

# Dirigir equipos de negocio Provocar alta contribución

Desencadenantes y diseño  
Eficiencia de Proyecto  
Resultados obtenidos

□ **Desencadenantes** La necesidad de afianzar la retención de un colectivo estratégico en la organización, condiciona la necesidad de actuar de forma diferenciada sobre él, preservando su alto desempeño y contribución, convirtiéndolo en referencia del resto de profesionales.

□ **Son cuatro los objetivos que nos plantean en este proyecto**, de tal forma que cuando nos plantean colaborar en este proyecto, la urgencia es una de las claves que protagoniza la mesa de negociación en la que el Director General nos lanza mensajes como los siguientes:

- Retención del colectivo estratégico por desempeño y contribución.
- Aprovechar experiencia y expertice para identificar mejores prácticas de gestión de equipos
- Generar un modelo que se implante posteriormente en la gestión del equipo de negocio
- Obtener el diagnóstico de situación de contribución de las principales unidades de negocio presentes en la red de la organización.

□ **Estructura de proyecto:**

Tras una etapa de diseño y ajuste que se extendió durante un mes, se decidió intervenir en un formato itinerario en el que se combinara la actuación presencial a través de sesiones de trabajo (metodología mixta taller-formación) con una etapa de pre-work y otra de seguimiento y apoyo.

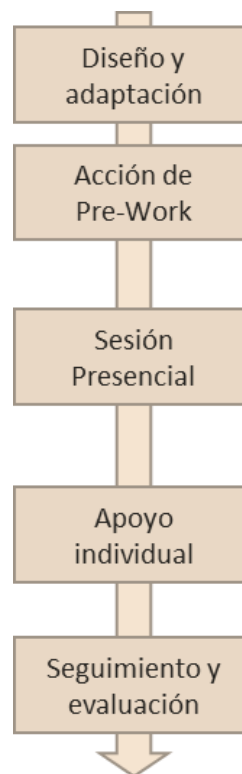
La etapa pre-work iba dirigida a:

- Implicar al colectivo en su participación
- Obtener información real y actual de la situación de su equipo y de ratios de negocio.
- Elaborar informes individuales de gestión e informes de referencia grupal que permitieran rentabilizar el esfuerzo presencial y anclarlo a la realidad particular del equipo de negocio de cada uno de los participantes y a la exigencia de contribución según su evolución en objetivos.

En la etapa de seguimiento, se combinaron diferentes canales de comunicación on-line que permitían utilizar el modelo de gestión diseñado, como vehículo de revisión de situaciones individuales, de orientación en cuanto a estrategias y técnicas de actuación y de supervisión de la evolución contributiva de todos los equipos integrados en el proyecto.

□ **El proyecto debía ser fuente de retención:** por lo que se añadieron metodologías de trabajo en aula que permitieron generar la percepción de esfuerzo organizativo específicamente dirigido al colectivo estratégico.

- **Referencia de otros profesionales de la misma posición:** Se establecieron canales de comunicación a través de los cuales se compartió la visión del colectivo estratégico con otros colectivos de menor contribución.
- **Módulos de impacto:** Se diseñó un módulo de impacto a través de la participación de expertos en “magia de cerca” que se integró en las sesiones presenciales con una vinculación de cada una de las dinámicas de “magia” con la responsabilidad de gestión del colectivo.



- Reuniones con Formación y Negocio
- Entrevistas con Directivos seleccionados
- Presentación de resultados

**15 días antes de la sesión**

- Anticipación de proyecto
- Obtención de información de equipo
- Elaboración de informes

**3 jornadas de trabajo**

- Modelo de Gestión
- Informe y conflictos
- Comunicación y Motivación
- Plan de gestión de tu equipo
- Módulo final de impacto

**1 mes de duración**

- Vía e-mail y telefónica
- Envío de informe individual
- Compromisos de aplicación
- Apoyo individualizado

**Valoración de proyecto**

- Nivel de aportación y aplicación
- Mejora percibida en gestión
- Evolución modelo de gestión



