

MÁSTER EXECUTIVE EN RECURSOS HUMANOS

2014 - 2015

**CASO TRIMESTRAL
MÓDULO DE ORGANIZACION**

ÍNDICE

1. PRESIDENCIA DE RAFAEL CÁRDENAS	3
2. PRESIDENCIA DE JAIME VÁZQUEZ	5
3. PRESIDENCIA JUAN TORRES	7
3.1 Estrategia	8
3.2 La nueva estructura sectorial	8
3.3 Integración estratégica	8
4. PRESIDENCIA RICARDO CAMPOS	9
5. LOS PRIMEROS MESES	10
6. REMODELANDO LA ESTRATEGIA	11
6.1 El concepto de los tres círculos.	12
7. REESTRUCTURANDO LA ORGANIZACIÓN	13
7.1 Hacia una organización más horizontal.	13
7.2 Reducción de las funciones staff.	14
7.3 Desarrollo y compensación de los directivos.	14
7.4 Impacto entre los directivos y en el resto de la organización.	15
7.5 Los tres valores	17
7.6 Mejores prácticas	17
7.7 La empresa sin límites y la diversidad integrada	18

NEWCO S.A.

1. PRESIDENCIA DE RAFAEL CÁRDENAS

Cuando Rafael Cárdenas fue nombrado Presidente de NEWCO S.A., se encontró con una compañía sin estrategia alguna. La economía había pasado por un período de insaciable demanda de mercado en el que el éxito había sido fácil. Se vendía todo lo que se fabricaba. Pero cuando Cárdenas se incorporó a NEWCO, empezaron a aparecer los primeros indicios de cambio: había que empezar a competir.

Cárdenas era un hombre de marketing. Nada más llegar, se dio cuenta de que NEWCO necesitaba una fuerte reorientación de sus productos hacia el mercado. Una de sus primeras acciones fue intentar generar una identidad propia de empresa a través de una imagen de marca y un eslogan: "El progreso es nuestro más importante producto".

En poco tiempo, el nuevo Presidente empezó a dismantelar gran parte de lo que estaba implantado en la organización. Cárdenas adoptó la estrategia de descentralización como única solución a los problemas que afrontaba NEWCO.

Realizó cambios en las funciones de los altos ejecutivos introduciendo el concepto de flexibilidad (movimiento funcional de los directivos hacia negocios que no les eran conocidos).

Implantó un sistema de Dirección por Objetivos según el cual, cada director era responsable de un centro de beneficios y se esperaba que alcanzase los ratios que se le asignaban. *"La atención está centrada en cifras no en planes; o cumples con los números o pierdes tu*

Caso NEWCO

trabajo". En estas circunstancias, cumplir los objetivos de la unidad suponía sacrificar frecuentemente los objetivos a largo plazo de la organización.

La organización tradicional fue dividida en 50 departamentos, uno por producto. A los directores de departamento se les imponían condiciones específicas de rentabilidad: *"A partir de ahora te vas a hacer cargo de este departamento valorado en 5 millones de Euros, consigue que valga 10 millones de Euros."* Una vez duplicado su valor, el departamento se volvía a dividir en dos, y así sucesivamente.

Además de la descentralización, Cárdenas impulsó la expansión de los negocios y de las líneas de producto. Para relacionar todos los departamentos entre sí, creó sistemas de información y complejos procedimientos que se apoyaban en contabilidad financiera y controles rígidos de cada unidad. Asimismo estableció una jerarquía de relaciones que aseguraba la supervisión directa. Implantó un proceso de revisión que identificaba posibles excesos de delegación de autoridad.

El orden y la simetría reinaban en NEWCO. Había uniformidad en salarios, políticas y manuales de procedimientos extensos que anticipaban toda posible situación. No había lugar para el debate porque las cosas se hacían de una sola manera, que venía impuesta por la dirección. En suma, el enfoque de Cárdenas era un cambio organizacional "de ingeniería".

Pese al intento de Cárdenas de que el marketing constituyese un área importante de NEWCO, éste no caló en la cultura de la empresa. Una de las consecuencias de la época de Cárdenas fue el poder que adquirió el área financiera de la compañía a costa de otras como el área de producción. Hubo un énfasis excesivo en los sistemas de mando. La emergencia de una élite financiera dominante vino como consecuencia del papel que tenía de garantizar

Caso NEWCO

el control. El personal financiero aumentó considerablemente ya que cada unidad de beneficios requería un director especializado en este área. El lema "podríamos hacerlo" se convirtió frecuentemente en "deberíamos hacerlo".

