



Cómo construir un comité de dirección ganador

Una de las responsabilidades más críticas de la dirección general es construir un comité de dirección ganador, pues el núcleo del negocio se encuentra en realidad más en el comité de dirección que en el mercado. Ahora bien, construir un comité de dirección de máximo rendimiento no es fortuito, sino fruto de años de trabajo bien enfocado. Esto exige utilizar herramientas que permitan medir e impulsar las tres dimensiones básicas que tiene todo comité de dirección: su nivel competencial, su nivel de compromiso y su nivel de sinergia. ¿Existen herramientas para ello? Sí que existen, y las utilizan las empresas ganadoras.

Mariano Vilallonga Elorza, coach destacado de Top Ten Mangement Spain
y OLGA VALERA BARTOLOMÉ, directora adjunta de GesDirección

Aunque parezca paradójico, el núcleo del negocio no está tanto en el mercado como en el comité de dirección. Fuera hay infinidad de posibilidades pero es en el comité de dirección donde realmente se cuece la acción. Es ahí donde se analiza el mercado, se estudian las oportunidades y riesgos que existen, se traza la estrategia y se implementa una línea de

trabajo que ha de impregnar hasta el último rincón de la empresa.

El posicionamiento de mercado solo garantiza, en el mejor de los casos, un beneficio a corto. Sin embargo, la garantía de que la empresa funcione en un futuro y obtenga los beneficios deseables, radica en el equipo de personas que conforman el comité de dirección. Es cierto que los océanos azules existen pero son cada vez más volátiles y fugaces. Hoy puede que estés, pero mañana puede no. Permanecer en un océano azul dependerá esencialmente del comité de dirección que tenga la empresa y no de la clemencia del mercado.

Conseguir un comité de dirección ganador tampoco es fortuito o fruto de variables imponderables. Como explica el profesor Fernández Aguado, una buena Dirección por Hábitos (DPH) no se improvisa, exige un trabajo disciplinado.

Desgraciadamente abundan directores generales que piensan que si su comité de dirección es ineficiente –o está rindiendo muy por debajo de lo que debiera– se debe a circunstancias incontrolables que le han

FICHA TÉCNICA

Autor: VILALLONGA ELORZA, Mariano y VALERA BARTOLOMÉ, Olga.

Título: Cómo construir un comité de dirección ganador.

Fuente: Capital Humano, nº 241, pág. 42, Marzo, 2010.

Resumen: El director general debe ser consciente de lo mucho que se juega con el rendimiento de su comité de dirección. Que su equipo sea eficiente, ineficiente o de máximo rendimiento es la clave para que su empresa sea ganadora o perdedora. El rendimiento del comité de dirección viene determinado por tres parámetros o dimensiones: nivel competencial, nivel de compromiso y nivel de sinergia de equipo. La buena noticia es que –actualmente– hay herramientas que permiten medir e impulsar estas tres dimensiones en cada uno de los miembros del comité de dirección y en su conjunto. Avanzar en este tema es el camino más sólido para ganar al mercado.

Descriptores: Comité de Dirección / Trabajo en Equipo / Competencias / Compromiso.



sobrevenido por causas ineludibles. Estos acontecimientos adversos pueden presentarse quizá durante 3-4 años pero, si se dilata más en el tiempo, simplemente tendrá que asumir que no ha sabido gestionar su principal prioridad: construir un comité de dirección ganador.

El comité de dirección de máximo rendimiento es el resultado de varios años de minucioso trabajo. Por eso es necesario conocer qué niveles de rendimiento puede alcanzar un comité de dirección y, aún más importante, cómo se avanza en esas diferentes etapas.

VARIABLES PARA CONSTRUIR UN COMITÉ DE DIRECCIÓN GANADOR

El rendimiento de un comité de dirección (su máxima eficiencia) viene determinado principalmente por tres parámetros o variables: nivel competencial de las personas que lo integran (niveles gerenciales), nivel de compromiso que tienen con la empresa y nivel de sinergia que alcanzan como equipo.

Hay que considerar estas tres variables simultáneamente pues, un comité de dirección

con alto nivel de sinergia (entendimiento entre ellos) pero bajo nivel competencial y poco compromiso constituyen una cuadrilla de amigos. Un comité con alto nivel competencial pero bajo compromiso y baja capacidad para trabajar en equipo, forman un buen grupo de freelands. Y un comité de dirección con alto compromiso pero bajo en capacidades gerenciales y para hacer equipo, constituyen una familia mal avenida.

Alcanzar lo máximo posible en estas tres variables: gerencial, compromiso y sinergia de equipo; es lo que define a un comité de dirección de alto rendimiento. Además, cada una de estas variables tiene la herramienta conveniente que nos posibilita tanto medir como avanzar en esa dirección pasando con éxito por las diferentes etapas:

Incipiente. Lo habitual cuando un emprendedor ha logrado una organización rentable (normalmente de pequeña dimensión) es rodearse de personas de su confianza en las que se apoya y les otorga algunas responsabilidades gerenciales.

