

Procedimiento más utilizado para medir calidad y competencia directiva.

Por: Lic. Nieves González Acosta
Corporación Copextel SA.

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 más que aconsejable que se mida, se diagnostique e impulse en su crecimiento.

Existen organismos que verifican y certifican otros aspectos más periféricos de una empresa (gestión de riesgos laborales, medio ambiente, calidad de servicio, responsabilidad social, etc.) hasta ahora no existen instituciones que brinden una Certificación solvente en esta área.

A nivel mundial, toda organización exitosa debe ejecutar proyectos que cumplan los estándares de calidad y los requisitos que espera el cliente.

Para maximizar el rendimiento de un proyecto y para mejorar su probabilidad de éxito, cada organización debe construir un proceso mejor de dirección de proyectos, dedicado a cumplir con las necesidades más importantes del cliente. Junto con una dirección de proyectos robusta y se considera una herramienta adecuada para conducir y acelerar el desarrollo y la entrega de productos de alta calidad dentro del presupuesto y del cronograma.

La calidad directiva es probablemente el elemento más determinante para lograr que las empresas sean cada vez más competitivas. Siendo la competitividad el elemento principal con el que un país, y cada una de sus organizaciones se juegan su sostenibilidad. En la actualidad existe una gran variedad de sellos de calidad, certificaciones, agencias de certificación, etc. para diversas áreas de las organizaciones en el mundo.

Sin embargo, en la mayoría de los países de América Latina no se cuenta con algo equivalente en un tema tan relevante como la calidad directiva, elemento decisivo para la competitividad de las empresas.

En el mundo empresarial existen herramientas que permiten conocer la calidad de la gestión, que alcanzan los directivos y en conjunto los comités o consejos de administración en un momento específicos.

En este artículo no abordan los resultados alcanzados por un directivo, (variable cualitativa o evaluación del desempeño), sino cómo se está obteniendo los resultados (variable cualitativa o calidad de su gestión).

Como punto de partida se utilizará la propuesta de TopTen Business Experts¹, consultora quién diseñó un modelo para conferir el Sello de Acreditación en Calidad Directiva en España. El análisis para lograrlo se apoyó, según hace referencia la propuesta antes mencionada, sobre las tres dimensiones esenciales que configuran a un equipo de dirección de máximo rendimiento:

- A.** Nivel alcanzado en competencias directivas transversales (visión de negocio, dirección de Equipos, etc.)
- B.** Nivel de compromiso con el proyecto y la empresa
- C.** Nivel de sinergia que se alcanza en ese equipo de dirección.

Cuestión que permite al evaluador: analizar, diagnosticar y calificar el nivel de calidad directiva con el que cuenta dicha empresa, en el momento de la aplicación del modelo.

El Modelo propuesto por TopTen (2006) se lleva a cabo sobre una valoración de 300 puntos. Esto es así porque cada una de las tres dimensiones mencionadas (competencia gerencial, nivel de compromiso y sinergia de equipo) tiene un valor máximo de 100 puntos.

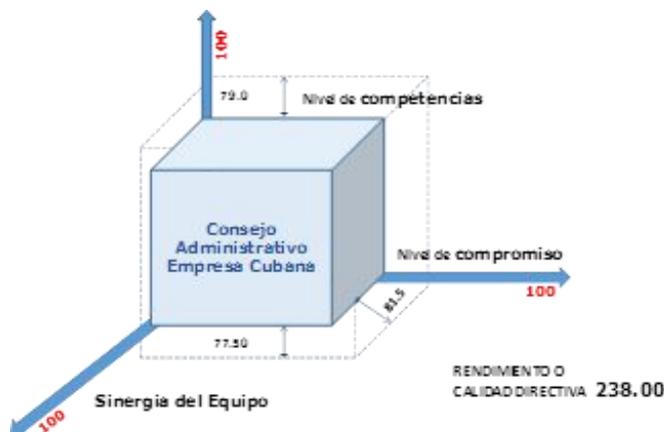
Tabla no. 1. Calidad Directiva (Rendimiento) del Consejo Administrativo o Comité de Dirección. Dimensiones evaluadas en una empresa cubana.

