



LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS

ANAV está inmersa en un proceso de relevo generacional desde 2013 que ha hecho que se hayan incorporado a la organización más de 500 personas desde 2008, lo cual supone aproximadamente el 50 % de nuestra plantilla.

Todas estas personas han pasado por un Plan de acogida que fue diseñado e implantado en 2009 y han sido cualificadas para su puesto de trabajo, principalmente en competencias técnicas.

ANAV entiende que la transferencia de conocimiento en los procesos de relevo generacional debe venir acompañada por un refuerzo de las competencias necesarias para asumir los diferentes retos de las organizaciones a corto y largo plazo.

Por ello, como parte del Plan Estratégico de ANAV, dentro del Área de Personas, se lanzó el Plan de Desarrollo Profesional, con el objetivo de desarrollar y trabajar las competencias de gestión y liderazgo en los diferentes colectivos de la organización (Figura 1).

El Plan de Desarrollo Profesional está basado en estándares internacionales de referencia (INPO 15-005 e INPO 16-008) y dispone de su propio Diccionario de Competencias a desarrollar para el personal de ANAV. Por desarrollo, dentro del proyecto, entendemos lo siguiente:

- Desarrollo en el que el **foco es la persona**, y puede consistir en cualquier acción y/o experiencia que se realice y que implique un aprendizaje que lleve al crecimiento personal.
- Es un proceso de **mejora de la persona en competencias genéricas de gestión y liderazgo**, vinculadas a los valores de ANAV.
- El diseño de los itinerarios se personaliza en función de las necesidades de desarrollo de cada persona.
- Cada **persona es responsable de su propio desarrollo y la organización es un socio activo que pone los medios/herramientas a disposición**. Se alcanza un beneficio mutuo para la persona y la organización, preparada para afrontar los retos futuros.



ROCÍO RODRÍGUEZ

Jefa de Organización y Desarrollo de ANAV.

Ingeniera industrial, especialidad Gestión y Organización Industrial, por la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI).



Figura 1.

Dentro de los diferentes programas existentes en función de los colectivos profesionales, en este artículo nos centraremos en el Programa S.U.M.A.+ (Superación, Unión, Motivación y Actitud) dirigido al colectivo de titulados

superiores, por su potencial proyección dentro de nuestra organización (Figura 2).

El proyecto S.U.M.A.+ se lanzó como opción voluntaria a comienzos de 2016 con una duración prevista



Figura 2.



Figura 3.

de aproximadamente 14 meses para cada subgrupo a lo largo de 4 años (150 personas en subgrupos de 30 personas).

El objetivo principal del programa es desarrollar a un colectivo clave de ANAV, mediante un plan que permita trabajar competencias de gestión y liderazgo en un entorno participativo, en el que la mejora de los participantes sea un elemento esencial y prioritario de actuación. Sus principales características son las siguientes:

- Identifica y evalúa las **competencias de gestión y liderazgo** vinculadas a los valores de ANAV (Figura 3).
- Diseña e implementa un proceso estructurado que garantice el desarrollo de estas competencias mediante planes de desarrollo claros y que sirvan de nexo de unión con **la nueva gestión del desempeño**.
- Permite disponer de **herramientas objetivas** a la hora de evaluar el nivel de desarrollo en ANAV.
- Facilita a las personas herramientas para su desarrollo, de tal manera que potenciemos el equipo y tengamos **la organización preparada para afrontar el futuro**.

Los subgrupos de alumnos se han constituido de manera expresamente heterogénea, con el objetivo de subrayar el compromiso de ANAV con la diversidad y su valor como elemento diferencial de su cultura organizacional.

El proyecto consta de las siguientes fases:

1. **Cuestionario de autoevaluación** sobre las competencias personales, relacionales y de liderazgo consideradas clave para el proyecto, es decir, reflexión interna, toma de consciencia de dónde se ve cada uno, cuál es su percepción y su nivel de autoconocimiento.
2. **Sesión de impacto**, arranque del proyecto en formato *outdoor* (*Learning by doing*). A través de diferentes actividades en equipo se identificaron las características de un equipo de alto rendimiento (Figura 4).
3. **Jornada de Assessment Center**: evaluación objetiva de las competencias actuales y del potencial de desarrollo.
4. **Feedback individual y manuales de autodesarrollo**: feedback constructivo para cada participante, mostrándoles sus áreas de fortaleza y dotándoles de manuales de autodesarrollo.



5. **Análisis estadístico:** analizar y examinar los datos cuantitativos obtenidos en la fase de *assessment* para resaltar información y conclusiones que apoyen a la toma de decisiones de cara a la definición y diseño de itinerarios de desarrollo *ad hoc* tanto a nivel colectivo como individual con el objetivo de ajustar los contenidos teórico-prácticos a los objetivos específicos, para entrenar y desarrollar las competencias detectadas.
6. **Plan de desarrollo:** se diseñó la siguiente estructura de itinerario de desarrollo a través de tres talleres grupales:
 - Taller de desarrollo de competencias personales
 - Taller de desarrollo de competencias de gestión y liderazgo
 - Taller de comunicación asertiva y técnicas de influencia
7. **Posevaluación:** a través de entrevistas entrevistas por incidentes críticos (BEI, *Behavioural Event Interview*) con cada uno de los participantes y, tras cerca de 14 meses de programa, se valora la evolución en el desarrollo de las competencias definidas.
8. **Coaching individual:** la dirección de los talleres recomienda para algunos participantes recibir sesiones de *coaching* individual, bajo la supervisión de un coach ejecutivo profesional.

