

UNITAT DE CONEIXEMENT

El desenvolupament directiu

"Les situacions límit galvanitzen els individus i els donen la seva veu distintiva"

Warren G. Bennis i Robert J. Thomas

Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	2
La dada _____	3
Guia de Treball _____	4
L'experiència _____	5
Materials _____	7
Bibliografia bàsica _____	7
Materials en línia _____	7

Què és?

Sota la denominació de **desenvolupament directiu** s'engloben diferents eines que apunten a la millora de les competències de lideratge en una organització i que són susceptibles d'un tractament integral en un **pla de desenvolupament**.

El desenvolupament directiu ha de millorar dos àmbits de la tasca directiva que són complementaris però que han estat desigualment treballats fins ara:

- Els **coneixements de gestió**: són les competències més quantificables i que han estat objecte prioritari de la formació tradicional, com ara el raonament numèric i la gestió organitzativa.
- Les **habilitats de lideratge**: són competències més difícils de verificar ja que incideixen sobre les relacions interpersonals i la capacitat de reacció a problemàtiques sobrevingudes, com ara gestió d'equips, planificació estratègica, presa de decisions, visió global del negoci, etc.

La posada en funcionament d'un **pla de desenvolupament directiu** reporta els següents beneficis per a una organització:

- Identifica l'**estil de direcció** de referència per a l'organització alineat amb la seva cultura i valors.
- Compromet l'organització amb la formació i la **millora contínua** donant exemple de dalt a baix.
- Ofereix molta informació útil per a l'elaboració de **plans de carrera**.
- Compromet els directius amb l'organització i reté el talent.
- La integració en un pla de desenvolupament és sovint percebuda pel directiu com un **reconeixement**.
- Identifica **talent potencial** i permet la formació d'una estructura directiva de substitució.

Eines

Hi ha diverses eines que són d'utilitat en un pla de desenvolupament directiu. Optarem per una o una altra en funció de la fase del pla en que ens trobem, les característiques de la nostra organització i les competències que vulguem potenciar. Són eines complementàries que cal aplicar des d'un **enfocament integral**:

- ✓ **Coaching**: és l'eina més adequada per al desenvolupament directiu. La seva idoneïtat s'explica per la complexitat i la diversitat de competències que defineixen l'habilitat de lideratge. La formació tradicional no incideix sobre aquestes habilitats crítiques. El *coach* no diu al directiu què ha de fer, sinó que acompanya un **moviment d'autopercepció** i avaluació de l'estil de lideratge que aplica.
- ✓ **Feedback 360°**: aquesta tècnica és especialment útil en la fase inicial d'un pla de desenvolupament. Les habilitats de lideratge depenen en gran mesura de **relacions interpersonals** i, per tant, el coneixement de com és percebut un directiu pels seus col·laboradors ens permet identificar àrees de millora en competències clau.
- ✓ **Entrevistes d'avaluació de lideratge**: són entrevistes pautades que permeten que el directiu identifiqui mitjançant una sèrie de preguntes els seus punts forts i febles de manera que encari el pla de desenvolupament des de la convicció d'estar treballant necessitats que ell mateix ha identificat.

- ✓ **Simulacions:** les habilitats directives es manifesten sobretot en **situacions límit**, és a dir, en aquells esdeveniments de l'entorn competitiu o circumstàncies productives que per la seva importància o caràcter imprevisit requereixen d'una resposta crítica. Les simulacions informàtiques i el *role playing* són bones eines per mesurar les reaccions dels directius en **entorns d'informació incompleta** i reacció ràpida.
- ✓ **Universitats corporatives:** algunes organitzacions, pel seu volum o entorn especialment volàtil, precisen institucionalitzar les funcions formatives i el desenvolupament directiu per treballar-los d'una manera integral i sistemàtica. És el cas de la futura *Universitat de Telefónica* que s'instal·larà a La Roca del Vallés i on es formaran 6.000 directius anuals provinents de 19 països. Altres organitzacions com *Unión Fenosa* i el *Banc Santander* també aposten per aquest model de desenvolupament directiu.