Dimensiones para medir la calidad	Rendimiento del consejo evaluado por todos los miembros del consejo (I-X)**										Promedio
	Gerencia General	Comercial	Logística	Serv. Tec. Garantía	Economía	Venta 1	Venta 2	Venta 3	Venta 4	Venta 5	
Referente TOPTEN	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80.00
Competencias gerenciales	93.0	75.0	83.0	85.0	83.0	88.0	77.0	71.0	67.0	68.0	79.00
Nivel de compromiso	90.0	96.0	85.0	87.0	85.0	89.0	73.0	71.0	70.0	69.0	81.50
sinergia del equipo de dirección.	83.0	72.0	84.0	86.0	82.0	88.0	72.0	71.0	67.0	70.0	77.50
Total/puntos alcanzados por los integrante del consejo	266.0	243.0	252.0	258.0	250.0	265.0	222.0	213.0	204.0	207.0	238.00

La tabla anterior permite establecer los valores de la calidad directiva que tienen la organización en cada una de sus áreas de trabajo. Ver representación de los resultados en el Diagrama no. 1

¹ TopTen Business Experts, más de 6 años auditando la calidad directiva de las empresas más competitivas: Acreditación en Calidad Directiva: Medir y certificar la calidad directiva de la empresa.

Diagrama no. 1 Calidad Directiva de un Consejo Administrativo o Comité de Dirección en una empresa cubana, (Visión de los 10 integrantes).



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

Este modelo, además de medir el nivel de calidad directiva, ayuda a establecer una comparación respecto a otras del entorno, a detectar fortalezas y a conocer las áreas de mejora. La implementación de este modelo propone además un proceso bien definido y la consultora lo lleva a cabo a lo largo de cuatro meses durante la actividad cotidiana de la empresa, lo cual favorece su aplicabilidad para la empresa.

Medir y desarrollar competencias directivas

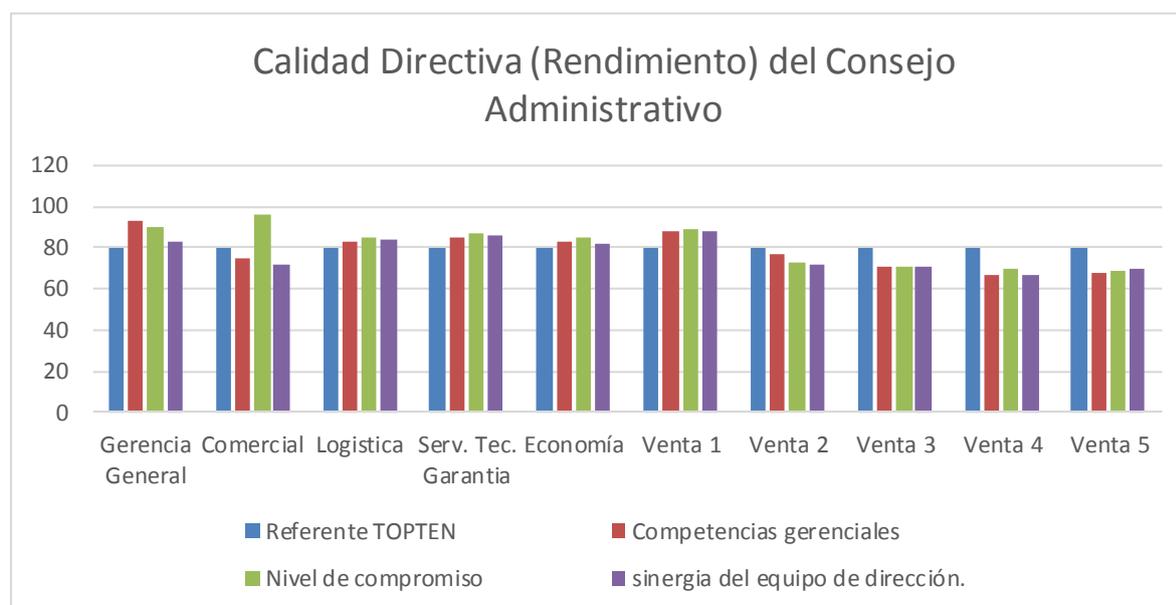
Para conocer el rendimiento de un equipo directivo, el modelo TopTen propone medir el nivel alcanzado en sus competencias gerenciales por cada miembro: visión estratégica de negocio, capacidad de negociación, dirección de personas, etc.

Esta propuesta de evaluación se conoce como 360°. A partir de las competencias directivas describe el nivel alcanzado por el equipo de dirección. Este proceder ofrece un diagnóstico que precisa sobre la dinámica de gestión desplegada por cada uno de los miembros del comité de dirección. Sus autores recomiendan tener en cuenta que la variable más fiable es la denominada media externa, que es la media de la valoración que han dado a ese directivo todos. Tanto el modelo de competencias directivas utilizado como la forma de implementarlo constituyen un elemento clave para que todo el proceso sea fiable y preciso.

