

# Integración de los Equipos Directivos

La efectividad de la integración del equipo directivo supone en muchos casos el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

Camilla Hillier-Fry, Directora de PeopleMatters. [camilla.hillier-fry@peplematters.com](mailto:camilla.hillier-fry@peplematters.com)

Nadie cuestiona el impacto que tiene el equipo directivo de una organización –sea a nivel corporativo o a nivel nacional– sobre la implantación de la estrategia de negocio. Desde hace más de una década es práctica habitual entre los analistas financieros evaluar la eficacia del equipo directivo como arquitecto de la creación del valor del negocio. La compañía o Unidad de Negocio “se juega” mucho cada vez que tiene que crear o reorganizar el equipo responsable de conseguir los resultados. Un equipo formado por profesionales que, no sólo son la cabeza de la organización, sino que también son personas con sus propias preocupaciones y ambiciones.

A pesar del consenso respecto a su importancia, al menos en España se ha prestado relativamente poca atención a optimizar el rendimiento de los equipos directivos de manera sistemática y alineada con la consecución de resultados. El error consiste precisamente en esto: en separar la razón

de ser del equipo directivo (el buen rendimiento de la empresa) del funcionamiento del mismo. Un equipo directivo siempre debe lograr resultados, de la mejor manera posible.

## ¿CUÁNDO SE RENUEVA EL EQUIPO DIRECTIVO Y CUÁLES SON LAS IMPLICACIONES?

Podemos establecer cuatro situaciones en las que se renueva el equipo directivo, cada una de ellas con características específicas que inciden en el funcionamiento del mismo:

- 1. Fusiones y adquisiciones** entre dos compañías cuya gestión se integra, de modo que hay que crear un único equipo de dirección, que normalmente produce un solape en determinadas funciones.
- 2. Reestructuración** de una compañía, para responder a tendencias en el mercado o lograr eficiencias. Implica romper la organización y “parcelas de poder” existentes, creando por ejemplo un órgano de gestión global por encima de los regionales o funcionales.
- 3. Cambio generacional o de ciclo**, cuando algunos miembros del Comité de Dirección se jubilan o pasan a desarrollar una función no ejecutiva, como parte de una renovación generacional o para reforzar el alineamiento con el Grupo, especialmente si éste es de nueva creación.
- 4. Renovación periódica**, una práctica especialmente común en multinacionales que se apoyan en directivos de trayectoria internacional para “exportar” el estilo de gestión y cultura corporativa a otros países, manteniendo una clara influencia de la Central.



La integración del equipo directivo es condición *sine qua non* para la dirección clara del negocio, la eficiencia en la toma de decisiones y alineamiento de las personas y recursos. No obstante, cada situación genera determinados retos para la integración.

En el caso de **fusiones y adquisiciones**, los mayores retos radican en la creación de una identidad común (que supone a su vez la “desaparición” de la identidad de cada una de las partes) y la incertidumbre provocada por la situación –en pocos casos hay un claro ganador– que genera inseguridad personal y profesional, también de los propios directivos. Incluso si tienen garantizada la permanencia a corto plazo, pueden sentirse inseguros o mal posicionados de cara al futuro. Por otra parte muchas fusiones producen cambios en toda la organización, un revulsivo que dificulta que la organización coja “velocidad de crucero”, por muy integrado que esté el equipo directivo. Es más, si realmente se pretende fusionar las empresas, es imprescindible integrar las culturas y las formas de hacer, algo que necesita ser liderado por los propios directivos, como baluartes del éxito pasado y futuro.

La **reestructuración** de una compañía supone otra serie de retos. Puede que exista una identidad común, pero es muy probable que el nivel de autonomía con el que operan algunas Unidades se vea mermada por la creación de un solo equipo directivo. Los cambios organizativos, aunque quizás no tan extendidos en toda la organización, sí tendrán mayor impacto directo en los directivos de primer y segundo nivel, donde a menudo surgen cuestiones de índole político.

Los **cambios generacionales** no tienen que enfrentarse habitualmente a tan-

## Características diferenciadoras de situaciones de integración

- Conciencia de una identidad común entre las compañías o Unidades de Negocio
- Diferencias culturales y de hábitos de trabajo entre las organizaciones
- Cambios en el resto de la organización *versus* estabilidad
- Existencia previa de “reinos de tarifa”
- Inseguridad del futuro de la compañía o parte del negocio
- Temporalidad del equipo directivo: cambios periódicos, personas de transición etc. *versus* la “nueva generación”
- Trayectoria con puntos en común compartidos por los directivos
- Presiones externas sobre el negocio

Fuente: Elaboración propia

tos retos, aunque sí sufren la falta de experiencia de los miembros del equipo directivo, y en algún caso cierta presión por los accionistas si el cambio se ha producido para corregir el bajo rendimiento de la compañía. A veces necesitan ganarse la credibilidad de los empleados más antiguos.