La dada

Segons l'estudi *Executive Quiz* elaborat per Korn/Ferry International, el 54% dels directius admet que no assoleix el seu màxim nivell de productivitat fins que no porta entre 3 i 5 anys a l'organització. Aquesta dada té diverses implicacions per als plans de desenvolupament directiu:

- Mostra com l'excel·lència directiva està estretament vinculada al coneixement de les dinàmiques de cada organització en particular i de les seves àrees de negoci. Els plans han de ser adaptats a cada organització.
- Desaconsella la formació de plans de desenvolupament rígids: cal evitar classificar els directius segons el vector **alt potencial / baix potencial** en funció simplement del rendiment a curt termini. Els plans han de ser dúctils, permetre entrades i sortides i evitar crear elits arbitràries que només generen frustració entre els descartats.

Guia de Treball

DEFINICIÓ DEL MODEL DE LIDERATGE

Cal tenir clar quin model de lideratge es vol per a l'organització i alinear-lo amb la seva cultura i valors. Algunes competències crítiques a definir en un líder són:

- Desenvolupament de persones.
- Treball en equip
- Gestió del canvi.
- Visió estratègica.
- Gestió de la comunicació.
- Identificació d'indicadors crítics.
- Capacitat executiva.
- Presa de decisions des d'una visió global.



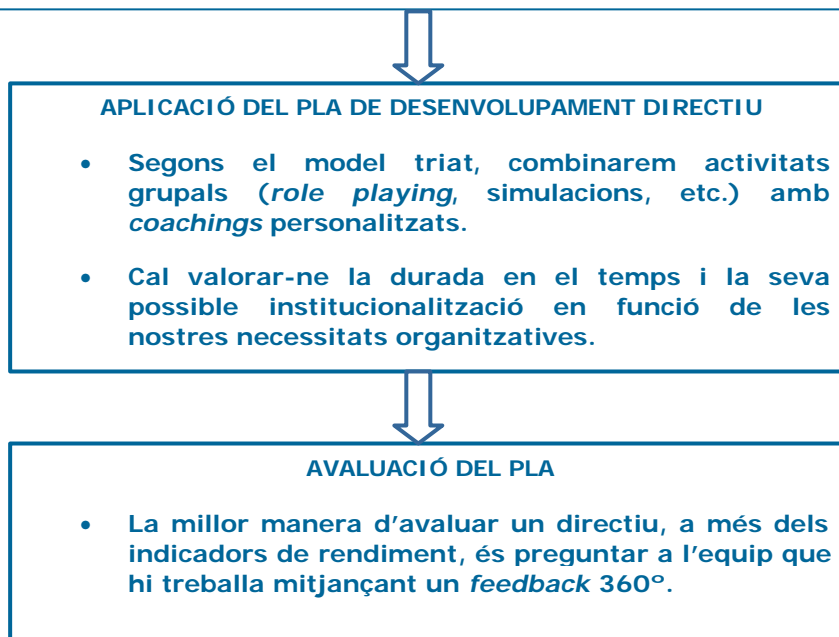
AVALUACIÓ DE LA SITUACIÓ ACTUAL

- Un cop tenim clar on volem arribar cal valorar com estem. Les entrevistes de desenvolupament i el *feedback 360°* són molt útils en aquesta fase.
- Cal definir un model de desenvolupament que deixi lloc a la personalització segons les diferents necessitats.
- Cal triar un model de desenvolupament que s'ajusti a les circumstàncies de l'organització. Alguns factors a valorar són: taxa de rotació de directius, edat dels directius, grau d'estabilitat de l'entorn competitiu (les organitzacions que experimenten canvis freqüents, fusions, etc., requereixen de programes més continuats) i la cantera de potencials directius.



AVALUACIÓ

- Donada la naturalesa orientada a processos dels equips d'alt rendiment, la seva avaluació no hauria de ser difícil. Els indicadors quantitius de rendiment establerts al document operacional són la referència per avaluar-los.
- També cal avaluar el factor interpersonal del rendiment de l'equip mitjançant entrevistes o *feedback 360°*.
- Si l'experiència no ha estat satisfactòria, cal identificar els factors millorables i establir un pla de millora.



L'experiència



L'Escola de Direcció CYCLOPS, creada al 2004 per Mutual Cyclops (actual MC MUTUAL) engloba tots els programes que tenen com a objectiu el desenvolupament de les persones que formen la seva estructura directiva. Es tracta d'una iniciativa pionera en el sector de les mútues d'accidents laborals.

