



INNOVACIÓN EN PROGRAMAS PARA DIRECTIVOS

EN MEJORA CONTINUA

La esencia de los programas del IESE es el aprendizaje a partir del método del caso y la interacción entre participantes. Sin alejarse de este modelo, los programas se están adaptando a los cambios en las necesidades de los directivos, en el entorno empresarial global del siglo XXI y en las metodologías de aprendizaje. El Programa de Dirección General (PDG) ha sido el primero en adentrarse en este proceso.

Faltan apenas unas horas para poner fin a siete meses de esfuerzo, implicación e intercambio de experiencias. Siete meses para replantearse formas de pensar, para reaprender, para reflexionar desde la perspectiva de la dirección general de una empresa y para compartir vivencias, inicialmente con desconocidos y, finalmente, con amistades que durarán toda la vida.

En lugar de pensar en cómo aplicar lo aprendido o empezar a devolver el tiempo que han pedido prestado a sus familias, los participantes que hoy se gradúan se comportan con la misma pasión que el primer día de programa. Apuran esta última mañana de noviembre aprovechando cada discusión, cada consejo y cada idea. Y es que, en este entorno saturado de experiencia y talento, la pasión por aprender



es fundamental para conseguir los objetivos individuales y de grupo. Al fin y al cabo, el PDG es un programa para directivos que buscan reflexionar y encontrar puntos de vista nuevos desde el vértice de la empresa.

AVANZAR PARA SEGUIR EN EL PRIMER PUESTO

● Esto es, precisamente, a lo que aspira la estrategia de mejora de los programas para directivos del IESE. A pesar de estar valorados cada año entre los mejores del mundo según el *ranking* del *Financial Times*, se es consciente de la necesidad de ajustarse continuamente a un entorno cambiante y a un directivo acostumbrado a las nuevas tecnologías que tiene unas expectativas diferentes a las que podía tener hace pocos años. La primera aplicación de esta estrategia ha tenido lugar con la promoción PDG-2-2016 de Barcelona y este año 2017 se extiende al PDG de Madrid; además, otros grupos y programas también empezarán a implantar estas innovaciones.

“La introducción de novedades en los programas forma parte de la esencia del IESE. Aunque el método del caso sigue totalmente vigente, hemos querido tener presente en sus contenidos los retos y oportunidades a los que se enfrentan las empresas en el entorno actual”, afirma **Mireia Rius**, vocal del Consejo de Dirección del IESE para programas de Executive Education.

“No hemos cambiado los contenidos del programa, aunque hemos añadido áreas hasta ahora no incluidas”,

“ LOS NUEVOS
MÓDULOS
SON UNA GRAN
OPORTUNIDAD
PARA
INTERACTUAR
CON TODAS LAS
PERSONAS DE
LA PROMOCIÓN”

Frank Pérez
Director de Retail Go to
Market, Data Intelligence e
E-commerce en Unilever



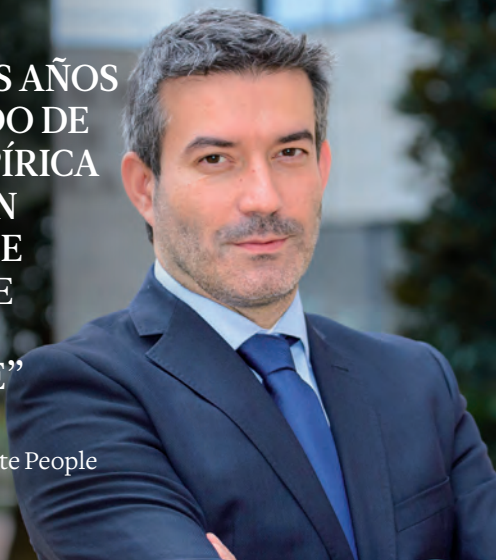
“ EL
PROGRAMA,
A TRAVÉS DEL
MÉTODO DEL
CASO, TE AYUDA
A ESTRUCTURAR
MEJOR TUS IDEAS
Y TE FACILITA
LA TOMA DE
DECISIONES”

