

# Evaluación de equipos directivos

*La evaluación, no sólo supone un paso imprescindible antes de afrontar el diseño de las políticas de desarrollo, sino también a la hora de afrontar procesos de reorganización en la dirección o planificar sucesiones.*



**Pablo Flores Chacartegui**  
Consultor de PEOPLEMATTERS

**E**n numerosos artículos aparecidos en esta sección se ha venido haciendo hincapié en la importancia de los equipos directivos a la hora de implantar la estrategia del negocio de las organizaciones. Las decisiones que han de tomar sobre temas críticos que conllevan un alto nivel de riesgo así como la responsabilidad sobre un elevado número de personas hace que nadie ponga en duda su impacto en la cuenta de resultados presente y futura. Podemos encontrar muchos ejemplos de esto en la prensa económica con noticias como la aparecida esta semana en la que *Yahoo* anunciaba profundos cambios en su cúpula directiva con el objetivo de salir de su crisis actual.

Por todo ello, es necesario analizar con lupa las diferentes políticas de evaluación y desarrollo –tanto a nivel grupal como individual– que pueden aplicarse para estos colectivos críticos en la organización. Dave Ulrich propone un enfoque interesante sobre liderazgo orientado a resultados en el que se

exponen algunos fundamentos críticos para el diseño de políticas de desarrollo.

## PROBLEMAS PARA LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO

En España encontramos dos problemas importantes respecto a las políticas de evaluación y desarrollo de los equipos directivos. Si analizamos las prácticas más habituales para estos colectivos, observamos que la mayoría de ellas se centran especialmente en la parcela individual. Las empresas suelen optar principalmente por los programas executive en escuelas de negocios de prestigio o las sesiones de coaching como herramientas para mejorar el desarrollo profesional. En el capítulo de la evaluación, ésta suele centrarse exclusivamente en la medición de los objetivos de negocio marcados en su área de responsabilidad.

No obstante, no es nada habitual encontrar organizaciones en las que sus equipos directivos dediquen el tiempo y recursos necesarios en programas de evaluación y desarrollo de carácter colectivo que les ayude a consolidarse como equipos de alto rendimiento. Esto puede deberse a varios motivos:

- Excesiva presión por los resultados a corto plazo, pérdida de visión a largo plazo.
- Luchas de poder entre directivos.
- Problemas operativos: dispersión geográfica, dificultad de coordinar sus agendas.
- Excesiva concentración de esfuerzos en la consecución de objetivos a nivel funcional dejando en segundo lugar los resultados globales de la compañía.
- Falta de autocrítica, no se reconoce la necesidad de mejora en el funcionamiento del equipo.

## El Liderazgo Orientado a Resultados: Consejos para un desarrollo directivo efectivo

1. Clarificar el propósito empresarial y los resultados deseados del programa de desarrollo
2. Situar el desarrollo del liderazgo en un contexto organizacional
3. Involucrar a los niveles más altos en el programa de desarrollo
4. Empezar planteándose los resultados concretos a conseguir ante situaciones que se avecinan
5. Diseñar criterios para medir el desarrollo de los participantes
6. Relacionar las competencias que se requieren con los resultados deseados
7. Utilizar metodologías que se centren en casos reales de cada organización en particular
8. Inculcar el desarrollo como un proceso continuado y no como una serie de eventos
9. Ayudar a los participantes a transformar lo complejo en simple, tener una visión general
10. Crear situaciones reales con momentos de presión para optimizar el aprendizaje

El segundo problema radica en determinar el objetivo final de las políticas de evaluación y desarrollo de los equipos directivos. Estas herramientas deben contribuir a que el equipo alcance tres metas fundamentales: conseguir resultados, mejorar la eficiencia e incrementar la satisfacción del propio equipo directivo. Los resultados han de ser cualitativos (relacionados con la creación de alianzas estratégicas, la implantación efectiva de políticas o la retención de personas con talento...) y cuantitativos (productividad, incremento de satisfacción de clientes, fidelización, índices de retención, etc.) y deben producirse de manera sostenible. En ocasiones se observa la carencia de este enfoque, olvidándose la estrecha relación entre el funcionamiento de estos equipos y los resultados de la empresa. Esto se debe en parte a la dificultad de encontrar buenos indicadores que relacionen ambos conceptos y también las reservas de estos colectivos a someterse a la evaluación de estas variables.

### ¿QUÉ TENER EN CUENTA PARA APLICAR POLÍTICAS DE EVALUACIÓN?

Difícilmente puede mejorarse algo si primero no se conoce la situación de partida. La evaluación, no sólo se convierte en un paso imprescindible antes de afrontar el diseño de las políticas de desarrollo, sino también para afrontar procesos de reorganización en la dirección o planificar sucesiones. Por tanto, realizar una evaluación consistente y objetiva se convierte en un aspecto vital. Para conseguirlo necesitamos previamente resolver algunas cuestiones.