El primer dels programes creat en aquest marc va ser el Programa de Direcció i Gestió CYCLOPS (PDG CYCLOPS). El PDG va adreçar-se inicialment a directors de unitats de negoci, responsables de unitats bàsiques de negoci (RUBN), caps de departament i caps de servei, a qui s'ofereix una titulació de postgrau reconeguda per la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Els principals objectius del programa són:

- Potenciar la capacitat directiva per a l'acompliment de llocs de responsabilitat.
 - Proporcionar una visió global i integrada de l'organització.
 - Generar pensament estratègic promovent la capacitat de raonar i pensar des de la perspectiva de l'alta direcció.
 - Desenvolupar les competències i coneixements sobre sistemes i eines de gestió per a la direcció de tots els processos i àrees clau.
- ✓ El PDG CYCLOPS s'estructura en 7 mòduls virtuals que es complementen amb 6 sessions presencials. La metodologia que s'utilitza per treballar els casos pràctics específics plantejats en els mòduls és el **mètode del cas**: la

resolució d'un **cas pràctic transversal** propi del seu negoci, amb l'objectiu de transferir els coneixements d'una forma global.

- ✓ El compromís del departament de RH de Cyclops és continuar elaborant programes dins d'aquest marc que potenciïn el desenvolupament i la motivació de les persones amb un enfocament orientat a l'estratègia.



Al 2004 el Grup Agbar, amb l'ajut de *Executive Education* de ESADE, va posar en funcionament el *Primer Programa Corporatiu de Desenvolupament Directiu* (PDD). Es tractava d'un programa de formació *in company* en el qual participaren executius de totes les unitats de negoci. Aquest fet va ser reconegut com un gran valor afegit pels assistents ja que:

- Permet desenvolupar una visió més completa de la resta del negoci.
 - Fomenta una major integració i cultura del Grup.
 - Serveix de plataforma per maximitzar l'intercanvi d'experiències i contactes.
- ✓ El grup de participants estava format per una combinació de joves executius i directius amb experiència.
- ✓ Els beneficis que el programa aporta als participants són:
 - Potenciar els seus coneixements estratègics sobre els negocis del Grup.
 - Maximitzar la seva capacitat per a fer *network* (intern i extern) i liderar equips.
- ✓ El programa està estructurat en 4 blocs:
 1. Visió Estratègica.
 2. Gestió de les Relacions.
 3. Eines de Gestió.
 4. Simulador de Gestió Grup Agbar.
- ✓ El programa consta de 240 hores lectives, repartides en 30 sessions, les quals es duen a terme mensualment en les instal·lacions de Can Serra en mòduls de tres o quatre dies, impartides per professors d'ESADE.
- ✓ La metodologia del programa incorpora, a més de les presentacions tradicionals i casos pràctics, altres tècniques complementàries innovadores com, per exemple, una **simulació informàtica de l'entorn competitiu** del

Grup Agbar dissenyada a mida així com un **business game** que permet als participants assumir riscos i prendre decisions de negoci.

- ✓ Les sessions d'estratègia competitiva i estratègia corporativa van ser desenvolupades i impartides pels propis Directors Generals de les Unitats de Negoci i el Director General de Mitjans Corporatius. Aquestes sessions van tenir una gran acceptació entre els assistents.
- ✓ A fi de maximitzar la transferència de coneixements i habilitats entre els participants, el programa consta d'un Fòrum d'Intercanvi del Coneixement on els participants, organitzats en grups de treball, presenten els seus projectes de millora davant un Comitè.

Materials

Bibliografia bàsica

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

Materials en línia

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

Les competències de lideratge han tingut mala premsa darrerament, encara que l'alternativa de no oferir cap tipus de guia als qui es volen formar per ser líders tampoc resulta de gran ajuda.

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

Traducció disponible a factorhuma.org:

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

García, A. "Líders que donen exemple i cuiden la formació". 5 Días, 10/06/2006.

El reconeixement dels altres és la principal diferència que existeix entre els responsables d'un equip de treball i els líders.

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

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

La justificació per crear programes d'alt potencial pot ser diferent a cada organització i també haver canviat en els darrers temps. Fins i tot hi ha qui es pregunta si aquest tipus de programes poden, ni tan sols, seguir estant justificats.

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

Traducció disponible a factorhuma.org:

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