente, que imposibilitaba que sus operaciones fueran rentables. Para hacerlo posible, el grupo siderúrgico buscó alternativas de transporte y distribución más eficaces e inexploradas hasta entonces que, a día de hoy, están resultando muy beneficiosas para la compañía.

A pesar de ello, la transformación de Celsa no fue un proceso sencillo, ya que se necesitaron desde expertos en comercio internacional altamente cualificados y conocedores de los nuevos mercados, hasta profesionales en las unidades de fabricación capaces de adaptar la producción y distribución a las demandas y exigencias de sus nuevos clientes.

En este contexto, la compañía adoptó ciertas medidas para hacer posible su transformación:

Reorganizar la plantilla de trabajadores. Con el objetivo de permanecer en todos los territorios en los que está presente con unas plantas sostenibles y adaptadas en actividad industrial, en estructura de costes y en plantilla a la demanda y condiciones

del mercado, Celsa tuvo que afrontar procesos de reorganización en algunas de sus plantas. No obstante, y tras los esfuerzos realizados, el Grupo ya se encuentra en condiciones de generar empleo.

La compañía se ha asegurado que las personas que se han quedado en la compañía tienen el talento necesario para hacer posible su renacimiento. Todas ellas son polivalentes y un 30% poseen una titulación superior.

Cambiar las capacidades y competencias de los colaboradores, especialmente las pertenecientes al área de ventas, las cuáles debían empezar a tener una visión más global.

Buscar nuevos perfiles profesionales capaces de hacer posible la diversificación de mercados que Celsa necesitaba. Estas nuevas incorporaciones fueron vitales para acceder a los nuevos mercados: se trata de profesionales que hablan 3 o 4 idiomas y de los cuales un 30% de ellos no son europeos.

2015-2017: El trienio de la salida de la crisis. Algunos retos de futuro

Teniendo en cuenta que se espera que en los próximos años los mercados sean aún más globales, la cercanía al cliente ganará importancia. Además, la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios se convertirán en factores imprescindibles para seguir siendo competitivos internacionalmente. Para intentar sobrepasar les exigencias y expectativas del mercado, Celsa llevará a cabo las siguientes acciones:

Cambiar la mentalidad de sus colaboradores para que “piensen en global y no en local”.

Fomentar la **gestión de la carrera individual** y desarrollar a las personas que forman parte de la organización, para así incentivar la movilidad.

Mejorar la **identificación del talento** utilizando metodologías rigurosas y fiables que permitan invertir en los mejores para los puestos clave.

Realizar **planes de carrera robustos** identificando no sólo aquellas posiciones en las que se producirán cambios de personas, sino también las habilidades y formas de pensar y actuar necesarias en quiénes las ocuparán.

Principales enseñanzas de estos años

Si algo ha aprendido la compañía a lo largo de estos años es que, por muy difíciles que estén las cosas, si se mantiene una claridad de liderazgo y dirección, así como una serie de objetivos compartidos y comunicados hasta el último nivel, lo que se consigue es una cultura de esfuerzo y sacrificio capaz de aplicar soluciones creativas y conseguir superar obstáculos inimaginables.

A nivel estratégico, además, hoy en día resulta prácticamente imposible pensar en planificaciones estratégicas a 5 años vista. En este sentido, la enseñanza ha sido que éstas se pueden hacer pensando, como mucho, en 3 años, y que se deben ir actualizando constantemente en función de las variaciones que se producen en el entorno –mercados, entidades públicas, competencia, clientes, etc.–, así como en las expectativas de futuro.

5. CONCLUSIONES

El entorno empresarial parece que será más favorable en los próximos años, eso sí, las cosas han cambiado y para que también lo sea para nuestro negocio ya no podemos seguir haciendo las cosas como antes, debemos transformar nuestras organizaciones empezando por la **trans-formación** de las personas que forman parte de ellas.

En plena era del conocimiento, el auténtico diferencial de las compañías son las personas y de ellas depende el éxito o el fracaso de la compañía. Hoy en día existen numerosos recursos y herramientas para formarles y desarrollarles profesionalmente en función de los requerimientos que exigen el mercado y los clientes y que no se pueden desaprovechar.

Los próximos años tampoco serán fáciles y se necesitarán managers y directivos emocionalmente inteligentes para liderar el cambio, generar emociones positivas en sus equipos y sobretodo, transmitirles mucha energía y entusiasmo para hacer posible la renovación de la compañía.

Manum Consulting Group

Consultoría especializada en Talent Management y Desarrollo de Habilidades cuenta con una trayectoria de 15 años ofreciendo a las compañías soluciones personalizadas e innovadoras con las que maximizar el valor de las personas en las organizaciones.

Muntaner, 340 5ª planta
08021 Barcelona
Tel. 93-2402330

info@grupomanum.com
www.manumconsultinggroup.wordpress.com/
www.grupomanum.com



NEWSLETTER



TWITTER



LINKED IN



YOUTUBE