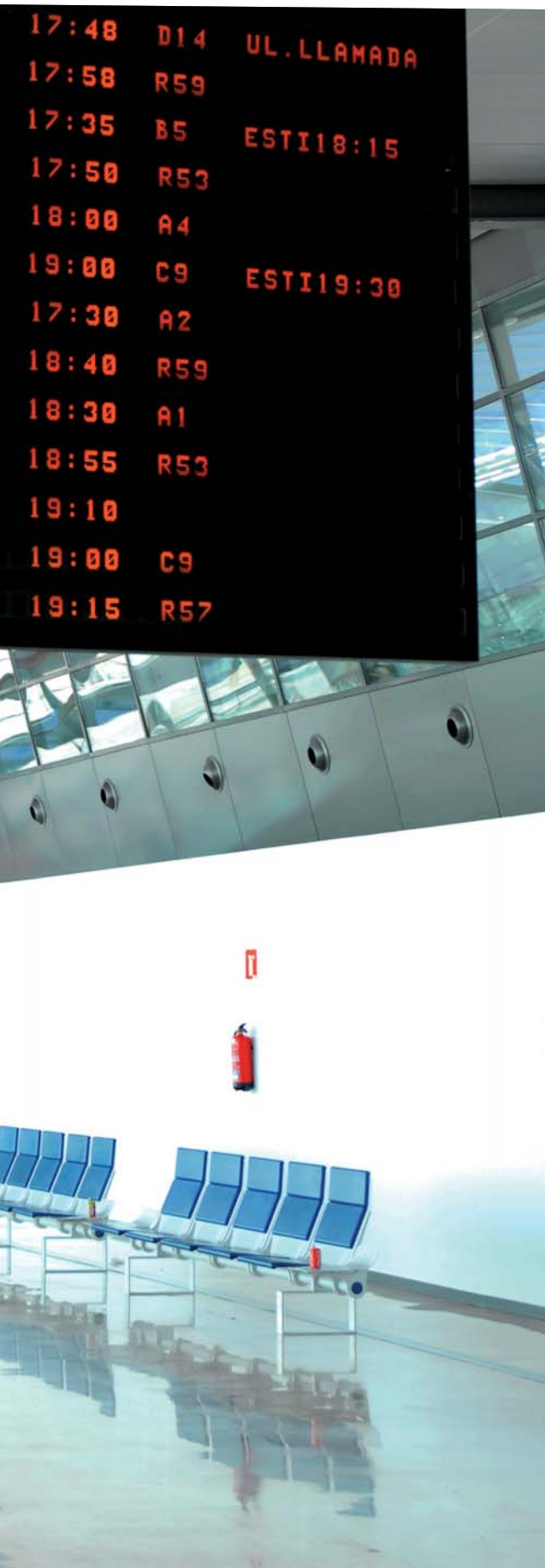


Las personas: una ventaja competitiva

Para afianzar su posición de líder en la distribución especializada, una importante cadena francesa recurrió a BPI con el objetivo de profesionalizar, a escala europea, su personal. De este modo, nació uno de los más exitosos programas formativos y de acompañamiento en el cambio de los últimos años.

management





Más de mil personas de seis países europeos se han visto involucradas en este programa, que no puede calificarse de meramente formativo, sino más bien como un proyecto estratégico para la conducción del cambio. En definitiva, se trataba de evolucionar desde un *management* intuitivo y reactivo a un *management* estructurado, anticipador y dinámico.

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

La heterogeneidad de las prácticas, una gestión muy operacional –concebida a corto plazo y más orientada a los resultados cuantitativos que al desarrollo de las personas–, y una estructura fuertemente jerarquizada son algunas de las barreras que detectaron los consultores de BPI a la hora de definir el programa. Como contrapartida, la motivación, la identificación con el proyecto de empresa y el compromiso fueron identificados como puntos fuertes.

LA PUESTA EN MARCHA

El programa se desarrolló en seis países, de forma simultánea y coordinada, entre 2006 y 2008. En España, donde la empresa dispone de cerca de 15 centros de trabajo, fue necesario diseñar diferentes programas de ámbito regional (Barcelona, Madrid, Andalucía y Baleares). La formación se centró en técnicas de liderazgo y dirección de equipos. Entre los principales objetivos se debía garantizar el equilibrio entre

los condicionantes locales y globales, aportando soluciones de carácter organizativo y de marketing idénticas para todos los centros.

LA FASE PREVIA

La recogida de información sobre la empresa y su cultura permitió construir un tronco común y adaptar la herramienta 'bonnes cartes', piedra angular de todo el programa, elaborada por BPI. Los diferentes *workshops* se testaron previamente en un establecimiento piloto, en Francia, unas semanas antes del inicio de las sesiones.

EL MÉTODO

La animación colectiva y la implicación estrecha de los directores de establecimiento fueron las claves de todo el proceso, basado en métodos interactivos y operacionales (formación-acción, casos y herramientas prácticas...). Además de la ingeniería formativa propiamente dicha, se ofrecieron herramientas concretas para determinadas funciones, desde hojas de ruta hasta recursos de *management* (cómo gestionar los conflictos, el tiempo, las prioridades, los equipos, el día a día...), y se establecieron planes individuales de progreso.

Más de un 99% de satisfacción a nivel europeo en aspectos como la utilidad del seminario, la calidad de los contenidos, la consecución de los objetivos o el nivel de los intercambios entre los participantes dan idea del éxito de todo el programa.