

MEJORAR LA CALIDAD DIRECTIVA

¿SE PUEDE MEDIR LA CALIDAD DIRECTIVA DE LA EMPRESA?

Mariano Vilallonga Elorza
Miembro del TopTen Management Spain

Calidad Directiva y competitividad

Probablemente el término *competitividad* va a ser el factor más relevante en la toma de decisiones para los próximos años. A nivel empresarial y también a nivel macroeconómico. Queramos o no, la competitividad es la variable fundamental sobre la que se está redistribuyendo el crecimiento y la riqueza en el mundo. Y es que, en la actualidad, los recursos están más globalizados que nunca en la historia del hombre y se dirigen hacia los países más competitivos. Ni las materias primas, ni las posibilidades de financiación, ni siquiera la sociedad del conocimiento son la clave en el progreso de una nación, si no su competitividad. Ya que si el talento no es competitivo, tampoco es útil.

La competitividad además de ser *el gran atractor* de prosperidad, constituye el elemento principal con el que un país se juega su futuro. Puede ser que se trate de un término que genere rechazo en determinadas sociedades -o personas- que no quieran entrar en este juego (ellos sabrán por qué); pero en realidad estamos hablando de la capacidad de progreso que tendrán algunos países frente a otros (mediante el intercambio de bienes o servicios y no mediante agresiones físicas) y de la posición que ocuparán nuestros hijos en el mundo a mediados de siglo. No es más que el concepto de "supervivencia de la especie" -en términos darwinianos- llevado al mundo racional.

Por otro lado, la Calidad Directiva es probablemente el factor más determinante para lograr que una empresa sea competitiva. Según el último estudio de la OCDE sobre el conjunto de países que integran dicha organización, se constata que la mejora en productividad de un país -a lo largo de las dos décadas estudiadas- debe atribuirse en un 45% a la inversión en bienes de equipo y en el 55% restante a inversión en capital humano. Luego no dudemos, las TIC son importantes pero juegan un papel instrumental en esta área.

Sin embargo, en España tenemos a día de hoy una calidad directiva que es todavía deficiente -ocupamos el puesto número 26 de la OCDE- según el World Economic Forum (*The Global Competitiveness Report 2009-10*).

En otras palabras, cómo se comportan los directivos en el día a día (si planifican, comunican, generan un clima de satisfacción y alto rendimiento) constituye una de las causas principales que impulsa o merma la competitividad de la empresa.

Medir la Calidad Directiva

La calidad directiva de una empresa se puede medir y es una práctica muy recomendable. Como es bien sabido, no se avanza en aquello que no se mide. En la actualidad disponemos de herramientas muy fiables y robustas que permiten conocer el nivel de gestión alcanzado por las personas que dirigen una organización. Y no tanto

por su preparación académica, ni siquiera por su trayectoria; si no por el nivel desplegado en su gestión diaria.

Para medir la calidad gerencial que tiene una persona que ocupa un puesto directivo, tradicionalmente hemos utilizado dos elementos: los conocimientos teóricos que tiene esa persona (estudios académicos en dirección de empresas, MBA's, etc.) y su trayectoria profesional (cómo se ha desenvuelto en diversos escenarios). Son dos componentes necesarios para aproximarnos a la "potencialidad" de esa persona como gerente; pero esto no nos mide su capacidad de gestión *in actu* (en acción). Ya que no siempre quien tuvo, retuvo; y menos en una situación de mercado tan cambiante como la que vivimos.

En la actualidad existen herramientas que permiten conocer la calidad de gestión que está alcanzando una persona concreta en unas circunstancias concretas y en un momento concreto. No nos referimos a los resultados alcanzados por esa persona (variable cuantitativa o evaluación del desempeño), sino a cómo está consiguiendo esos resultados (variable cualitativa o calidad de su gestión).