□ Desencadenantes y diseño □ Eficiencia de Proyecto □ Resultados obtenidos

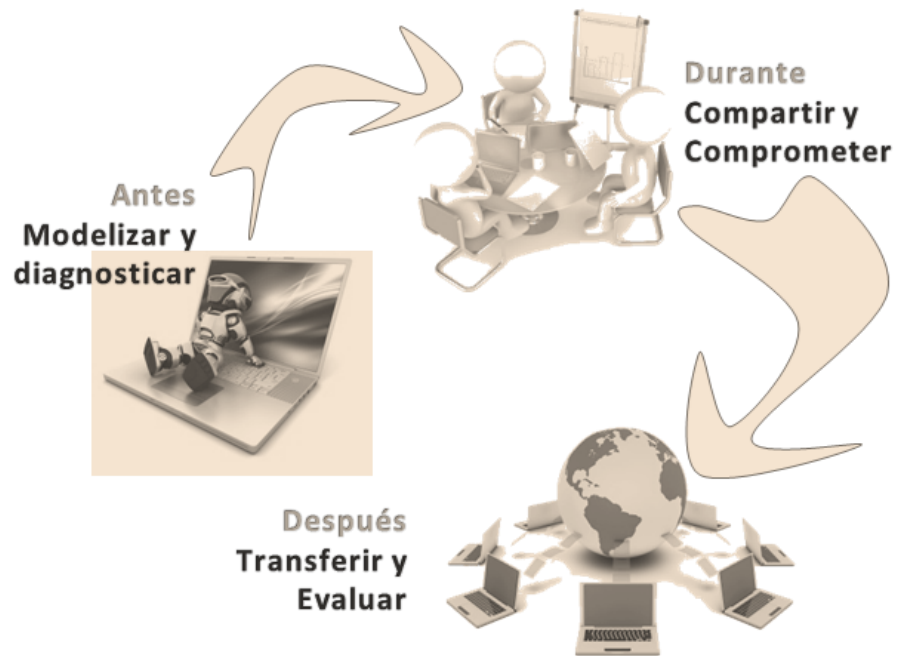
□ **Eficiencia de proyecto** Se utilizó el modelo Caja Negra de CincoRazones como vehículo integrador de todas las etapas en las que se estructuró el proyecto, con objeto de vincular todas ellas a la exigencia de negocio de la realidad de todos los equipos que se integraron en proyecto.

□ **¿Qué elementos de sinergia debían garantizarse en el proyecto?**

La secuencia de trabajo no se contempló como un grupo de acciones relacionadas únicamente por sus contenidos.

El reto era construir un itinerario de sinergia, es decir, que todas las etapas estuvieran coordinadas y dirigidas estrechamente hacia el escenario que debían manejar los participantes.

Al mismo tiempo, debíamos conseguir que cada etapa fuera consecuencia de la anterior para que la sinergia del proyecto fuera una realidad y que ésta garantizara el retorno esperado y requerido.



□ **Ordenar y vincular la sinergia de proyecto a través de la Caja Negra.**

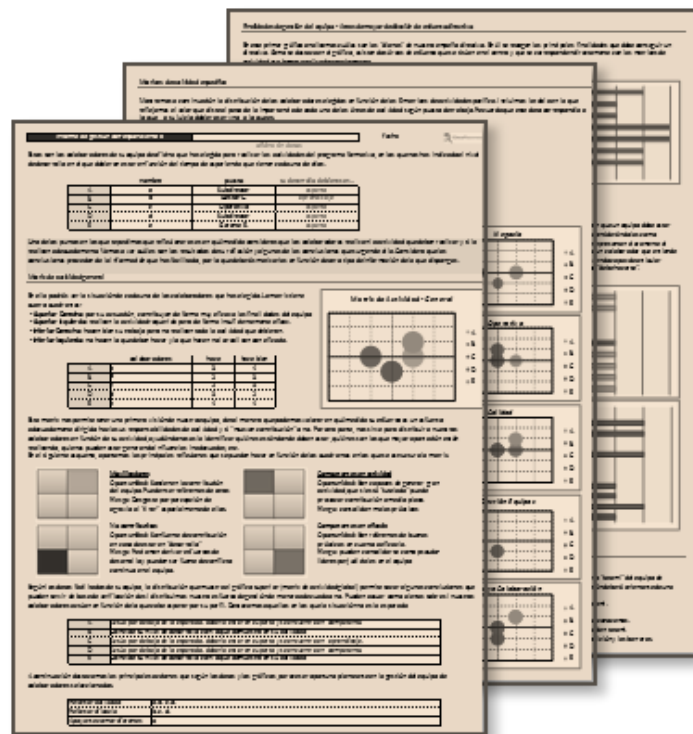
- Identificar y aprovechar las fuentes y canales de aprendizaje alternativos.
- Ajustar el esfuerzo de entrenamiento y de taller al perfil del colectivo.
- Establecer un modelo de gestión de equipos de negocio que fuera coherente con la estrategia organizativa y la realidad de los equipos. Con criterio
- Centrar el modelo en las situaciones profesionales más representativas.
- Incorporar en el programa aquellos procesos organizativos requeridos por la posición.
- Ubicar la exigencia de resultados y el nivel de Cobertura de los mismos, en el retorno esperado tras la implantación del proyecto.