Ariadna Colomer
Socia fundadora
de Creative Beauty



“ EN LOS
ÚLTIMOS AÑOS
HE APRENDIDO DE
MANERA EMPÍRICA
Y BUSCABA UN
ENTORNO QUE
CONSOLIDASE
DICH
APRENDIZAJE”

Fidel Mallo
Director de la Corporate People
Unit de Eurofred



“AUNQUE EL MÉTODO DEL CASO SIGUE TOTALMENTE VIGENTE, HEMOS TENIDO PRESENTE LOS RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS ACTUALMENTE”

Mireia Rius

Vocal del Consejo de Dirección del IESE para programas de Executive Education

“CON EL NUEVO FORMATO, HEMOS QUERIDO CREAR OTROS ESPACIOS ADICIONALES DE INTERACCIÓN”

Luis Palencia

Director académico del programa PDG



asegura. “Todo ello fruto de un trabajo conjunto con los alumni, la Learning Innovation Unit del IESE, el comité de académico de Executive Education y los directores de los programas”, añade.

“El PDG es un programa que ha funcionado de manera excelente en los últimos 50 años, ayudando a directivos a ser mejores profesionales y a tomar mejores decisiones. La clave es generar un ambiente de aprendizaje alrededor de cuestiones que les son familiares mediante situaciones concretas, es decir, casos”, explica **Luis Palencia**, director académico del programa PDG.

“Con el tiempo, el perfil de los participantes cambia y el IESE, que siempre ha sido receptivo a sus sugerencias, quiere satisfacer sus nuevas expectativas. Queremos adecuar el programa, sí, pero siendo muy prudentes: sin abandonar el uso del método del caso y sin renunciar a la interacción que genera”, comenta **Rius**.

Los participantes siguen buscando el máximo de oportunidades de interacción con otros compañeros: “El participante invierte mucho tiempo trabajando con el mismo equipo de trabajo, lo cual es muy positivo, pero, con el nuevo formato, hemos querido crear otros espacios adicionales de interacción”, afirma el profesor **Palencia**.

Para los participantes, el programa supone un paréntesis de un día que dedican a crecer profesionalmente y a aprender de otros, pero también “queremos que este paréntesis sirva para que los participantes se conozcan mejor a través de la introspección y de otras actividades que desarrollamos en días extra que, a lo largo del programa, buscan desarrollar capacidades directivas”, señala el profesor.

“EL PDG TE DA EL MARCO DEL QUE CARECE LA EXPERIENCIA”

● El intercambio de experiencias siempre ha sido una parte esencial del programa, si bien se ha circunscrito a un mismo grupo de trabajo o a las sesiones de discusión general. Con el nuevo diseño, dicha interacción se refuerza con talleres como el que hoy se ha desarrollado en el *hall* del edificio Q del campus norte de Barcelona: un taller para explorar las consecuencias y posibilidades de digitalizar empresas como las de los participantes.

Frank Pérez, director de Retail Go to Market, Data Intelligence e E-commerce de Unilever, donde trabaja desde hace más de 25 años, afirma: “Quería trabajar con directivos de perfiles totalmente diferentes y de sectores distintos a los míos”. Por su parte, **Ariadna Colomer**, socia fundadora de Creative Beauty, explica que, aunque es directiva desde hace más de una década, no se había reciclado de manera formal: “Dirijo una empresa pequeña desde hace años y siempre recibo *inputs* de la misma gente y del mismo sector. Tenía muchas ganas de abrir la mente y de comprender otras problemáticas.”

El programa sigue centrado en la discusión de casos empresariales actualizados, una metodología que, bien empleada, siempre se mantiene vigente. Para **Colomer**, “con la experiencia, adquieres buenos y malos hábitos. El programa, a través del método del caso, te ayuda a estructurar mejor tus ideas y te facilita la toma de decisiones”. Por su parte, **Fidel Mallo**, director de la Corporate People Unit de Eurofred, fue en su momento una joven promesa que se integró en el Comité de Dirección de la empresa con tan



solo 30 años. Una gran oportunidad, aunque también un reto complejo: “En los últimos ocho años he aprendido de manera empírica y buscaba un entorno que redondeara y consolidase dicho aprendizaje. A la experiencia, muchas veces, le falta un marco y un sistema para racionalizar y aumentar el impacto de lo que dices y haces”, afirma.

