

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

El desarrollo directivo

"Las situaciones límite galvanizan a los individuos y les dan su voz distintiva"

Warren G. Bennis y Robert J. Thomas

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	2
El dato	3
Guía de Trabajo	4
La experiencia	5
Materiales	7
Bibliografía básica	7
Materiales en línea	7

¿Qué es?

Bajo la denominación de **desarrollo directivo** se engloban diferentes herramientas que apuntan a la mejora de las competencias de liderazgo en una organización y que son susceptibles de un tratamiento integral en un **plan de desarrollo**.

El desarrollo directivo tiene que mejorar dos ámbitos de la tarea directiva que son complementarios pero que han sido trabajados de forma desigual hasta ahora:

- Los **conocimientos de gestión**: son las competencias más cuantificables y que han sido objeto prioritario de la formación tradicional, como el razonamiento numérico y la gestión organizativa.
- Las **habilidades de liderazgo**: son competencias más difíciles de verificar ya que inciden sobre las relaciones interpersonales y la capacidad de reacción a problemáticas sobrevenidas, como gestión

de equipos, planificación estratégica, toma de decisiones, visión global del negocio, etc.

La puesta en funcionamiento de un **plan de desarrollo directivo** reporta los siguientes beneficios para una organización:

- Identifica el **estilo de dirección** de referencia para la organización alineado con su cultura y valores.
- Compromete la organización con la formación y la **mejora continua** dando ejemplo de arriba a abajo.
- Ofrece mucha información útil para la elaboración de **planes de carrera**.
- Compromete a los directivos con la organización y retiene el talento.
- La integración en un plan de desarrollo es a menudo percibida por el directivo como un **reconocimiento**.
- Identifica **talento potencial** y permite la formación de una estructura directiva de sustitución.

Herramientas

Hay diversas herramientas que son de utilidad en un plan de desarrollo directivo. Optaremos por una u otra en función de la fase del plan en que nos encontremos, las características de nuestra organización y las competencias que queramos potenciar. Son herramientas complementarias que hay que aplicar desde un **enfoque integral**:

- ✓ **Coaching:** es la herramienta más adecuada para el desarrollo directivo. Su idoneidad se explica por la complejidad y la diversidad de competencias que definen la habilidad de liderazgo. La formación tradicional no incide sobre estas habilidades críticas. El *coach* no dice al directivo qué tiene que hacer, sino que acompaña un **movimiento de autopercepción** y evaluación del estilo de liderazgo que aplica.
- ✓ **Feedback 360°:** esta técnica es especialmente útil en la fase inicial de un plan de desarrollo. Las habilidades de liderazgo dependen en gran medida de **relaciones interpersonales** y, por lo tanto, el conocimiento de cómo es percibido un directivo por sus colaboradores nos permite identificar áreas de mejora en competencias clave.
- ✓ **Entrevistas de evaluación de liderazgo:** son entrevistas pautadas que permiten que el directivo identifique mediante una serie de preguntas sus

puntos fuertes y débiles de manera que encare el plan de desarrollo desde la convicción de estar trabajando necesidades que él mismo ha identificado.

- ✓ **Simulaciones:** las habilidades directivas se manifiestan sobre todo en situaciones límite, es decir, en aquellos acontecimientos del entorno competitivo o circunstancias productivas que por su importancia o carácter imprevisto requieren de una respuesta crítica. Las simulaciones informáticas y el *role playing* son buenas herramientas para medir las reacciones de los directivos en **entornos de información incompleta** y reacción rápida.
- ✓ **Universidades corporativas:** algunas organizaciones, por su volumen o entorno especialmente volátil, precisan institucionalizar las funciones formativas y el desarrollo directivo para trabajarlos de una manera integral y sistemática. Es el caso de la futura Universidad de Telefónica que se instalará en La Roca del Vallés y donde se formarán 6.000 directivos anuales provenientes de 19 países. Otras organizaciones como Unión Fenosa y el Banco Santander también apuestan por este modelo de desarrollo directivo.

El dato

Según el estudio *Executive Quiz* elaborado por Korn/Ferry International el 54% de los directivos admite que no alcanza su máximo nivel de productividad hasta que no lleva entre 3 y 5 años en la organización. Este dato tiene diversas implicaciones para los planes de desarrollo directivo:

- Muestra como la excelencia directiva está estrechamente vinculada al conocimiento de las dinámicas de cada organización en particular y de sus áreas de negocio. Los planes tienen que ser adaptados a cada organización.
- Desaconseja la formación de planes de desarrollo rígidos: hay que evitar clasificar a los directivos según el vector **alto potencial / bajo potencial** en función simplemente del rendimiento a corto plazo. Los planes tienen que ser dúctiles, permitir entradas y salidas y evitar crear élites arbitrarias que sólo generan frustración entre los descartados.