Es llamativo que, si hoy en día existen una gran variedad de Sellos de Calidad, Certificaciones, Agencias de Certificación, etc. para diversas áreas de la empresa; no tengamos algo equivalente en un tema tan relevante -como la calidad directiva- para impulsar la competitividad de nuestras empresas.

Desde TopTen Management Spain hemos diseñado un Modelo que está sirviendo para conferir lo que denominamos **Sello de Calidad Directiva de las empresas**. Tal y como lo entendemos, dicho análisis debe realizarse sobre las tres dimensiones esenciales que configuran a un equipo de dirección de máximo rendimiento:

- nivel en competencias directivas transversales (visión de negocio, negociación..
- nivel de compromiso con el proyecto y la empresa, y;
- nivel de sinergia de equipo.

Desarrollar lo máximo posible en estas tres variables: gerencial, compromiso y sinergia de equipo; es lo que define a un equipo directivo de alto rendimiento.

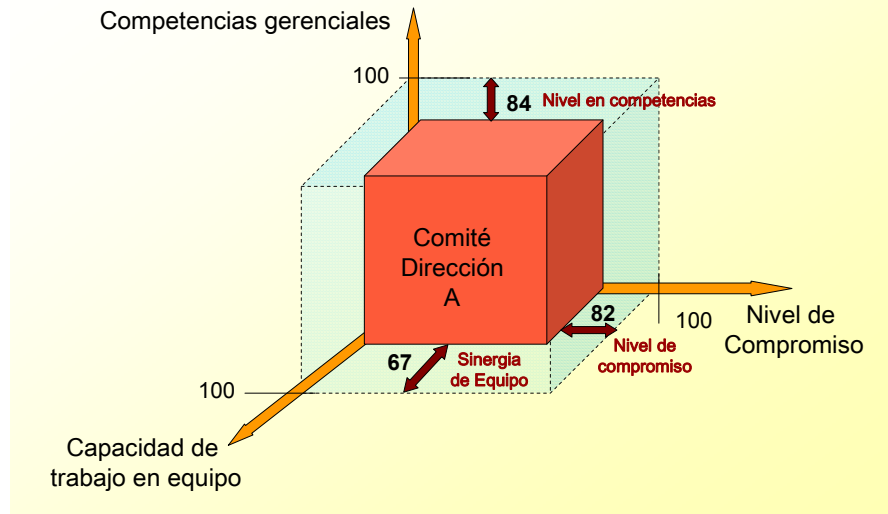
Describimos aquí el Modelo que certifica ese Sello de Calidad Directiva. Ojalá esta propuesta sirva de estímulo para que se diseñen más modelos que ayuden a impulsar la competitividad de nuestras empresas.

Cómo se mide la Calidad Directiva

El Modelo de Sello de Calidad Directiva propuesto por TopTen Management Spain se lleva a cabo sobre una valoración global de 300 puntos como máximo. Esto es así porque cada una de las tres dimensiones mencionadas (gerencial, nivel de compromiso y sinergia de equipo) tienen un valor máximo de 100 puntos (ver Cuadro 1).

Cuadro 1

Comité Dirección de Máximo Rendimiento



Estas tres dimensiones nos ofrecen una tabla de valores que nos permite baremar la calidad directiva que tiene la empresa.

TABLA DE VALORES

| Puntuación | Calidad Directiva de la Empresa |
|------------|---------------------------------|
| 300 - 240 | Excelente |
| 239 - 200 | Alta |
| 199 - 180 | Medio |
| 179 - 150 | Atención |
| 149 - 0 | Deficiente |

Este modelo, además de posibilitarnos medir el nivel de calidad directiva que tiene nuestra empresa, nos ayuda a establecer una comparación respecto a otras del entorno, a detectar nuestras fortalezas y conocer nuestras áreas de mejora. Una información valiosísima en la sociedad de la competitividad.

A. Medir y Desarrollar Competencias Directivas

Para conocer el nivel de rendimiento de un equipo directivo, lo primero que habremos de medir es el nivel alcanzado en sus competencias gerenciales: visión estratégica de negocio, capacidad de negociación, dirección de personas, etc.