Cuando una empresa, normalmente multinacional, adopta la práctica de **renovar periódicamente** el equipo de dirección local, es consciente de la necesidad de integrar el equipo para facilitar que consiga un buen rendimiento a la mayor brevedad. Muchas se apo-

yan en un colectivo de directivos expatriados, acostumbrados a cambiar de país y ponerse en marcha con gran eficacia. Estos profesionales, por expertos que sean en profesionalizar la gestión, no obstante carecen inicialmente de credibilidad personal entre los empleados y desconocen las formas de hacer las cosas. Es más, se sabe que su asignación es pasajera, por lo que puede ser difícil conseguir que movilicen a la organización.

### ¿CÓMO INTEGRAR EL EQUIPO DIRECTIVO?

En todas las situaciones es primordial identificar los retos y las ventajas de la integración. También es necesario definir los **beneficios** que supone para los miembros del equipo y la organización, en términos de resultados, eficiencia y satisfacción.

Es necesario resaltar cómo la nueva agenda compartida supone ventajas para todos los miembros del equipo directivo, aunque éstas pueden ser diferentes para cada uno. Para hacer esto ayuda explorar las expectativas y prioridades de cada directivo, normalmente en conversaciones con el primer ejecutivo o consultores externos. En algunos casos, especialmente después de una reestructuración o fusión, se requiere además tiempo y esfuerzo para convencer a todos de que ganan más trabajando juntos que separados. El alineamiento del equipo pasa por definir con qué y con quién hay que alinearse, antes de trabajar sobre el cómo.

Las áreas específicas de trabajo para integrar cada equipo directivo varían en función de la situación y las prioridades. No obstante podemos establecer algunos focos de actuación que se trabajan habitualmente.

- **Visión compartida**, abarcando la visión, entendida como la meta →

“En el caso de fusiones y adquisiciones los mayores retos radican en la creación de una identidad común y en la inseguridad personal y profesional que genera la situación en los directivos”

final a conseguir, cómo hacerlo y también la identidad del equipo: qué comparten, en qué aspectos se diferencian del equipo directivo anterior y en qué sentido representan la nueva organización. En algunos casos, implica partir de cero para trabajar sobre la definición o interpretación de los Valores de la compañía. En otros casos el enfoque será más en el equipo que en la compañía y se puede trabajar por medio de un “Team Charter”, que establece objetivos y normas, identifica clientes externos e internos y sus expectativas, y el modo de actuar del equipo.

- **Procesos del equipo**, para asegurar el buen funcionamiento del mismo, en términos de eficiencia y eficacia. Conviene tratar procesos internos del equipo y también los externos que involucran a otras personas, áreas o entidades, para asegurar la coordinación entre áreas y fluidez operativa. Se trabajan procesos de toma de decisiones, comunicación y gestión de conflictos entre áreas.
- **Integración de las personas**. El equipo siempre funcionará mejor si sus integrantes se conocen, establecen una relación de colaboración y son conscientes de que cada miembro del equipo contribuye al

éxito. En muchos casos es preciso fomentar la responsabilidad compartida, por encima de intereses funcionales, que casi siempre estarán presentes pero no deben impedir la visión transversal del equipo de dirección.

- **Comunicación hacia fuera**. No podemos olvidar que el equipo directivo está en el punto de mira de todos: representa la organización y el éxito o fracaso de la misma, para los accionistas, analistas, competidores y empleados. La efectividad de la integración entre compañías o unidades depende de la integración del equipo directivo. Una vez que el equipo haya aclarado los puntos principales de su nueva agenda, debe transmitir un mensaje homogéneo al resto de la organización y hacia entidades externas.

## LOS RESULTADOS DE INTEGRAR EL EQUIPO DIRECTIVO

La integración del equipo directivo debe definirse en términos de conseguir resultados cuantitativos y cualitativos. Ha tenido más publicidad en los últimos años un enfoque centrado en los aspectos relacionales y la identidad compartida del equipo directivo. Son elementos imprescindibles de la integración, sin embargo a veces se trabajan como un aspecto alejado de la finalidad del equipo: lograr resultados.

Esto lleva a dos situaciones poco deseables: no se hace nada para integrar el equipo “porque tenemos que centrarnos en los resultados”, o bien se trabaja sobre la integración desde una perspectiva puramente interpersonal, sin considerar el impacto en la organización y el negocio. Ambos casos son erróneos. La integración del equipo directivo debe sobre todo reforzar la capacidad de conseguir resultados de la empresa, siempre de la mejor manera posible. ☉

## MODELO DE LA DINÁMICA DE EQUIPOS DIRECTIVOS

