

Equipos Directivos: Resolución de problemas

Los equipos directivos habitualmente se enfrentan a problemas que se generan tanto fuera como dentro del propio equipo.

Camilla Hillier-Fry
Directora de PeopleMatters

Desafíos para el Equipo Directivo

A pesar del enorme potencial de todos los equipos directivos, muchos experimentan grandes dificultades, debido tanto a factores internos (interacción y procesos) como a factores externos, tales como las presiones y limitaciones que pueden sufrir. Entre los **factores internos** podemos identificar:

- Algunos miembros del equipo dan más importancia a su papel funcional y a representar los intereses departamentales, que a conseguir los objetivos de la organización. Esto crea tensiones entre los miembros del equipo.
- No se dedica tiempo a mejorar el funcionamiento del equipo, y las reuniones son infrecuentes y/o ineficaces. Esto crea un “círculo vicioso” de frustración, pérdida de compromiso, y resultados insatisfactorios.
- Dedicar tiempo a resolver problemas operativos que deberían ser gestionados a niveles inferiores de la organización. Este hábito puede tener su raíz en la falta de experiencia (de los directivos o del segundo nivel) o en una cultura excesiva de control.
- Se confunden cometidos con responsabilidades: aunque puede ser más eficaz que una iniciativa sea implantada por dos o tres miembros del equipo, todos deben asumir la responsabilidad (*accountability*) de las acciones y de su impacto.

- El hábito de trabajar juntos durante tiempo –especialmente si el equipo cosecha éxitos– conlleva el peligro de “*groupthink*”, la tendencia de pensar y analizar el entorno de la misma manera y no permitir opiniones divergentes. Esta tendencia provoca el estancamiento del equipo, y supone una gran amenaza para la organización.
- Los miembros del equipo –o el Director General– optan por mantener la paz y una aparente cohesión, a pesar de tener ideas diferentes, por temor al conflicto. Esto impide que salgan ideas nuevas o perspectivas diferentes, y no se cuestiona la forma de hacer las cosas.

La eficacia del equipo se apoya en el conocimiento y el buen manejo del contexto organizativo, la creación de un marco apropiado de actuación y la gestión adecuada de los procesos.





Presentaciones In-eficaces

Isabel Aguilera

Los **factores externos** al propio equipo directivo son:

- Los directivos no encuentran una estrategia aglutinadora de los diversos intereses presentes en la organización.
- Las expectativas y exigencias de los **diversos** “stakeholders” externos pueden crear conflictos para el equipo directivo.
- La intervención de otros agentes (el Consejo, la Sede Central en caso de multinacionales no españolas, etc.) puede limitar el campo de actuación del equipo directivo.
- La comunicación al resto de la compañía suele ser muy compleja de gestionar y los mensajes se pueden distorsionar según bajan en la organización (ver diagrama: Comunicación e implantación de la estrategia).
- La dificultad de implantar cambios, que pueden provocar resistencia en la organización si no se percibe la necesidad o las ventajas.

Evaluación de la eficacia del Equipo

Directivo

En primer lugar, el equipo directivo debe saber y querer evaluar su propia eficacia, demostrada por la capacidad de generar resultados cuantitativos y cualitativos. Estos se pueden definir de la siguiente **manera**:

- **Calidad de servicio.** Los servicios o “productos” de su labor cumplen o superan los estándares de rendimiento de las personas que los reciben, utilizan o revisan.
- **Mejora de la capacidad.** Los procesos y las estructuras utilizados para llevar a cabo el trabajo mantienen o mejoran la capacidad de los miembros para trabajar juntos en subsiguientes tareas del equipo directivo.→

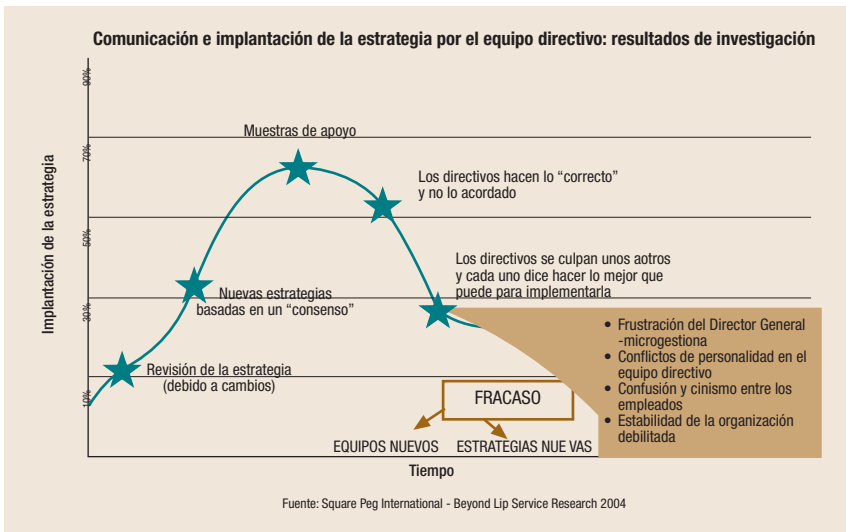
Una presentación puede salir mal por muchas razones, coincidiendo a veces más de una: no tenemos claro el objetivo, no sabemos del tema o no lo hemos preparado lo suficiente, los datos no sustentan lo que afirmamos o tenemos excesiva documentación que confunde más que ayuda. No dirigimos bien la reunión, no hemos buscado el consenso previo, no hemos preguntado acerca del tiempo disponible, no hemos analizado la audiencia y su composición o hemos permitido distracciones varias: móviles, demasiados medios distintos, demasiados colores o tipos de letra, etc. Por no contar con alguna tentación que nos permite la tecnología del tipo: Ya tengo las transparencias y ahora, ¿qué digo? Cuando en realidad deberíamos preguntarnos: si sólo tengo dos minutos, ¿qué diré?, ¿puede la transparencia resumen ser suficiente?, ¿qué dicen los datos de soporte?, ¿por qué mis argumentos son válidos?, ¿cómo de rápido pueden los datos convencer de que la respuesta es la adecuada?, ¿realmente responde al problema o a la situación?