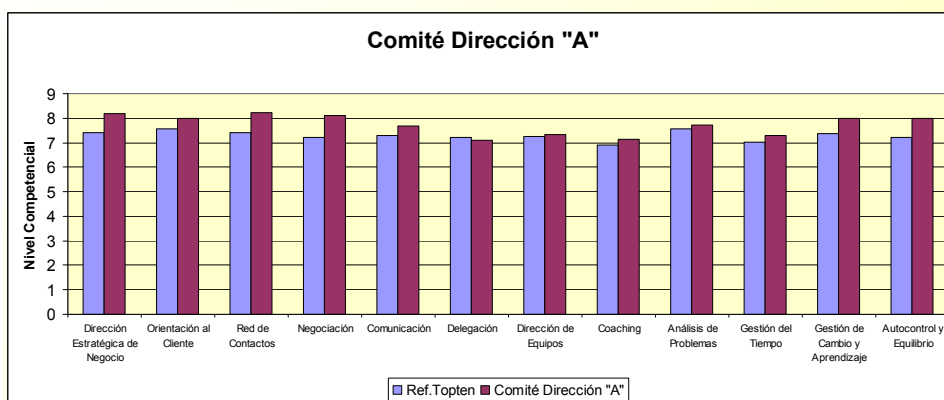
En la actualidad existen herramientas muy fiables para ello. El *Feedback 360°* sobre competencias directivas, nos dará una descripción muy real del nivel alcanzado por el equipo de dirección; y una radiografía muy precisa sobre la operativa de gestión desplegada por cada uno de los miembros del comité de dirección.

Hay que tener en cuenta que la variable más fiable –que es la que se utiliza- es lo que denominamos “media externa” (media de la valoración que han dado a ese directivo todo su entorno: jefe, pares y colaboradores). Tanto el modelo de competencias directivas utilizado como su implementación constituyen un elemento clave para que todo el proceso sea fiable y preciso.

Con ello obtenemos un Diagnóstico completo del nivel competencial de cada uno de los directivos y del conjunto del equipo: con su mapa de Puntos Fuertes y Débiles; perfil Directivo del equipo y Zonas Ciegas del directivo (ver Cuadro 2).

Cuadro 2: feedback 360° del comité de dirección

Feedback 360° del Comité de Dirección



El resultado de este Capítulo es conocer el valor que alcanza todo el equipo de dirección en sus competencias gerenciales. La valoración máxima es de 100 puntos; y se considera un nivel de gestión Excelente a partir de los 80 puntos sobre la valoración externa (excluyendo la propia valoración).

B. Medir y Gestionar el Compromiso

Las empresas que tienen entre manos un proyecto de importancia y de largo alcance, precisan además de directivos comprometidos. ¿Se puede medir el compromiso de las personas clave en la organización? ¿cómo se hace? ¿quién debe realizarlo? ¿se puede conocer el coeficiente de rotación que tiene mi comité de dirección? ¿cómo se gestiona? Estas son las cuestiones que mide este Capítulo.

También hoy en día disponemos de herramientas que permiten medir e impulsar el compromiso de las personas clave en una organización. Básicamente consiste –siguiendo el modelo que propone José Aguilar- en medir el compromiso a través de dos variables: por su intensidad y por su fidelidad en el tiempo. De ahí podremos obtener el Índice de Rotación estimado para el comité de dirección a tres años vista. Se trata de un dato muy relevante para la dirección general.

Con este punto de partida, la gestión del compromiso se llevará a cabo mediante diversos instrumentos que existen para impulsar el compromiso: trabajar la visión compartida, afianzar el reconocimiento, construir un Plan de Trayectoria Profesional para las personas con mayor potencial, buscar la polivalencia o el *outplacement* cuando es preciso; son algunas de ellas.