El procedimiento propuesto y el resultado de su aplicación práctica, permite un diagnóstico completo del nivel competencial de cada uno de los Directivos (fortalezas y áreas de mejora, zonas ciegas, etc.) y del conjunto del equipo: con su mapa de puntos fuertes y débiles del equipo.

Conocer el valor que alcanza todo el equipo de dirección en sus competencias gerenciales es la meta. La valoración máxima es de 100 puntos. Se considera un nivel de gestión Excelente a partir de los 80 puntos sobre la valoración externa excluyendo la propia.²

Gráfico no. 1 Resultados de la Calidad Directiva (Rendimiento) del Consejo Administrativo o Comité de Dirección aplicado en una empresa cubana.



Las acciones que exige esta parte del proceso son las siguientes:

- A- Sesión de trabajo con el equipo directivo (hora y media) para explicar el modelo de competencias a utilizar y la confección de parrillas de evaluación.
- B- Evaluaciones en línea (unos 15 días para realizarlas y enviarlas de vueltas).
- C- Sesión conjunta con el equipo directivo (hora y media) para compartir Informes y explicar las claves de interpretación.
- D- Sesión individual (una hora) con cada directivo: diagnóstico de puntos fuertes, áreas de mejora y plan de mejora a un año vista.
- E- Reporte a la dirección general sobre fortalezas y áreas de mejora del equipo (hora y media con Dirección general y RRHH).

¿Qué empresas deben aplicarlo hoy?

Las empresas que realizan proyectos de importancia y de largo alcance precisan directivos comprometidos. ¿Puede medirse el compromiso de las personas clave en la organización?, ¿cómo se hace?, ¿quién debe realizarlo?, ¿puede conocerse el

² La autora propone que se incorpore la autoevaluación en el procedimiento, de ser necesario, ya que el sistema evaluativo cubano, por ejemplo, lo incluye en la actualidad.

coeficiente de rotación que tiene el comité de dirección? Y... lo más importante: ¿cómo se gestiona?

En el modelo propuesto por José Aguilar (2006) se observa que el compromiso se puede medir a través de dos variables: por su intensidad y fidelidad en el tiempo. Esto se puede obtener estimando el Índice de Rotación para el Comité de Dirección a tres años vistos.

Tabla no. 3. Nivel de compromiso en un Consejo Administrativo o Comité de Dirección. Variables evaluadas en una empresa cubana.

Nivel de compromiso											
	Gerencia General	Comercial	Logística	Serv. Tec. Garantía	Economía	Venta 1	Venta 2	Venta 3	Venta 4	Venta 5	promedio
Referente TOPTEN	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Intensidad	98.0	90.0	92.0	91.0	91.0	94.0	94.0	91.0	89.0	90.0	92.0
Fidelidad en el tiempo	95.0	90.0	99.0	95.0	93.0	95.0	95.0	89.0	87.0	90.0	92.8
PROMEDIO	96.5	90.0	95.5	93.0	92.0	94.5	94.5	90.0	88.0	90.0	92.4

La gestión del compromiso se llevará a cabo mediante el empleo de diversos instrumentos y de métodos de influencias existentes para impulsar el compromiso: trabajar la visión compartida, afianzar el reconocimiento, construir un plan de formación y desarrollo profesional para las personas con mayor potencial.