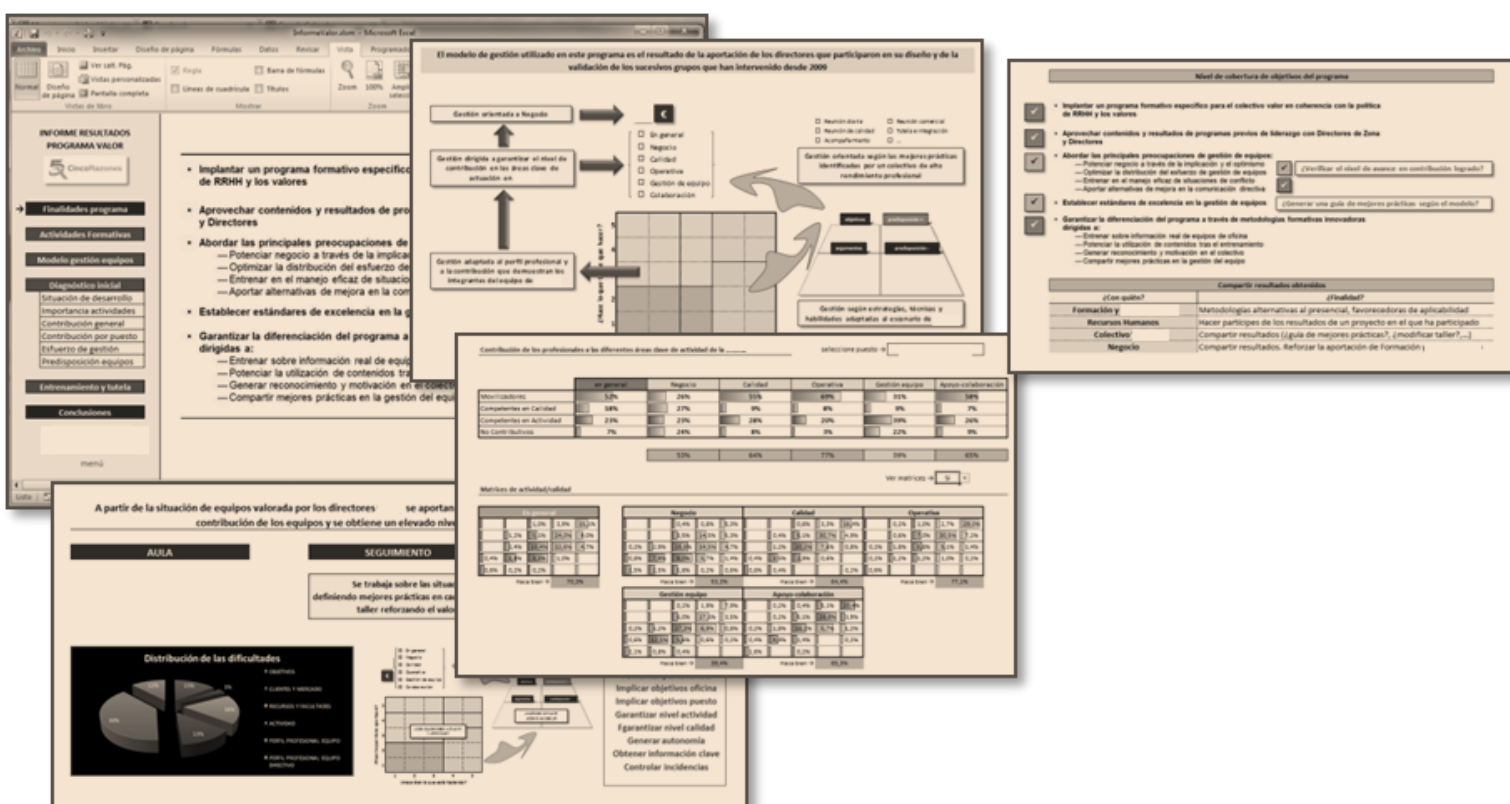
**RESULTADOS OBTENIDOS** Dos meses fueron necesarios para finalizar la etapa de reajuste del modelo comercial. Era el momento en que debíamos dar “realidad” al proyecto incorporándolo en el ADN de la organización comercial. Estábamos en la etapa de implantación.

**Informes de Gestión de Equipos.** A través de un desarrollo informático, se generó una aplicación que permitió realizar el procesamiento de toda la información derivada de cada uno de los equipos de negocio de los participantes, generando informes de gestión que:

- Se empezaron a generar en el pre-work.
- Se utilizaron como vehículo de trabajo y de entrenamiento durante las sesiones presenciales
- Se ajustaron a la realidad de los participantes durante estas sesiones.
- Y fueron la clave para la elaboración de los planes de acción que se movilizaron durante la etapa de seguimiento.



**Informe de Proyecto.** Al haber diseñado el proyecto sobre la base de un modelo de gestión de equipos de negocio común a todos los profesionales y adaptable a la situación del escenario de cada uno de ellos, contábamos no sólo con información real sino también con la capacidad de procesar esta información según parámetros fiables. Esto nos permitió emitir informes basados en KPIs que facilitaron el seguimiento del retorno de la inversión del proyecto.



**Nivel de participación y de aplicación.** Especialmente en la etapa de seguimiento, se realizó la medición de la participación y de la aplicación de los contenidos del programa. Ambos ratios superaron el 97% en un colectivo que superaba los 500 profesionales.