



TRANSFERLAB.
PEOPLE & BUSINESS

Caso de éxito: Gestión de personas en entornos VUCA

Cómo transformamos la gestión de personas

Situación de partida



Nuestro cliente, una compañía farmacéutica multinacional quiere cambiar su cultura corporativa e implantar un modelo de liderazgo basado en valores.

El objetivo es favorecer la comunicación y cooperación entre todas las áreas de la empresa, aumentar el compromiso y sentido de pertenencia y ser más ágiles a la hora de dar respuesta a las necesidades del negocio en un entorno complejo.

Planteamos un proyecto que implicara a toda la organización.

Acciones realizadas:



1. Análisis inicial

Mantuvimos unas reuniones de trabajo con la Dirección de RRHH, la Dirección General y la Dirección Comercial para identificar la cultura actual y concretar los objetivos a alcanzar con el proyecto.

Tras estas reuniones, presentamos el enfoque definitivo del alcance del proyecto que se basó en:

- **Definir una identidad corporativa propia del proyecto.** Con el objetivo de facilitar la implicación de todas las personas de la compañía y resaltar la importancia del proyecto.
- **Revisar los valores de la compañía.** Adaptación al nuevo marco cultural y alineación con la estrategia de la empresa.
- **Definir un modelo de liderazgo.** Asociado con los valores y que recogiera las conductas a desarrollar por los mandos de la empresa en sus interacciones con las personas de sus equipos.
- **Adaptación del sistema de gestión del desempeño.** Simplificar y definir las competencias clave asociadas al modelo de liderazgo, así como el sistema de gestión del desempeño.
- **Formación segmentada.** Formación a los mandos en las habilidades asociadas al nuevo modelo y al equipo en los valores corporativos



2. Revisión del marco estratégico

Realizamos un workshop de co-creación con el comité de dirección de la compañía para definir el marco estratégico y el estilo de liderazgo necesario para conseguir los objetivos propuestos.

Partiendo de la estrategia y cultura corporativa definida por la central y teniendo en cuenta el mercado y cultura local:

- Adaptamos la visión y misión de la compañía al nuevo entorno de mercado.
- Ajustamos la propuesta de valor a trasladar al mercado.
- Identificamos los principales factores competitivos de la Compañía.
- Revisamos los valores corporativos y ajustamos su definición.
- Definimos el estilo de liderazgo necesario para adaptar la organización al nuevo entorno de mercado.



3. Definición del modelo de liderazgo

Tras el workshop con el comité de dirección, realizamos varios workshops con el equipo directivo y los mandos intermedios para profundizar en el desarrollo del marco cultural y el estilo de liderazgo a implantar.

Como resultado:

- Se definieron los comportamientos en los que se manifestaban los valores corporativos.
- Se adaptaron las competencias a los valores corporativos.

- Se definió el nuevo rol del líder.
- Se identificaron las interacciones clave del mando con las personas de su equipo que serían la base del nuevo modelo de liderazgo.
- Se definieron las conductas a desarrollar por los mandos en cada interacción alineadas con los valores corporativos.



4. Revisión del sistema de gestión del desempeño

Tras la definición del modelo de liderazgo, se mantuvieron reuniones de trabajo con la Dirección de RRHH para revisar y adaptar el sistema de gestión del desempeño al nuevo modelo de liderazgo.

Los resultados de estas reuniones fueron:

- Nivelación de las competencias por función.
- Definición de la nueva sistemática de gestión del desempeño.
- Modificación de la herramienta de gestión del desempeño.



5. Comunicación del modelo de liderazgo

Para dar a conocer la nueva cultura corporativa se realizaron diferentes acciones de comunicación:

- Cartelería con los valores corporativos para las oficinas.
- Emailing bimensual con la descripción de cada valor y sus comportamientos clave.



6. Formación segmentada

Se formó a los **directores y mandos intermedios** en las habilidades necesarias para implantar con éxito el modelo de liderazgo.

En concreto se realizó un workshop de formación en el que se trabajó sobre:

- El rol del líder en el nuevo modelo de liderazgo.
- El estilo de liderazgo a implantar.
- Cómo mantener conversaciones de feedback.

Y también se realizaron diferentes acciones formativas con todo el equipo en las reuniones de ciclo cuatrimestrales. En esas sesiones se trabajó sobre:

- Cómo contribuir a implantar los valores corporativos en los equipos.
- Cómo comunicar adecuadamente a nivel vertical y horizontal.
- Cómo gestionar el cambio individual.



7. Acompañamiento

Para facilitar la implantación del modelo de liderazgo, a la finalización de la formación a los directores y mandos intermedios, se les pidió que definieran su plan de acción individual para implantar el modelo de liderazgo.

Se mantuvieron varias sesiones individuales con cada uno de ellos para:

- Analizar el avance de su plan de acción.
- Identificar las principales dificultades que se estaban encontrando para implantar el estilo de liderazgo requerido para el nuevo modelo.
- Analizar las causas de esas dificultades y proponer acciones para minimizarlas.



8. Revisión del modelo

6 meses después de la implantación, realizamos workshops de revisión del modelo de liderazgo con los directores, mandos intermedios y el equipo en los que:

- Identificamos el grado de implantación de los valores y modelo de liderazgo.
- Identificamos las barreras y sus causas.
- Definimos las líneas de actuación a desarrollar para acelerar la implantación del modelo.