Las características de este "comité de dirección" (aunque todavía no exista formalmente)

Hay directores generales que piensan que si su comité de dirección es ineficiente se debe a circunstancias ineludibles. Esta actitud es propia de quien mira para otra parte evitando asumir su principal responsabilidad

son: muy pequeño en cuanto a número de personas (2-3 personas de confianza del gerente/propietario), con alto nivel de compromiso, cualificados técnicamente en su área de trabajo, pero de bajo perfil gerencial (competencias directivas) y muy bajo como equipo de trabajo. En realidad, estas personas constituyen la *longa manus* del gerente/propietario y, en todo caso, éste acude a ellos para algunas cuestiones de ordinaria administración. Pero la estrategia de la empresa sigue siendo una competencia casi exclusiva del gerente.

A medida que la organización crece, la conveniencia de contar con personas con alto nivel gerencial se hace cada vez más prioritario. Es más importante “hacer hacer” que llegar a todo. De esta forma, aparece el primer punto crítico: que las personas que integran ese incipiente comité de dirección crezcan en sus competencias directivas o gerenciales.

Para lograr un comité con un alto nivel en competencias (visión estratégica de negocio, negociación, dirección de personas, etc.) hay dos caminos: acudir a personas de la plantilla que puedan desarrollarse en las competencias directivas que requiere la empresa o acudir a fichajes externos. Si escogemos la primera vía (promoción interna), lo inicial es hacer un buen diagnóstico del nivel competencial de las personas que se van a integrar en el comité. Una herramienta sencilla que nos proporcionará la información necesaria y fiabilidad sobre los puntos fuertes y áreas de cada uno de ellos, será un Feedback 360°.

El desarrollo in company de competencias directivas con personas que ya están integradas en la empresa es siempre necesario, pero no suele garantizar el objetivo que se propone la dirección general. Es frecuente que se tropiece con infranqueables “techos de hormigón” en la persona que se pretende promocionar. La razón es sencilla. Suelen ser personas con un perfil de alta cualificación técnica, pero sin la necesaria formación

en temas esenciales de gestión. Si a eso se añade que sus rasgos temperamentales (que configuran sus techos de hormigón) están más enfocados al desempeño técnico, nos indica el punto en el que se encalla el desarrollo de este comité de dirección. Una comparativa de las competencias directivas de la persona analizada respecto al equipo directivo, nos puede indicar si se ha alcanzado un techo de hormigón con ese miembro del comité de dirección o todavía puede desarrollar esa capacidad hasta alcanzar lo mínimo exigible.

Lo normal, y más conveniente, cuando una empresa va creciendo es incorporar al comité de dirección perfiles con alta capacidad de gestión. Esto supone entrar en un coste salarial más alto para la empresa (personas con MBA, Executive MBA o experiencia de gestión en otras empresas) pero también es cierto que la empresa entra en una nueva dimensión: mayor capacidad organizativa y de visión de negocio que le posibilita nuevas oportunidades de crecimiento.

En esta fase es preciso cuidar la integración de estas personas nuevas (que tienen nuevas maneras de hacer las cosas) con las personas que estaban en la empresa desde su inicio. Ha de crearse un clima de crecimiento conjunto y no una lucha intestina entre los miembros del comité. Implementar un proceso de coaching para todos los miembros del comité de dirección (analizar fortalezas y áreas de mejora de cada uno de ellos y del conjunto) se convierte en algo esencial.

Gerencial. Una vez que la empresa cuenta con un comité de dirección de altas capacidades gerenciales surge un nuevo punto crítico para lograr su máximo rendimiento: el compromiso. En esta etapa, el comité de dirección incluye personas con alto potencial de crecimiento y, por tanto, con posibilidades de hacer carrera profesional tanto dentro como fuera de la empresa. Podríamos decir que es un comité competente, pero que ha introducido un grado de volatilidad, ya que para el talento resulta más importante su propio desarrollo profesional que la permanencia en una empresa determinada. Efectivamente, este es el reto que plantea la gestión del talento: son fieles –principalmente– a sí mismos.

El elemento principal a vigilar y gestionar pasa a ser el compromiso. Siguiendo el modelo que



propone José Aguilar (“En busca del compromiso”), el compromiso lo podemos dibujar en dos dimensiones: intensidad y duración (permanencia en el tiempo). Así, cada miembro del comité de dirección puede situarse en 4 contextos distintos: personas con un compromiso alto en intensidad y duración; personas con una intensidad alta pero sin claro compromiso en el tiempo; personas con un compromiso de duración alto pero no intenso y personas que no tienen ni lo uno ni lo otro.