En definitiva, estamos llevando a cabo un Programa de Desarrollo Personal y Profesional que combina diferentes metodologías: autoevaluación, *assessment center*, talleres formativos *in company* y acciones de *coaching* tanto grupales como individuales, en las que los participantes tienen la oportunidad de aprender y descubrir herramientas que han puesto en práctica con el apoyo y seguimiento constante del formador/facilitador, de cara a interiorizar los conceptos aprendidos durante el programa, generando un proceso de mejora continua así como la orientación hacia su propio desarrollo.

Entre los aspectos que han surgido a lo largo del desarrollo del proyecto cabe destacar que el **trabajo en equipo de personas de diferentes ámbitos** está influyendo en el propio funcionamiento de la organización, sobre todo en el clima laboral, ya que las relaciones entre las personas y entre los departamentos mejoran y esto hace que el trabajo fluya. Así

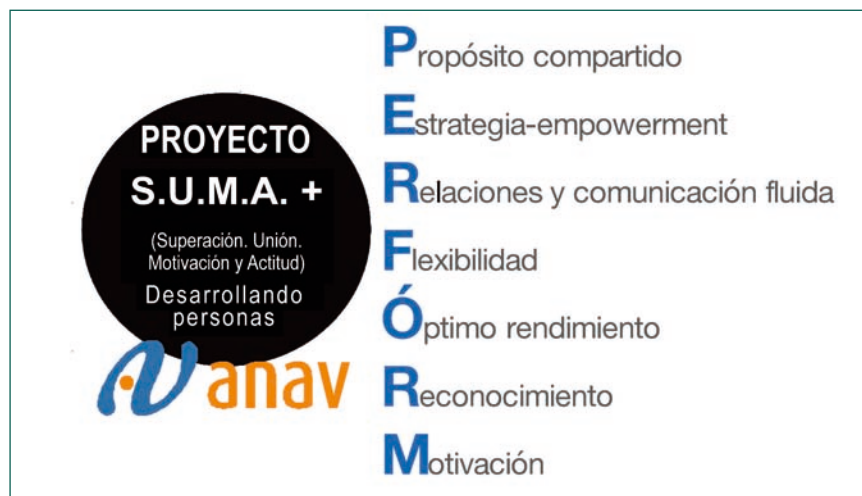


Figura 4.

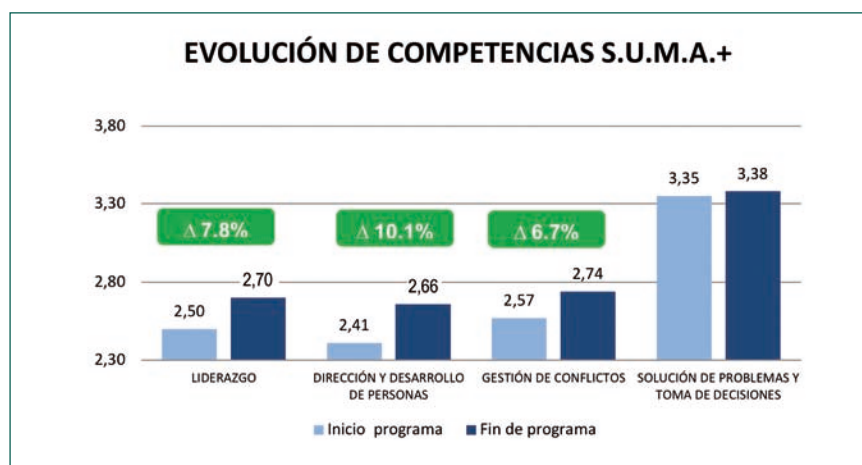


Figura 5.

lo confirman los participantes tras las sesiones presenciales.

Somos una **organización peculiar con dos generaciones claramente diferenciadas, puesto que no tenemos prácticamente rotación externa** y el personal que inicialmente estuvo en la puesta en marcha de la central es el que ahora se está jubilando. De ahí que hayamos incorporado personal joven en los últimos años. Esto hace que nuestra diversidad generacional tenga dos bloques claramente identificables y que los posibles recelos iniciales, los hayamos convertido en puntos positivos y enriquecedores de los equipos de trabajo. Estos equipos se han configurado aprovechando el conocimiento y experiencia de los más veteranos y aunándolos al dinamismo y la cultura digital de los más jóvenes.

El **grado de satisfacción obtenido en las Jornadas S.U.M.A.+ es de 3,9 sobre 4**. A lo largo de las diferentes eta-

pas hemos ido midiendo la satisfacción de los participantes, solicitando *feedback* que nos permita ir realimentando el proyecto con la introducción de las mejoras detectadas.

WANO ha identificado en el *Corporate Peer Review* de ANAV como una fortaleza su Programa de Desarrollo Profesional, dentro del cual está y destaca el Proyecto SUMA+.

El proyecto S.U.M.A.+ finaliza en 2018 con el 80% de ejecución y con cuatro de los cinco grupos de convocados con todas las actividades ya completadas.

En la Figura 5 se muestra una comparativa al inicio y una vez finalizado el proyecto de los grupos 1, 2 y 3, en la cual se puede observar la evolución de cada una de las competencias de Desarrollo y Liderazgo, y en especial Liderazgo y Dirección y Desarrollo de personas con una mejora del 7,8 % y el 10,1 %, respectivamente.■