#### ¿Cuándo debe realizarse la evaluación?

Siempre es interesante conocer el grado de preparación del equipo directivo, no obstante está especialmente indicado para las siguientes situaciones:

- Cambios en la estrategia global de la compañía.



- En procesos de fusiones y adquisiciones.
- En procesos de selección de nuevos miembros del equipo directivo.
- Antes de diseñar programas de desarrollo e integración del equipo directivo.
- En el diseño de planes de sucesión.

#### ¿Qué variables han de medirse?

Teniendo en cuenta el objetivo final de los equipos directivos, lo más indicado es elegir variables que tengan un claro impacto en la consecución de resultados antes comentada. Un buen ejemplo de ello lo encontramos en el Baldrige Quality Award. En él aparecen una serie de indicadores relacionados con la capacidad del equipo directivo para comunicar una visión común, su eficacia de marcar los objetivos estratégicos, o la Responsabilidad Social Corporativa.

Existe también otro tipo de indicadores que hacen referencia a los equipos directivos, cuyo grado de cumplimiento se ha demostrado estar correlacionado con el éxito empresarial y los resultados financieros. Son variables que analizan el comportamiento del equipo como grupo evaluándose aspectos como el perfil de los miembros del equipo directivo y su homogeneidad, la actitud del equipo hacia la propia organización y →

“No es nada habitual encontrar organizaciones en las que sus equipos directivos dediquen el tiempo y recursos necesarios en programas de evaluación y desarrollo de carácter colectivo”

Leadership direction	→	Senior leaders actively communicate vision, values and expectations, focus on customer and stakeholder value and set ambitious performance expectations
Leadership performance and review	→	Leaders review organizational capabilities, competitive performance and progress against goals. They systematically review and improve their own effectiveness
Strategic objectives	→	Leaders at all levels clearly define and communicate the organizations strategic objectives - to all stakeholders
Strategy development	→	There are well-established processes for considering, evaluating and revising strategy across all key processes and environments
Action plan development and deployment	→	Action plans that make strategic objectives real are deployed throughout. They deal with human resource requirements, how physical resources are allocated, and include key indicators for tracking progress
Innovation	→	Innovative behaviour is encouraged, recognized and rewarded
Public responsibility and citizenship	→	The organization recognizes, records, acts to mitigate and publicly reports it's impact on society, on it's community and on its worker's well-being and lifestyle options
Ethical behaviour	→	Values such as integrity, respect, trust and fairness are highly valued. Customer privacy and information integrity are paramount. Ethical responsibilities are clearly understood
Performance	→	There are short-term (weeks-months) and medium term (months-years) projections for all key performance indicators. Comparisons to best competitors, industry benchmarks and past performance are all reported

hacia fuera o la manera de resolver conflictos internos. Este tipo de evaluación diseñada por Lore International Institute es bastante novedosa en España, por este motivo es desarrollada en mayor profundidad por Rosa Padeira en la página siguiente.

Todavía estamos lejos de este tipo de prácticas en nuestro país, hasta el momento la práctica más extendida es evaluar competencias directivas que se han descrito previamente como claves para los puestos críticos de la organización. Según Juan Carlos Pastor<sup>1</sup>, las competencias de liderazgo que se están requiriendo ahora tras los cambios económicos y sociales de los últimos años son:

- Liderazgo carismático
- La capacidad de delegación y participación
- Conocimiento de las redes sociales de su entorno
- Flexibilidad y capacidad de adaptación

No obstante, el principal problema con la evaluación exclusiva de este tipo de competencias es el riesgo que se corre al perder de vista el objetivo final de los equipos directivos mencionados anteriormente pudiendo quedarse en un plano conceptual.

#### *¿Qué metodología debe usarse?*

Existen varias formas de obtener información y evaluarla posteriormente en función de las variables a medir, los recursos disponibles y el tipo de evaluador que la realice. A continuación analizamos las más utilizadas.

✓ **Entrevistas con el consejero delegado:** El consejero delegado representa un doble papel en los equipos directivos, ya que por un lado forma parte de él, pero también es el máximo responsable del éxito del funcionamiento del equipo y por ende del negocio. Las entrevistas realizadas por un consultor experimentado permiten obtener por un lado, la visión global de los factores críticos estratégicos para la organización y por otro, la evaluación del equipo directivo desde una perspectiva grupal.