Con el crecimiento y la diversificación, aumentaron los problemas de control. En poco tiempo el crecimiento cesó y llegó el estancamiento. Lo que había empezado como un cambio revolucionario finalizó en declive. Una de las más serias consecuencias fue la politización. Se creó un ambiente de miedo y de favoritismos, rompiendo con las antiguas relaciones armoniosas de trabajo.

Cárdenas consiguió implantar un gran número de cambios estructurales y procedimentales con el propósito de realizar una descentralización masiva. Sin embargo, su mayor error fue no conseguir la participación de las personas que debían colaborar en dicho cambio. No se produjeron los efectos positivos de una descentralización real.

Durante su presidencia, Cárdenas no se preocupó de elegir un sucesor para sustituirle. El equipo directivo eligió a D. Jaime Vázquez, antiguo directivo de la línea de negocio de energía, para ocupar el puesto de Presidente de NEWCO.

2. PRESIDENCIA DE JAIME VÁZQUEZ

Al igual que su predecesor, Jaime Vázquez tuvo que afrontar el reto de presidir NEWCO. Se decidió por tomar acciones correctivas. Se presentó como la persona que podía arreglar la situación creada en la década anterior e intentó recuperar los antiguos valores de NEWCO. Jaime Vázquez supuso un nuevo cambio para la compañía.

Caso NEWCO

Mientras que Cárdenas era una persona fría y reservada, Vázquez sorprendió por su carácter amistoso, accesible y que solicitaba la opinión y la participación de todos los niveles organizativos. La actitud de Vázquez fue bien recibida en NEWCO.

Cárdenas había acabado con mucho de lo que se había encontrado al llegar a la organización y que formaba parte de la anterior cultura; las relaciones armoniosas de trabajo y sobre todo la tensión constructiva que existía entre las principales áreas operativas de Ingeniería, Fabricación y Finanzas. Lo había sustituido todo por una cultura nueva, por una compleja matriz de unidades descentralizadas, una jerarquía rígida y sistemas de control y procedimientos muy desarrollados. Finanzas se había posicionado como la función de mayor poder en la mayoría de las líneas de negocio.

Vázquez deseaba eliminar esa obsesión por las cifras y los controles que prevalecía en NEWCO. Quería recuperar la confianza de los empleados y el compromiso que antaño habían sentido hacia NEWCO. Decidió realizar los esfuerzos que fueran necesarios para despolitizar el ambiente. Pero no tuvo éxito. Le faltó la comprensión y el conocimiento de las técnicas necesarias para modificar el comportamiento organizacional.

Al final de su mandato contrató una consultora para estudiar la rentabilidad del staff corporativo y del proceso de planificación. Los consultores recomendaron una nueva reestructuración organizativa. Esta vez se realizó una masiva recentralización creando las llamadas Unidades de Negocio Estratégicas.

Se reorganizó completamente la estructura en Unidades de Negocio Estratégicas. Las características principales de dichas unidades fueron tener una misión única, un conjunto de competidores claramente definidos, una cuenta de resultados propia y la capacidad para definir y ejecutar una planificación estratégica integrada.

Caso NEWCO

Los directivos pensaron que una reorganización tal podría dañar seriamente los sistemas de control operacional. Para evitar esto, decidieron sobreponer la estructura en UNE's en la existente estructura. Para las operaciones los directivos reportarían en sentido grupo-división-departamento. Sólo las unidades denominadas UNE's prepararían planes estratégicos.

Al final de su presidencia instauró un sofisticado sistema de planificación estratégica.

El crecimiento fue muy bajo y las ganancias escasas. Cuando todo se había dicho y hecho, los esfuerzos de Vázquez para cambiar la cultura se quedaron en meras intenciones. La situación competitiva de NEWCO en el mercado no había mejorado. La rama financiera continuaba con un poder de influencia desproporcionado. Vázquez no había conseguido resultados para paliar el desequilibrio organizativo.

Lo último que hizo fue nombrar a su sucesor, Juan Torres, una persona del área financiera y antiguo auditor.