REFUERZO TECNOLÓGICO Y NUEVAS ACTIVIDADES

● La tecnología también ha estado presente en esta actualización del programa. Parte del contenido teórico que podía impartirse en clase se distribuye, ahora, como contenido *online* en pequeños vídeos (“píldoras”) accesibles a través de la plataforma *online*. Se han introducido, también, casos en formato audio que complementan al formato en papel o electrónico.

Los participantes que se han expuesto por primera vez a las novedades del programa valoran especialmente cómo estos ajustes les permiten aprovecharlo de un modo óptimo: “Los contenidos *online* me han permitido preparar las clases en los momentos que tenía libres en el despacho y los casos en audio me han facilitado la primera lectura del caso”, afirma **Colomer**.

“Me ha venido muy bien disponer de los materiales *online* en la plataforma. De hecho, no he usado ningún contenido impreso en todo el programa”, explica **Mallo**. **Pérez** coincide: “Creo que la parte *online* nos fuerza a todos a entender mejor y a usar unas tecnologías que ya están presentes en todo tipo de negocios y sectores”.

Además, los nuevos talleres y las simulaciones han facilitado la interacción entre participantes y el desarrollo de ca-

TECNOLOGÍAS Y ACTIVIDADES DE FORMACIÓN PARA LA ALTA DIRECCIÓN

MEDIOS TECNOLÓGICOS

- **Píldoras de vídeo:** equivalentes a una nota técnica para preparar un caso. Son contenidos que antes podían tratarse en clase de modo pasivo o se distribuían como notas técnicas. Ahora, se distribuyen a través de la plataforma *online* del programa. Se emplean en casi todas las áreas (de momento, operaciones, marketing, ética, contabilidad y estrategia). El objetivo es que las clases presenciales se dediquen, sobre todo, a la discusión de casos.
- **Plataforma *online*:** espacio digital de distribución de documentos que también incluye horarios, contenidos y herramientas de debate con el resto del equipo.
- **Audiocasos:** formato en audio, complementario al tradicional, que permite una primera toma de contacto con el caso fuera de un entorno de trabajo.

NUEVAS SESIONES

- **Taller de Negociación:** uno de los mejor valorados por la promoción, al reforzar una de las tareas fundamentales y más habituales del directivo.
- **Coaching ejecutivo:** se ofrece la posibilidad de participar en un proceso de *coaching* ejecutivo que arranca con una Evaluación de Competencias de Liderazgo mediante el test IESE 360º.
- **Executive Challenge:** cada participante expone a otros cinco compañeros un problema de su empresa y recibe consejo estructurado. Tiene lugar en grupos diferentes de los habituales, formados según afinidad por sector y experiencia.
- **Simulación** sobre gestión del cambio que complementa a la implantación de la estrategia.
- **Taller de digitalización** que pretende concienciar a los participantes sobre los retos que supone la progresiva digitalización de gran parte de los sectores.

pacidades. Según **Mallo**, los talleres “aportan una relación de confianza extra con los compañeros que no están en tu grupo de trabajo. Favorecen dinámicas diferentes, fuera del aula, que fortalecen la cohesión de toda la clase”. “Me gustó especialmente el Taller de Negociación porque es una parte fundamental de nuestro día a día que es importantísimo cuidar y mejorar”, afirma **Colomer**. Para **Pérez**, “los nuevos módulos son una gran oportunidad para interactuar con todas las personas de la promoción. De hecho, yo me encuentro ahora mismo en un proceso de cambio laboral, y me sirvió de la oportunidad que me dio el *Executive Challenge* para exponer mis inquietudes al resto del equipo, lo que me permitió contar con su consejo y apoyo,” concluye.