¿Cómo se gestiona el compromiso de los miembros de mi comité de dirección? Dependiendo del cuadrante en el que se encuentren, habrá que utilizar una u otra herramienta. Con las personas que tienen un alto compromiso, las herramientas propias son el reconocimiento y la visión compartida. El reconocimiento porque es el estímulo esencial para personas de este perfil y la visión compartida porque al hacerles partícipes del papel clave que jugarán en el futuro de la empresa, les estaremos afianzando en sus expectativas. Les estaremos “anclando” en la empresa.

Para las personas que están un plano de elevada intensidad pero menor compromiso, las herramientas a utilizar son: ofrecerles oportunidades de carrera dentro de la

empresa y remover posibles inconvenientes. Mientras podamos ofrecerles un plan de carrera alineado con sus intereses, se quedarán y aportarán mucho valor a la compañía. También pudiera ocurrir que su anclaje en la empresa se pueda conseguir removiendo (eliminando) alguno de aquellos obstáculos que considera imprescindibles para quedarse en la empresa: cambiar de área geográfica, hacer un master de especialización, etc.

El tercer grupo es el de las personas comprometidas a largo plazo pero muy acomodadas en la organización. Las herramientas a utilizar para intentar subir su nivel de intensidad será mediante cambios en su puesto de trabajo (dándoles otra área o función que les exija reciclarse) o pidiéndoles que asuman nuevos retos.

No es habitual tener un miembro del comité de dirección poco implicado y con deseos de salir a corto plazo de la empresa. Si así fuera, la herramienta a utilizar será buscar el outplacement lo más adecuado posible.

Construir un comité de dirección ganador es medir y avanzar en tres dimensiones: nivel competencial, nivel de compromiso y nivel de sinergia



La sinergia como equipo. Una vez logrado un alto nivel competencial y de compromiso en todos los miembros del comité de dirección, surge el tercer punto crítico: su complementariedad para conseguir la mayor sinergia posible como equipo de trabajo.

Este es un "estado" frecuente en organizaciones que tienen un importante recorrido como empresas exitosas. Las personas que ocupan puestos directivos suelen ser muy competentes, comprometidos con el proyecto de empresa (con la estrategia y posicionamiento a largo de la empresa) pero precisamente por eso son personas extremadamente competitivas. Competitivos para ganar al mercado, pero también entre ellos. Esto provoca una gran pérdida de energía dentro del comité de dirección.

Muchas empresas que han sido exitosas y han dejado de serlo suelen presentar un comité de dirección de alto consumo: de lucha entre ellos que acaba generando un desgaste para toda la empresa

La dimensión que se necesita trabajar entonces es su potencialidad como equipo de trabajo (sinergia de equipo). Para ello necesitaremos realizar una evaluación del equipo en su conjunto y una evaluación de cada uno de ellos en su capacidad para trabajar en equipo.

La evaluación como equipo de trabajo en su conjunto nos ayudará a identificar si el comité de dirección es un equipo de alto consumo, con potencial o con alta sinergia. Con frecuencia, en este tipo de empresas, las reuniones del comité de dirección se convierten en una batalla campal entre dos o más de sus miembros. El deseo de sobresalir, defender su talento o simplemente narcisista (rasgo característico más común entre personas que han realizado un MBA), convierte el comité de dirección en un lugar donde se derrocha mucha energía interna (desgaste entre ellos) y se pierde eficacia para llegar con más fuerza al mercado.

Por otro lado, la radiografía de cada miembro del comité de dirección sobre su capacidad para trabajar en equipo, nos mostrará las características más decisivas para poder formar parte de un comité de dirección: su apertura a la diversidad, su capacidad de tener una visión global, capacidad para generar confianza dentro del comité y su orgullo de pertenencia. En definitiva, gente dispuesta al sacrificio personal en beneficio del conjunto de la empresa. No olvidemos que no es necesario que *todo* el talento (ni siquiera el más importante) de la empresa forme parte del comité de dirección. Einstein fue el gran genio del siglo XX, pero también demostró que era incapaz de trabajar en equipo.

EL RESULTADO: UN COMITÉ DE DIRECCIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

Para lograr ese máximo posible, los pasos son bien precisos: analizar las tres dimensiones (competencias, compromiso y sinergia), hallar los gaps existentes y aplicar las herramientas descritas para fortalecer la dimensión más débil.

El director general debe ser consciente de lo mucho que se juega con su comité de dirección, pues constituye la mayor garantía para afrontar con éxito el futuro de la empresa. Avanzar en este tema tan determinante es el camino más firme para ganar al mercado. ▲

Transformamos sus retos de RRHH en verdaderos éxitos



Son muchos los desafíos a los que se enfrenta una empresa en la gestión de las personas: diversidad, flexibilidad, movilidad, globalización...

Meta4, compañía especializada y pionera en software de RRHH, entiende estos retos y ofrece las soluciones más avanzadas para la gestión del talento.

Meta4: los expertos en Software de RRHH.

Más de 1200 clientes | Soluciones presentes en más de 100 países | Más de 15 millones de empleados gestionados

www.meta4.com

meta4!

Human is Capital!