Guía de Trabajo

DEFINICIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO

Hace falta tener claro qué modelo de liderazgo se quiere para la organización y alinearlo con su cultura y valores. Algunas competencias críticas a definir en un líder son:

- Desarrollo de personas.
- Trabajo en equipo Gestión del cambio.
- Visión estratégica.
- Gestión de la comunicación.
- Identificación de indicadores críticos.
- Capacidad ejecutiva.
- Toma de decisiones desde una visión global.



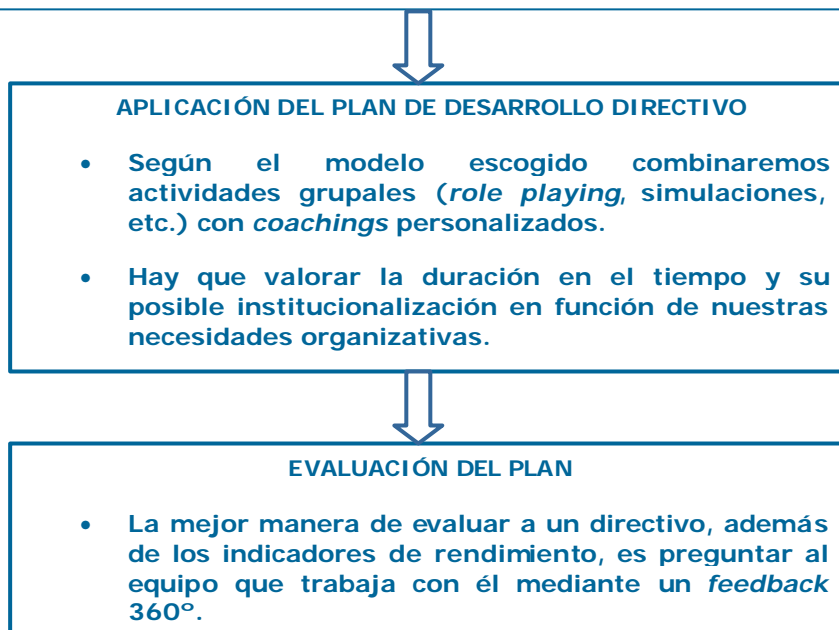
EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Una vez tenemos claro a dónde queremos llegar hace falta valorar cómo estamos. Las entrevistas de desarrollo y el *feedback* 360° son muy útiles en esta fase.
- Hay que definir un modelo de desarrollo que deje lugar a la personalización según las diferentes necesidades.
- Hay que escoger un modelo de desarrollo que se ajuste a las circunstancias de la organización. Algunos factores a valorar son: tasa de rotación de directivos, edad de los directivos, grado de estabilidad del entorno competitivo (las organizaciones que experimentan cambios frecuentes, fusiones, etc., requieren de programas más continuados) y la cantera de potenciales directivos.



EVALUACIÓN

- Dada la naturaleza orientada a procesos de los equipos de alto rendimiento, su evaluación no tendría que ser difícil. Los indicadores cuantitativos de rendimiento establecidos en el documento operacional son la referencia para evaluarlos.
- También hay que evaluar el factor interpersonal del rendimiento del equipo mediante entrevistas o *feedback* 360°.
- Si la experiencia no ha sido satisfactoria, hay que identificar los factores mejorables y establecer un plan de mejora.



La experiencia



La Escuela de *Dirección CYCLOPS*, creada en el 2004 por *Mutual Cyclops* (actual *MC MUTUAL*) engloba todos los programas que tienen como objetivo el desarrollo de las personas que forman su estructura directiva. Se trata de una iniciativa pionera en el sector de las mutuas de accidentes laborales.