3. PRESIDENCIA JUAN TORRES

La elección de Torres como Presidente suponía una reorientación financiera de NEWCO:

"Vázquez nos había introducido en negocios prometedores. Plantó semillas y nos llevó en muchas direcciones. La era de Torres nos reorientó en controles, rentabilidad y cash-flow. Llevó a cabo estos aspectos muy eficientemente."

3.1 Estrategia

Cuando Juan Torres fue nombrado Presidente, la nueva reestructuración y el proceso de planificación estaban en marcha. Fue él, sin embargo, el que tuvo que encargarse de que funcionaran.

"Quiero que cada Jefe de UNE explique a sus compañeros y subordinados el plan estratégico de su área. Y que sus subordinados hagan lo mismo con sus respectivos subordinados jerárquicos. Cuando esto suceda de esta manera podremos decir que la planificación es un modo de vida en NEWCO".

Incrementó el staff de planificadores e implantó las UNE's instituidas por Vázquez.

3.2 La nueva estructura sectorial

Decidió incorporar un nuevo nivel organizativo por sectores. Quería dar más valor al nivel corporativo. El excesivo número de niveles jerárquicos situó a NEWCO en una desventaja competitiva. El grado de burocracia rutinaria era significativo. Informes numerosos y revisiones permanentes obstaculizaron la eficacia organizativa.

3.3 Integración estratégica

Vio la necesidad de desarrollar un plan de cohesión para NEWCO, único e integrado. Estaba preocupado por la falta de consistencia y la falta de coordinación del enfoque estratégico.

Caso NEWCO

La compañía se encontraba ampliamente diversificada compitiendo en 11 mercados distintos. Asimismo, se encontraba descentralizada en 5 grupos, 23 divisiones y más de 145 departamentos. Sin duda alguna, la diversificación y la descentralización había sido la estrategia principal de los anteriores presidentes Rafael Cárdenas y Jaime Vázquez. Bajo la descentralización, los departamentos de la compañía se convirtieron en bloques aislados, cada uno con un enfoque distinto de mercado, con su estrategia de marketing, ingeniería y producción.

Para proveer de dirección y sentido a la planificación, introdujo el concepto de retos corporativos de planificación que debían de introducirse en la planificación estratégica de las UNE's.

Torres tuvo éxito en poner en orden todo el aspecto financiero de la compañía. Los beneficios fueron buenos y la compañía fue admirada por el exterior. Sin embargo algunos pensaban: *"Eramos una organización en declive, y mucha gente no era consciente de ello"*.

4. PRESIDENCIA RICARDO CAMPOS

La elección de Ricardo Campos como sucesor de Juan Torres, sorprendió a muchos. Su nominación como Presidente reafirma el patrón correctivo de NEWCO. Parece que Juan Torres se dio cuenta de la necesidad de modificar la cartera de productos bajo la presidencia de un ejecutivo operativo. Campos era uno de los pocos ejecutivos que había tenido éxito en lograr el crecimiento en diversas líneas de negocio.

Cuando ocupó su cargo, describía su visión de la Compañía de la siguiente manera:

Caso NEWCO

"En una década a partir de este momento, quiero que NEWCO se perciba como una compañía única, dinámica, emprendedora....una compañía conocida en todo el mundo por su inconfundible nivel de excelencia. Quiero que NEWCO sea la compañía más rentable, altamente diversificada del mercado, con liderazgo en cuanto a la calidad de cada una de sus líneas de producto."

Su prioridad fue darle la vuelta a la cartera de productos actualmente declive y recuperar la confianza de los trabajadores y del mercado.

5. LOS PRIMEROS MESES

Empezó visitando todas las instalaciones y plantas industriales de NEWCO, conociendo a las personas, observando las operaciones y haciendo preguntas. Empezó cuestionándose todo: la forma de llevar a cabo la planificación estratégica, el papel del staff corporativo, etc. Después de escuchar los puntos de vista de mucha gente volvió a la sede social con una idea fija de la manera en que iba a proceder.

Se había encontrado con una empresa con grandes desequilibrios organizativos que procedían ya de la época de Cárdenas y Vázquez. El énfasis puesto en la planificación estratégica por Torres había creado un clima en el que el espíritu emprendedor era la excepción.