El resultado de este Capítulo es conocer el nivel de compromiso que tienen los miembros del comité de dirección. La valoración máxima es de 100 puntos; y se considera un nivel excelente cuando el Índice de Rotación del comité de dirección se encuentra entre el 10-20% a tres años vista.

C. Medir la Sinergia del comité de dirección

Es frecuente que un comité de dirección que está integrado por “x” personas que en sí mismas son competentes, sin embargo cuando trabajan en equipo su capacidad global ni siquiera es la suma de sus capacidades individuales (x) sino que mengua a x-1 ó x-2 por las disfunciones que se producen entre ellos. La sinergia (o potencia) del equipo existe; y por tanto hay que medirla.

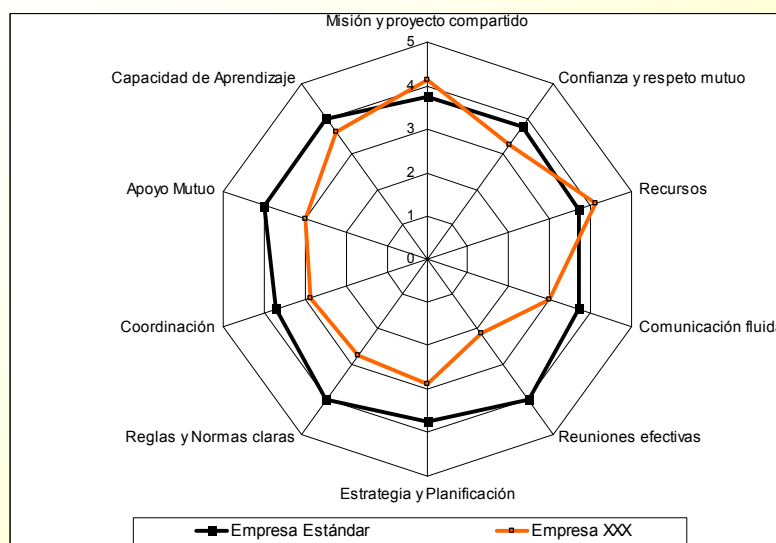
Pero, ¿cómo se mide la Sinergia de equipo? ¿qué elementos la constituyen? ¿cómo se libera esa potencia? ¿qué factores bloquean esa energía?

De nuevo, en la actualidad, disponemos de herramientas suficientemente fiables que nos permiten medir el nivel de sinergia (o potencia) que alcanza un equipo de trabajo. Básicamente consiste en realizar un doble análisis: medir la capacidad de cada uno de los miembros del comité de dirección para integrarse y trabajar en Equipo; y medir la Sinergia total alcanzada por el conjunto del equipo en su gestión diaria.

A la vista de este análisis se llega a determinar si un equipo de trabajo es de Alto Rendimiento, o tienen Alto Potencial o se considera de Alto consumo (es decir, cuando el trabajo entre todos ellos produce disfunciones y/o un desgaste inoperante en capacidades y energías).

Cuadro 3: Sinergia de Equipo

Sinergia de Equipo



El resultado de este análisis es conocer el valor que alcanza el equipo de dirección como equipo de trabajo. La valoración máxima es de 100 puntos; y se considera un nivel de sinergia Excelente a partir de los 80 puntos.

Resumen

La calidad directiva de una empresa (la de cada uno de sus directivos y de su conjunto) es un factor crítico para lograr que la empresa sea competitiva y excelente. Es lógico que se mida, se diagnostique e impulse en su crecimiento.

Hasta ahora no ha habido Instituciones que ofrezcan una Certificación solvente en esta área concreta. Así como ya existen organismos que verifican y certifican otros aspectos más periféricos de la empresa (gestión de riesgos laborales, medio ambiente, calidad de servicio, responsabilidad social, etc.) resulta lógico que se avance en éste área.

Actualmente disponemos de herramientas muy contrastadas que permiten medir y certificar la calidad directiva que tiene la empresa.

Mariano Vilallonga Elorza
Socio Director Ges-Dirección