El primero de los programas creado en este marco fue el Programa de Dirección y Gestión CYCLOPS (PDG CYCLOPS). El PDG se dirigió inicialmente a directores de unidades de negocio, responsables de unidades básicas de negocio (RUBN), jefes de departamento y jefes de servicio, a quien se ofrece una titulación de postgrado reconocida por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Los principales objetivos del programa son:

- Potenciar la capacidad directiva para el desempeño de lugares de responsabilidad.
 - Proporcionar una visión global e integrada de la organización.
 - Generar pensamiento estratégico promoviendo la capacidad de razonar y pensar desde la perspectiva de la alta dirección.
 - Desarrollar las competencias y conocimientos sobre sistemas y herramientas de gestión para la dirección de todos los procesos y áreas clave.
- ✓ El PDG CYCLOPS se estructura en 7 módulos virtuales que se complementan con 6 sesiones presenciales. La metodología que se utiliza

para trabajar los casos prácticos específicos planteados en los módulos es el **método del caso**: la resolución de un caso práctico transversal propio de su negocio, con el objetivo de transferir los conocimientos de una forma global.

- ✓ El compromiso del departamento de RH de Cyclops es continuar elaborando programas dentro de este marco que potencien el desarrollo y la motivación de las personas con un enfoque orientado a la estrategia.



En 2004 el *Grupo Agbar*, con la ayuda de *Executive Education* de ESADE, puso en funcionamiento el *Primer Programa Corporativo de Desarrollo Directivo* (PDD). Se trataba de un programa de formación *in company* en el cual participaron ejecutivos de todas las unidades de negocio. Este hecho fue reconocido como un gran valor añadido por los asistentes ya que:

- Permite desarrollar una visión más completa del resto del negocio.
 - Fomenta una mayor integración y cultura del Grupo.
 - Sirve de plataforma para maximizar el intercambio de experiencias y contactos.
- ✓ El grupo de participantes estaba formado por una combinación de jóvenes ejecutivos y directivos con experiencia.
 - ✓ Los beneficios que el programa aporta a los participantes son:
 - Potenciar sus conocimientos estratégicos sobre los negocios del Grupo.
 - Maximizar su capacidad para hacer *network* (interno y externo) y liderar equipos.
 - ✓ El programa está estructurado en 4 bloques:
 1. Visión Estratégica.
 2. Gestión de las Relaciones.
 3. Herramientas de Gestión.
 4. Simulador de Gestión Grupo Agbar.
 - ✓ El programa consta de 240 horas lectivas, repartidas en 30 sesiones, las cuales se llevan a cabo mensualmente en las instalaciones de Can Serra en módulos de tres o cuatro días, impartidas por profesores de ESADE.
 - ✓ La metodología del programa incorpora, además de las presentaciones tradicionales y casos prácticos, otras técnicas complementarias innovadoras como, por ejemplo, una **simulación informática del entorno**

competitivo del Grupo Agbar diseñada a medida así como un **business game** que permite a los participantes asumir riesgos y tomar decisiones de negocio.

- ✓ Las sesiones de estrategia competitiva y estrategia corporativa fueron desarrolladas e impartidas por los propios Directores Generales de las Unidades de Negocio y el Director General de Medios Corporativos. Estas sesiones tuvieron una gran aceptación entre los asistentes.
- ✓ Con el fin de maximizar la transferencia de conocimientos y habilidades entre los participantes, el programa consta de un Foro de Intercambio del Conocimiento donde los participantes, organizados en grupos de trabajo, presentan sus proyectos de mejora delante de un Comité.

Materiales

Bibliografía básica

Martínez Martínez, Miguel Ángel. *Desarrollo directivo: una inversión estratégica*. Barcelona: Fundación MAPFRE Estudios, 1995.

Materiales en línea

Jenner, Mark. "How to lead leadership development". People Management Online, 29/12/2005 (Artículo consultado *on line*: 03/01/2006)

Las competencias de liderazgo han tenido mala prensa últimamente, aunque la alternativa de no ofrecer ningún tipo de guía a los que se quieren formar para no ser líderes tampoco resulta de gran ayuda.

<http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/howtoleadleadership.htm?name=how+to&type=section>

Traducción disponible en factorhuma.org:

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4622

García, A. "Líderes que dan ejemplo y cuidan la formación". 5 Días, 10/06/2006.

El reconocimiento de los otros es la principal diferencia que existe entre los responsables de un equipo de trabajo y los líderes.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=5085

Cappelli, Peter. "The 'High-Potential' Dilemma". Human Resource Executive Online, 18/09/2006. (Artículo consultado on line: 27/09/2006)

La justificación para crear programas de alto potencial puede ser diferente en cada organización y también haber cambiado en los últimos tiempos. Hay incluso quién se pregunta si este tipo de programas pueden siquiera seguir estando justificados.

<http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=7134044>

Traducción disponible en factorhuma.org:

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=5278