Ricardo Campos estableció los objetivos que se había propuesto para NEWCO. A partir de este momento empezó a fijar prioridades:

1. *"Dos premisas como punto de partida: sólo mantendremos negocios que sean líderes en sus mercados y que además tengan un gran potencial de ingresos."*

Caso NEWCO

2. *"Además, los negocios tendrán los recursos y la fuerza de las grandes empresas pero con la agilidad, dinamismo, simplicidad y sensibilidad en los mercados que tienen las pequeñas compañías".*

6. REMODELANDO LA ESTRATEGIA

De esta manera, Campos llevó a cabo el proceso de cambio a un ritmo vertiginoso. NEWCO cerró o vendió numerosas líneas de negocio. El resto de la compañía se reforzó o en todo caso se consolidó mediante nuevas inversiones o adquisiciones de otras compañías.

"Mi mayor reto es invertirlo todo en negocios con potencial y no invertir nada en aquellos negocios sin futuro. Lo que quiero evitar bajo todo concepto es repartir las inversiones en todos los negocios sin seguir un criterio definido."

Después de alguna adquisición muy significativa, Campos consideró que el negocio ya estaba configurado según lo que había propuesto. En ese momento, dedicó sus esfuerzos a reforzar la posición en los mercados en los que NEWCO estaba presente. Se establecieron alianzas estratégicas y joint ventures entre las distintas líneas de negocio y con competidores y proveedores. Poco después de estos cambios, la composición del negocio pasó de ser netamente nacional y con origen en los recursos naturales a ser global o internacional y con un fuerte apoyo en la alta tecnología.

Además, estos movimientos tuvieron repercusión en el valor en bolsa. La cotización de NEWCO se incrementó muy considerablemente. Los accionistas podían estar muy satisfechos.

6.1 El concepto de los tres círculos.

A medida que se creaban y se eliminaban negocios en NEWCO, Campos buscaba un concepto que tuviera un sentido estratégico para NEWCO. Empezó a surgir el concepto de NEWCO como la configuración de tres tipos de negocios. En el "concepto del triple círculo" todos los negocios se dividían en negocios clave, negocios de alta tecnología y áreas de servicios. Sólo los negocios que dominaban sus mercados se situarían en los círculos. Los negocios que no cumplieran con el criterio de ser el número uno o el número dos se situaban fuera de los círculos, y o bien planteaban una estrategia para entrar en los círculos o se eliminaba la inversión.

El concepto del triple círculo llegó a dominar la filosofía de planificación de inversiones en NEWCO. Los negocios clave deberían reinvertir en productividad y calidad, los negocios de alta tecnología deberían permanecer en el liderazgo mediante adquisiciones e investigación y desarrollo, los servicios deberían crecer añadiendo personas excelentes y emprendedoras que creasen nuevas líneas de negocio.

"Tenemos una simple y comprensible estrategia de dónde estamos, dónde no estamos, dónde no encontraremos soluciones y dónde tenemos que desinvertir. Tenemos que acostumbrarnos a la idea de que eliminar un negocio no significa que la gente no es buena o que la gestión ha sido mala, simplemente se trata de una mala situación, y no podemos invertir nuestros recursos persiguiendo malas situaciones".

Esta estrategia permitió dar coherencia a la cartera de productos y permitió a cada negocio conocer su situación.

7. REESTRUCTURANDO LA ORGANIZACIÓN

Al margen de la evolución estratégica, también tuvieron lugar diversos cambios estructurales y administrativos.

Para entender los cambios que Campos llevó a cabo, es necesario referirse brevemente a su perfil personal. Campos fue en su juventud ambicioso y competitivo. Pero, ante todo, siempre pensó que lo más importante no eran las capacidades con las que uno había nacido, sino el esfuerzo personal y la capacidad de acción de las personas.

7.1 Hacia una organización más horizontal.

R. Campos anunció que se producirían algunos cambios organizativos. Estos perseguían lograr una organización más plana y orientada al mercado. En primer lugar, cesó a toda la primera línea de directivos y nombró a nuevas personas para estos puestos. Se designó un nuevo Comité de Dirección, integrado por los primeros directivos y por los responsables de las líneas de negocio y de las unidades staff. Este Comité se reunía con frecuencia en sesiones de trabajo. En éstas, con la presencia del propio Campos, se trataban de resolver los problemas comunes y se ponían de manifiesto las distintas ideas sobre asuntos de interés común. De esta manera todas las áreas y negocios aparecían relacionadas y en conexión casi permanente.

