

Revista

apd

Asociación para el

PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

número 208 • abril 2006 • 9 euros • www.apd.es

Características de los equipos directivos

El rendimiento del equipo directivo requiere de un análisis especial: tiene características y desafíos que lo diferencian de otros equipos.

Camilla Hillier-Fry
Directora de PeopleMatters
Camilla.Hillier-Fry@peoplematters.com

En este artículo y el siguiente pretendemos abordar una cuestión clave para las organizaciones, pero que no es tratada con gran frecuencia: las características y los problemas particulares al equipo directivo. El buen rendimiento del equipo directivo **requiere** de un análisis especial: tiene determinadas características que lo diferencian de otros equipos y por otra parte es mucho más que la suma de las partes, es decir de los directivos individuales que lo componen. En esta primera parte vamos a examinar los orígenes y características de los equipos directivos y sus posibles ventajas. En el segundo artículo vamos a tratar algunos desafíos con los que los equipos directivos habitualmente se enfrentan, y cómo resolverlos.

La razón de ser del Equipo Directivo

En muchos casos los equipos directivos se crean con la finalidad de disponer de un **órgano de administración y decisión** que representa todas las áreas del negocio. Esta circunstancia, por una parte muy lógica, a veces provoca un enfoque excesivamente compartimentalizado: aunque realza el valor técnico de la aportación de cada directivo, la perspectiva puramente funcional limita la contribución e impide que el equipo funcione como tal. Se mantiene la **estructura** funcional (a veces denominada “de silos” por su separación operativa) que existe en

el resto de la organización, en vez de crear una estructura y dinámica de trabajo en línea con las necesidades de toda la compañía.

Top Management Teams

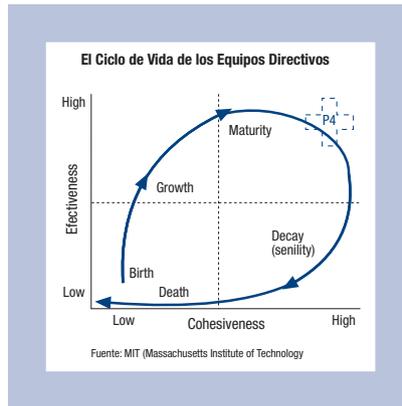
Los equipos directivos tienen mayor acceso a recursos de información, mayor capacidad de interpretación y la posibilidad de innovar y crear nuevas oportunidades para la organización.

En las últimas décadas ha habido un incremento extraordinario en el uso de equipos directivos o como se les conoce por sus siglas en inglés TMT (Top Management Teams). Mientras que en los años 60 solo el 8% de las grandes empresas Americanas utilizaban TMT's, hoy en día, la gran mayoría de las grandes empresas Americanas operan a través de TMT's. Los equipos directivos surgen como alternativa a los tandems CEO-COO (Chief Executive Officer-Chief Operating Officer) en los que el CEO se ocupaba de los temas estratégicos y las relaciones externas y el COO de los temas intratéticos llevar el día-a-día de la organización. Este cambio en la estructura de la alta dirección se debe a importantes factores internos y externos de la empresa. Externamente, la alta complejidad del ambiente consustancial a la globalización y el aumento de la competitividad requieren aunar esfuerzos y utilizar todo el talento disponible en las altas estructuras organizativas. Una estructura de equipo provee las condiciones necesarias para el intercambio de información y la creación de sinergias. Por otra parte y a nivel interno, la estrategia de diversificación de muchas empresas ha creado estructuras organizativas complejas que demandan grandes dosis de coordinación entre sus altos directivos. Este cambio en la estructura de poder de la organización tiene importantes implicaciones para su funcionamiento y efectividad. Los equipos directivos tienen un mayor acceso a recursos de información, una mayor capacidad de interpretación y la posibilidad de innovar y crear nuevas oportunidades para la organización. Sin embargo, también tienden a sufrir de los males que atañen a todos los equipos, como son la falta de coordinación, las luchas de poder, y la lentitud en la toma de decisiones.

Los estudios sobre equipos de alta dirección se han centrado sobre todo en los efectos del grado de diversidad entre sus miembros en los procesos de toma de decisiones y la efectividad organizativa. La diversidad entre los miembros del TMT puede venir de dos tipos de fuentes, por las características demográficas de sus miembros, como el sexo, la edad y la raza o por aspectos cognitivos relacionados con su formación y actitudes. Los equipos homogéneos son aquellos en los que sus miembros son muy similares tanto en características demográficas como en actitudes y valores.