✓ **Diagnóstico de personalidad:** Los resultados que arrojan los cuestionarios de personalidad pueden utilizarse para explicar al equipo directivo el porqué de algunos comportamientos que se producen cuando interaccionan entre ellos influyendo en la eficiencia del trabajo en equipo y en la toma

<sup>1</sup> J.C. PASTOR, El desarrollo de nuevas competencias de liderazgo para formar a líderes del siglo XXI.

de decisiones. Una herramienta muy utilizada es el *Myers Briggs* que analiza los diferentes estilos de pensamiento y comunicación. Otro diagnóstico interesante es el de *Belbin* en el que se estudia la tendencia de cada persona a desempeñar diferentes roles en un equipo de trabajo (cerebro, coordinador, implementador, etc.).

✓ **Feedback del segundo nivel directivo:** La información que se obtiene a través de cuestionarios anónimos del segundo nivel directivo es una fuente muy rica a tener en cuenta. Su opinión es muy interesante ya que son las que “sufren” de manera directa el desempeño del equipo directivo. Suelen medir-se indicadores del mismo tipo que en el *Baldrige Quality Award*. Para conseguir los resultados deseados es importante garantizar la confidencialidad de las respuestas.

✓ **Observación directa del funcionamiento del equipo:** Esta práctica está menos extendida que las anteriores pero sin duda es muy eficaz. Consiste en la observación directa de reuniones de trabajo del equipo directivo llevadas a cabo por un consultor experto. Su rol es de observador, no interviene durante la reunión. Después de la misma, da feedback y ofrece pautas de mejora al equipo. Con esta metodología se analizan aspectos tan importantes como los procesos de trabajo, las interacciones entre miembros del equipo, resoluciones de conflictos o el proceso de toma de decisiones.

Respondidas estas preguntas tan sólo recordar que, en definitiva, incorporar la evaluación de los equipos directivos a las políticas generales de RRHH. constituye una fuente de valor añadido diferencial que impacta de manera significativa en los resultados globales, la competitividad y la innovación. ©

# El modelo TMT de evaluación directiva: Prediciendo resultados económicos

Rosa Padeira

Lore Certified Independent Executive Coach  
OBP & Asociados, Socio Director

Lore Internacional Institute ha diseñado un innovador proceso de evaluación de equipos directivos llamado Top Management Team Evaluator (TMT-E™), que permite predecir los resultados financieros de una compañía basándose en los atributos del equipo y muy especialmente en los de su líder. El TMT se ha construido como resultado de 14 años de investigación, utilizando una base de datos de más de 7.000 equipos directivos. Este hecho garantiza altos niveles de fiabilidad (por encima del 75%) y validez.

El TMT estudia el funcionamiento del equipo como grupo, analizando su contexto, su dinámica interna y sus capacidades propias. A continuación se detallan los aspectos que se evalúan:

- Un factor diferenciador que se estudia es **el impacto del líder** y de su estilo de dirección en el rendimiento de su equipo. Este último aspecto, aun siendo especialmente relevante, no siempre se estudia con la debida profundidad.
- Otro de los aspectos que se analizan en el proceso de evaluación es el **índice de heterogeneidad del grupo**; este índice mide cinco factores que se consideran estrechamente relacionados con la consecución de resultados económicos (diversidad funcional, experiencia en la industria, educación, habilidades de dirección y capacidad de comprensión). Un mayor o menor índice de heterogeneidad puede asociarse a capacidad de innovación, perspectiva o competitividad.
- **El estilo de dirección del líder** es uno de los aspectos clave a tener en cuenta por su impacto directo en el rendimiento y dinámicas del grupo. Se definen cuatro grandes tipos de estilos de dirección asociados en cada caso a un mayor o menor dinamismo y rendimiento. Estos estilos tipo son a grandes rasgos: directivo, transaccional, transformativo y motivante.
- Se analizan adicionalmente factores relacionados con **la actitud del grupo**, tales como satisfacción personal, integración o manejo de conflictos. Otro aspecto importante que se considera es **la capacidad de relación e impacto del grupo** en los diferentes grupos sociales, del tipo industria, gobierno, accionistas, colaboradores, etc.

El proceso de evaluación se inicia con una reunión previa entre el consultor especialista en TMT y el CEO para concretar los objetivos, sentar las expectativas y comunicar el proceso y su finalidad a los directivos participantes.

Como siguiente paso, todos los participantes realizan una evaluación on-line. Los consultores revisan e interpretan la información obtenida preparando un informe muy detallado. Además se mantienen una serie de reuniones individuales con cada participante.

Finalmente, con toda la información obtenida se realiza una reunión con todo el grupo en la que se revisan los resultados obtenidos, se discuten las posibles implicaciones, se debaten alternativas y se diseña un plan de acción concreto y acordado entre todos.