Además, Campos eliminó la mayor parte de los muchos niveles directivos e intermedios que hasta ese momento existían. De esta manera, el poder de decisión fue siendo asumido progresivamente por los niveles inferiores de NEWCO, especialmente por las unidades operativas y de negocio.

7.2 Reducción de las funciones staff.

Pero Campos no sólo redujo significativamente los niveles organizativos. También tenía claro que era necesario cambiar el tamaño y las funciones de las unidades y departamentos staff. Trató de cambiar unidades de verificación, de control y de autoridad en unidades de apoyo, facilitación y proveedoras de servicios a las líneas de negocio. La burocracia y formalidad fue sustituida por los cambios de impresiones cara a cara y por las pequeñas reuniones. Por ejemplo, todos los libros y documentos de planificación quedaron reducidos a unos pocos folios que resumían las cuestiones estratégicas y acciones para el ejercicio. Se revisaba una vez al año a mitad del ejercicio.

El resultado de todo lo anterior fue que en poco tiempo, Campos había reducido en un tercio la plantilla mientras que las ventas se habían doblado. Algunos miembros del Comité Directivo dudaban, sin embargo, del nuevo proceso de toma de decisiones que se había implantado. Se temía por la calidad de las decisiones que ahora se adoptaban en un proceso aparentemente apresurado y desprovisto de garantías. Antes, en cambio, cada decisión tenía un cuidadoso y largo proceso de revisión.

7.3 Desarrollo y compensación de los directivos.

Campos confiaba mucho en las personas de NEWCO. Sustituyó un pesado proceso de evaluación del potencial de los directivos que existía hasta ese momento por reuniones personales que el mantenía cada seis meses. En ellas comentaba con los directivos todo lo referente a su potencial profesional y a las acciones que se estaban llevando a cabo para desarrollarlo.

Caso NEWCO

Pero también hizo más cambios en la gestión de los recursos humanos. Especialmente en cuanto a la retribución. Quiso darle mucha mayor importancia a las contribuciones individuales y a compensar más a aquéllos que produjeran mayores resultados. Rompiendo con la tradición hasta ese momento, introdujo un nuevo sistema de incentivos que alcanzaba a todos los mandos intermedios pero que era mucho más estricto en la definición de objetivos y en la evaluación de su logro. Este sistema contribuiría a incrementar la identificación de los empleados con la empresa y garantizar la retención del personal clave.

7.4 Impacto entre los directivos y en el resto de la organización.

Todos estos cambios se tradujeron en unos directivos y mandos intermedios mucho más motivados y efectivos. Sin embargo, los cambios parecían haber sido mucho menos efectivos en los niveles inferiores. Estos parecían menos satisfechos, más sometidos a estrés y con un puesto de trabajo mucho más inseguro. Además, se acusaba a Campos de que las oportunidades de alcanzar mayores niveles de responsabilidad se habían reducido. Las ventas y cierre de algunas de las líneas de negocio calaron hondo entre el personal.

Las relaciones entre los sindicatos y Campos se endurecieron. A pesar de que reconocían que trabajar en NEWCO era en ese momento mucho más interesante, no se sentían muy contentos de los cierres y ventas de líneas de negocio. Apreciaban poca seguridad en el empleo. Además, los negocios que más habían crecido eran los de menor representación sindical. Los sindicatos no apreciaban a Campos y tampoco su modo de hacer.

Campos respondió que el concepto de lealtad laboral, tal como era concebido hasta ahora ya no servía para NEWCO. La compañía no se iba a hacer cargo de personas a cambio de una vida de dedicación. Los puestos de trabajo en NEWCO parecían lo adecuado para personas que querían competir: se daba buena formación, había buenas oportunidades de desarrollo profesional y la organización brindaba oportunidades para el crecimiento personal

Caso NEWCO

y profesional. Poco a poco, Campos definió su papel como generador de un fuerte cambio cultural.

A medida que se llevaban a cabo los cambios estratégicos y organizacionales, Campos empezó a articular una nueva filosofía de gestión. Ricardo Campos puso especial atención en el cambio de los valores y de los factores de motivación y compromiso del personal. En sus propias palabras *"una compañía puede acelerar su productividad por reestructuraciones y reducciones de burocracia, pero no puede sostener una productividad alta sin un cambio cultural"*.