En general se ha encontrado que los grupos homogéneos tienen menores índices de rotación, menos conflictos y menos

El propósito de un equipo directivo debe ser el **alcanzar determinadas metas estratégicas**. De este modo, se busca a los directivos más capacitados para conseguir dichas metas, sea individualmente o a través de sus equipos. La primera etapa de la vida del equipo directivo implica un proceso de adaptación, más difícil que en otros equipos porque cada miembro llega a la mesa con una trayectoria de éxitos que avalan su visión particular y manera de trabajar, y también porque hay más en juego. Si las metas estratégicas son claras y compartidas –una labor que corresponde al primer ejecutivo– el equipo estará motivado para superar las dificultades iniciales. Cada directivo canalizará la labor de



su departamento para conseguir los objetivos de la compañía. Los logros reforzarán la satisfacción de los miembros, y por tanto la cohesión del equipo. El papel del equipo directivo no obstante es más complejo que alinear las áreas para conseguir los objetivos (que no es poco): debe mantener el equilibrio entre un enfoque corporativo y la calidad y *expertise* de las aportaciones por parte de cada área. Esto implica estar continuamente abierto a tendencias, tanto dentro como fuera de la empresa; se trata de “renovarse o morir”. Según algunos expertos, en un entorno dinámico, ningún equipo directivo debe mantenerse intacto más de ocho años, porque tenderá a repetir las “fórmulas” de éxito ya probadas y tendrá reticencia a renovarse.

Otra razón de ser del equipo directivo que no debemos olvidar es el **servicio a todos sus clientes**. Incluyen los accionistas, el Consejo, los empleados, los clientes y/o consumidores finales y la propia sociedad. Debe identificar claramente las expectativas y necesidades de cada colectivo y definir cómo satisfacerlas, sin perjudicar los intereses de otros clientes. Este es el punto en el que se diferencia el equipo directivo del resto de la organización: mientras los departamentos sólo necesitan centrarse en uno o dos tipos de cliente a los que atender (por ejemplo, el área de Operaciones o Producción en el cliente final, las áreas de **soporte** en sus clientes internos, etc.), el equipo directivo debe ser capaz de conciliar diferentes intereses: por ejemplo, lo que exigen los accionistas puede ser difícilmente compatible con los intereses de los empleados.

Características de los Equipos Directivos

Teniendo en cuenta por qué se constituyen los equipos directivos, las características que les diferencian son comprensibles, a pesar de que algunas parecen contradictorias. Su complejidad es precisamente una de las características principales. →

problemas de comunicación. Sin embargo, tienden a sufrir de falta de creatividad y de lo que se denomina “pensamiento de grupo” que es la pérdida de su capacidad de autocrítica. Algo de vital importancia en la toma de decisiones estratégicas que pueden poner la supervivencia de la organización en riesgo. Los equipos diversos, por el contrario, tienen mayor capital social y un alto potencial de innovación, pero requieren, a su vez, de una alta socialización entre sus miembros y excelentes habilidades de trabajo en equipo para evitar que los conflictos y los problemas de comunicación se conviertan en un importante hándicap para su funcionamiento.

La clave es por tanto encontrar el nivel de heterogeneidad adecuado para cada organización. Varios estudios han encontrado que la diversidad, la toma de decisiones y la efectividad de los equipos directivos está muy relacionada con el ambiente en el que operan. **Lo que hace realmente efectivo a un equipo directivo es que haya un buen encaje entre su nivel de diversidad y la incertidumbre del ambiente en el que operan.** En ambientes estables, los equipos homogéneos son más rápidos tomando decisiones y más efectivos. Sin embargo, a medida que el ambiente aumenta en complejidad, incertidumbre y dinamismo estos equipos se muestran ineficaces y son los equipos directivos heterogéneos con roles bien definidos los que toman decisiones más efectivas.