Distintos tipos de presentaciones tienen distintas claves de éxito. Las de **datos**, claridad y sencillez, destacar rápidamente los puntos principales. Las **formativas**, que generen preguntas y debate, reforzando los puntos importantes. Las mejores de **ventas** son aquellas que resuelven las preguntas y los conflictos que el interlocutor se está planteando. Para las de **toma de decisiones**, presentar el “business case” de manera eficiente y efectiva, con toda la información necesaria sin hacer perder el tiempo a la audiencia, induciendo a la acción...

Muy a menudo recopilamos datos y configuramos un conjunto de diagnósticos y análisis sin llegar a ninguna solución y hasta identificando nuevos, más amplios y más estratégicos problemas, cuando lo ideal sería formular una propuesta, respuesta o hipótesis desde la intuición y experiencia y con los datos en la mano, desarrollando una serie de comprobaciones analíticas para aprobar o desaprobar la hipótesis, aún más eficiente si el problema se ha tratado con antelación y su lógica conduce directamente la argumentación.

Las presentaciones deben concluir con un resumen que revise los puntos clave y los “acuerdos” alcanzados comunicando los **siguientes** pasos a dar, pidiendo claramente qué acción/decisión se necesita, por parte de quién y estableciendo un *deadline* para cada acción y/o decisión. Como es la parte más dura, muchas presentaciones acaban con una frase bonita de algún poeta indio, en lugar de con el “concepto del millón”: una imagen / transparencia/frase que inspirada en el objetivo haga volar la imaginación, configure el fundamento del mensaje más importante y conduzca directamente a la recomendación, impulsando a la acción.

No menos aconsejable sería entrenar la creatividad, la discusión, la argumentación, entrenar la mente para alcanzar una mayor agilidad, fomentar la empatía con las personas y con las herramientas de comunicación y tener criterio propio. Y disfrutarlas, porque ese disfrute consigue transmitirse y convencer más que una imagen y más que un millón de transparencias. ●



Los equipos directivos de alto rendimiento identifican una dedicación de tiempo e interés como *paso fundamental* para el buen funcionamiento: el equipo directivo nace, no se hace.

• **Satisfacción del equipo.** La experiencia del equipo, en conjunto, satisface más que frustra las necesidades personales de sus miembros.

La eficacia del equipo se apoya en el conocimiento y el buen manejo del contexto organizativo, la creación de un marco apropiado de actuación y la gestión adecuada de los procesos. Estos mismos factores pueden ser la raíz de problemas para el equipo si no son gestionados adecuadamente. Algunos pueden ser corregidos con la ayuda de un asesor externo, mientras otros pueden ser trabajados directamente por el propio equipo, o un consultor interno.

Resolución de problemas en el equipo directivo

El conocimiento y gestión adecuada del contexto organizativo puede ser un problema en situaciones de cambio organizativo. Es inevitable que circunstancias como una fusión o reestructuración influyan en el

funcionamiento del equipo, en cuyo caso la primera tarea es averiguar que estén en el equipo los directivos que realmente deben pertenecer a él. En la medida de lo posible, hay que evitar que el equipo esté dividido en dos subgrupos compuestos, bien por distintos niveles jerárquicos, bien por grupos de interés.

Los otros factores que inciden en la eficacia del equipo dependen exclusivamente del propio equipo. Es imprescindible definir el **marco de actuación del equipo** y alinear a todos los directivos alrededor de la misión o "razón de ser" del equipo, incluyendo los clientes internos y externos a los que pretende atender. Se deben asimismo establecer normas y procedimientos que serán asumidos por todos los miembros, incluso cuando no estén con sus compañeros, sino representando al equipo ante otros colectivos. Es mejor que estas normas sean pocas y aplicadas con rigor por todos, y que se evite elaborar una larga lista que será de

difícil implantación. Muchos de los problemas del equipo están en la falta de convicción real de la misión, a veces encubierta por una falsa sintonía. También se **encuentran** cuando priman los juegos políticos por encima del alineamiento.

Otra responsabilidad del equipo es la gestión de sus **procesos internos**. Surgen problemas cuando los miembros del equipo directivo tienen ideas diferentes en cuanto a metodología de trabajo. Esto se agrava en el caso de directivos de éxito, muy seguros en su forma de trabajar con "sus" equipos departamentales, y menos dispuestos a modificar sus hábitos para trabajar con otros. Se aprecia la experiencia de los miembros en la resolución de problemas, la toma de decisiones, la gestión de conflictos y la comunicación, este último proceso siendo clave, tanto dentro del equipo, como hacia el resto de la organización. Por último, hay que dedicar tiempo al equipo. Todos los equipos directivos de alto rendimiento identifican una dedicación de tiempo e interés como un primer paso fundamental para el buen funcionamiento: el equipo directivo nace, no se hace.

Dar importancia al buen funcionamiento no significa mirarse el ombligo, sino **mejorar** la eficacia a la hora de conseguir resultados cuantitativos y cualitativos. Los equipos directivos de alto rendimiento:

- Se centran en los resultados, y a la vez en cuidar los medios para alcanzarlos.
- Se esfuerzan por hacer patente la contribución del equipo al valor de la compañía.
- Insisten en la sinceridad y provocan discusiones constructivas.
- Están atentos a la percepción que se tiene del Comité de Dirección en toda la organización.
- Van "de más a más": reconocen lo bueno y trabajar sobre las áreas de mejora. 🌟