Campos inició todo un período de charlas y sesiones con los distintos empleados de NEWCO. En éstas dibujaba su idea de NEWCO. Señalaba que la principal tarea de los órganos directivos y de las unidades staff era ayudar, asistir y apoyar mediante mecanismos financieros, técnicas de orientación de los recursos humanos, divulgación de las mejores prácticas, etc. a las líneas de negocio a crecer. La responsabilidad de éstas era crecer en negocio, productividad y en cuota de mercado. En las charlas, el tema estrella era el crecimiento de la productividad. Campos se cuidaba siempre de lanzar retos al personal.

También dio la oportunidad a que se celebraran unas sesiones de personal de los niveles inferiores, donde éstos comentaban sobre la manera en que en NEWCO se estaba ejerciendo la función directiva. Al final de cada una de estas sesiones entraba el directivo en cuestión y oía las recomendaciones que para él se sugerían. El objetivo de estas sesiones era acabar con los "malos hábitos" que podía haber en NEWCO. Los resultados de las primeras sesiones fueron espectaculares: una enorme cantidad de recomendaciones respecto a la manera de incrementar la productividad, mejorar las relaciones con los clientes y proveedores, mejorar la gestión de los recursos humanos y muchas otras. Campos decidió que estas sesiones se generalizaran y extendieran a toda la organización.

7.5 Los tres valores

En el proceso de cambio cultural, Campos definió tres valores principales que debían presidirlo:

- **Rapidez.** Si se actúa con lentitud no es posible responder a los cambios en los mercados. Pero la rapidez no es posible cuando se manejan métodos y sistemas complicados. Si hemos de ser rápidos, necesitamos técnicas simples.
- **Simplicidad.** Tiene sentido en todas las funciones de la empresa, ya sea marketing, producción, diseño de productos o cualquier otra. En la actuación individual se corresponde con ser directo, honesto y hablar con franqueza.
- **Autoconfianza.** Pero la simplicidad se basa en la autoconfianza. La autoconfianza no es posible entre la burocracia, entre puestos constreñidos por un organigrama o cuya autoridad la da el nombre de un puesto. La compañía ha de dar la oportunidad de que las personas ganen su propia autoconfianza.

Campos puso todo su esfuerzo en que durante las sesiones de los trabajadores con los directivos se divulgarán los tres valores mencionados. Tales sesiones, junto con los cambios organizativos, fueron uno de los instrumentos fundamentales del cambio cultural en NEWCO.

7.6 Mejores prácticas

Además, Campos asignó a los servicios centrales la tarea de analizar aquellas compañías que hubieran tenido un incremento de productividad superior al que estaba registrando NEWCO. De este análisis se obtuvo una serie de procesos y prácticas de gestión que habían

Caso NEWCO

hecho de esas compañías las más eficientes. Estos procesos y prácticas se referían principalmente a cómo las personas trabajaban en equipo, más que a funciones individuales o medidas de desempeño.

7.7 La empresa sin límites y la diversidad integrada

Otra obsesión de Campos era eliminar los límites y fronteras que podían existir con proveedores o clientes, entre las distintas líneas de negocio, por la asunción de principios tales como "local o nacional" e "internacional" o por la definición de unas ciertas funciones, responsabilidades u organización. Campos tenía el objetivo de que las mejores prácticas, las mejores personas y, en general, los mejores recursos de NEWCO fluyeran casi libremente entre las distintas líneas de negocio y si era preciso incluso con proveedores o clientes.

A su alrededor volvieron a surgir numerosas voces críticas, también dentro de NEWCO. Muchos le reprocharon que el principal problema era que Campos se había vuelto demasiado importante para NEWCO. Para muchos otros, Campos había construido una compañía con éxito y bien posicionada y quizás con un futuro "sin límites".

ACTIVIDADES:

1. Concluya sobre la relación entre estrategia de negocio y modelo de organización a lo largo de las diferentes etapas presentadas.
2. Detalle la evolución organizativa de NEWCO en cuanto su especialización, su forma, su distribución de poder y su departamentalización.
3. Respecto a la etapa de Ricardo Campos, señale los puntos fuertes y débiles de su enfoque y modo de actuar.
4. Realice un planteamiento estratégico y organizativo para los próximos 2 años.

Caso NEWCO

5. Realice un plan estratégico de RR.HH. para los próximos 2 años.