En la actualidad, la incertidumbre que conlleva la globalización hace que los equipos directivos necesiten variedad de perspectivas. Una mayor heterogeneidad entre sus miembros está asociada a una diversidad de puntos de vista y a miembros del equipo que están relacionados con gente más diferente entre sí, aumentando considerablemente el capital social del equipo directivo. Este flujo constante de información e ideas hace que el proceso de toma de decisiones sea más rico y las decisiones más sólidas. Sin embargo, es importante que estos equipos conozcan bien los problemas y las mejores prácticas de trabajo en equipo para asegurar su continuidad a largo plazo. Las decisiones de un equipo directivo tienen un enorme impacto en la organización y un equipo que no funciona al cien por cien pone en riesgo la continuidad a largo plazo de la empresa.

Juan Carlos Pastor, Director del Center for Global Leadership

¿Qué necesitan las empresas de sus equipos directivos?

Según un informe del Chartered Institute of Personnel and Development (2005), las cualidades y funciones de liderazgo que más se necesitan son las siguientes:

- Visión estratégica del negocio.
- Gestión del cambio.
- Liderazgo de la organización.
- Desarrollo de las personas.
- Estándares de excelencia.
- Comunicación y relaciones interpersonales.
- Innovación.

Características de los equipos directivos

- Visión transversal del negocio.
- El segundo equipo.
- Tantas diferencias como convergencias.
- Alto grado de autoridad.
- Gestión de resultados, no producción.
- Dirección, interacción y renovación.
- Exigencias externas e internas.
- Liderazgo individual y compartido.

- El equipo directivo tiene, o debe desarrollar, una visión enfocada a la estrategia, los clientes y los resultados, con una perspectiva trasversal de la organización. Esto implica identificar resultados compartidos más allá del área y superar intereses funcionales.
- Para la mayoría de los integrantes se trata del segundo equipo: el primer equipo es el departamento. Esto es muy habitual cuando los directores son promocionados internamente.
- Existen tantas diferencias como convergencias entre los roles e intereses de los miembros del equipo. La visión transversal no nace espontáneamente: hay que labrarla.
- Disfruta de la autoridad para exigir alto desempeño y esfuerzo.
- Los miembros del equipo directivo gestionan el trabajo de los demás: no “producen”

directamente los servicios o productos de la empresa. Por tanto necesitan dedicar tiempo y esfuerzo a establecer y consensuar objetivos, estándares de rendimiento y métricas de funcionamiento.

- El desempeño del equipo directivo se mide según tres dimensiones: la dirección que marca para el crecimiento de la empresa, la interacción y cohesión entre sus **miembros**, y la renovación que provee en cuanto a estrategias y la manera de interactuar con el entorno (mercado y sociedad).
- Debe lidiar con exigencias y presión en diversos frentes, tanto desde dentro de la organización como desde el exterior.
- Debe compartir el liderazgo: aunque haya una figura formal (Director General), de cara a los interlocutores externos e internos todos deben actuar como líderes.

Ventajas del Equipo Directivo

El equipo directivo, gracias a la diversidad de su composición, puede **llegar más lejos** que cualquier Director General. Gracias al conocimiento que los diferentes directivos tienen de la organización y del entorno, la red de contactos que facilitan información es mucho más extensa. Deben ser además el cauce para canalizar la comunicación en toda la empresa, precisamente para evitar los “silos” funcionales.

El equipo directivo eficaz es capaz de **conseguir resultados con gran rapidez**. Asimismo una iniciativa cuya implantación es coordinada al máximo nivel tendrá mayor impacto que acciones esporádicas.

Cabe observar en este punto que en ocasiones, ante la dificultad de consensuar una iniciativa compartida, el equipo directivo opta por permitir acciones lideradas o implantadas por una sola área y sacrifica los posibles beneficios a medio plazo por la comodidad inmediata.

La fuerza de un equipo directivo cohesionado ayuda a la organización a **superar tiempos de turbulencia**. La experiencia de sus componentes aporta una perspectiva equilibrada de acontecimientos y dificultades.

En tiempos de incertidumbre, el equipo directivo tiene la enorme ventaja de disponer de información y de una visión a medio-largo plazo, y la capacidad de tomar decisiones, por duras que sean.

La riqueza de conocimientos, habilidades y experiencia de los diferentes miembros posibilita la creación de **una visión acertada del negocio y del entorno**. Si esta visión se cumple, y se ha gestionado la organización en línea con ella, el desempeño organizativo será satisfactorio y las personas se enorgullecerán de trabajar en una compañía de éxito. ●