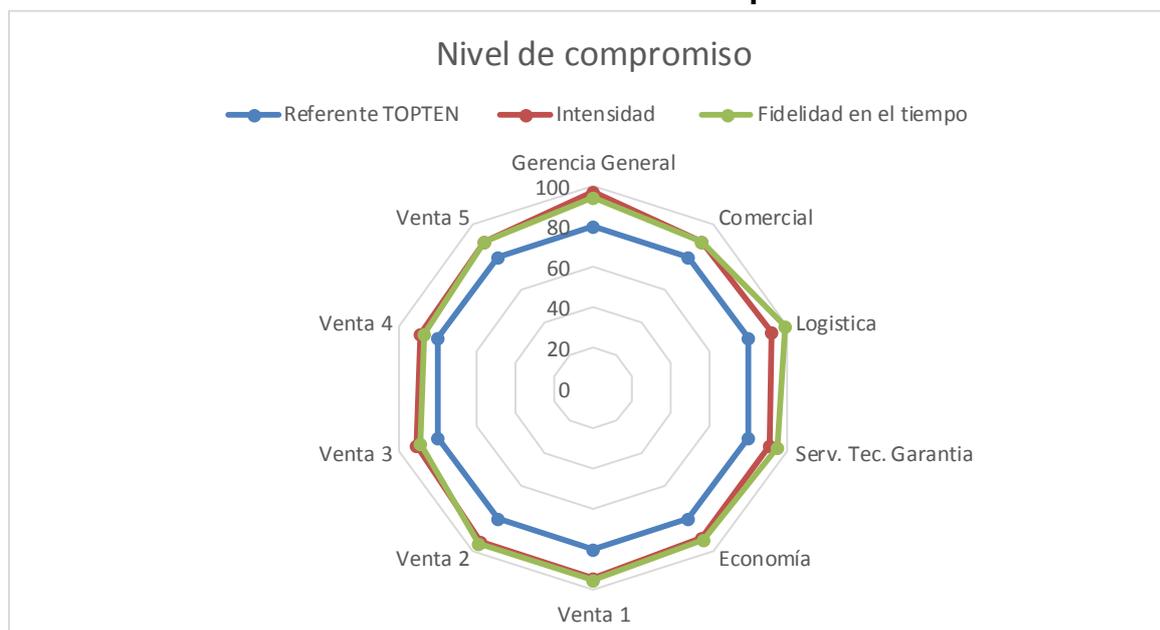
Las acciones que exige esta parte del proceso son las siguientes:

- A) Cuestionarios en línea a realizar por el director general: 2 horas.
- B) Sesión de trabajo con el director general sobre cómo gestionar el compromiso de los miembros de su comité de dirección: 3 horas.
- C) Medir la Sinergia del comité de dirección.

Es frecuente que un comité de dirección este integrado de 5 – 10 personas competentes, cuando trabajan en equipo su capacidad global no equivale a la suma de sus capacidades individuales (x), sino que mengua a x-1 o x-2 por las disfunciones que se producen entre ellos. La sinergia (o potencia) del equipo existe; y por tanto hay que medirla.³

³ Publicación de la Revista ENEMI, Zenea Cruz y Arias (2006).

Gráfico no. 2 Resultados del Nivel compromiso alcanzado por el Consejo Administrativo o Comité de Dirección en una empresa cubana.



Hay un conjunto de interrogantes que deben responderse entre las que se encuentran:

¿Cómo se mide la sinergia de equipo?, ¿Qué elementos la constituyen?, ¿Cómo se libera esa potencia?, ¿Qué factores bloquean esa energía?

La propia consultora TopTen ha desarrollado herramientas que permiten medir el nivel de sinergia (o potencia) que alcanza un equipo de trabajo. Básicamente consiste en realizar un doble análisis primero al cuantificar la capacidad de cada miembro del comité de dirección para integrarse y trabajar en Equipo; y medir la sinergia total alcanzada por el conjunto del equipo.

Tabla no. 4. Sinergia de un Consejo Administrativo o Comité de Dirección. Variables evaluadas en una empresa cubana.

Integrantes del consejo	Capacidad de aprendizaje	Apoyo mutuo	Coordinación de tareas	Reglas y normas claras	Planificación	Reuniones efectivas	Comunicación fluida	Utilización de recursos	Confianza mutua	Visión compartida	PROMEDIO POR INTEGRANTE
Referente TOPTEN	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Gerencia General	97.0	99.0	99.0	96.0	99.0	99.0	99.0	94.0	99.0	99.0	98.0
Comercial	90.0	90.0	90.0	96.0	89.0	92.0	92.0	91.0	90.0	90.0	91.0
Logística	95.0	96.0	95.0	94.0	93.0	95.0	96.0	96.0	95.0	96.0	95.1
Serv. Tec. Garantía	95.0	96.0	95.0	94.0	93.0	94.0	95.0	94.0	92.0	94.0	94.2
Economía	90.0	90.0	89.0	87.0	90.0	95.0	93.0	95.0	92.0	93.0	91.4
Venta 1	95.0	90.0	95.0	91.0	93.0	95.0	93.0	95.0	92.0	93.0	93.2
Venta 2	94.0	95.0	94.0	95.0	94.0	93.0	95.0	93.0	93.0	94.0	94.0
Venta 3	93.0	94.0	92.0	94.0	92.0	94.0	95.0	92.0	94.0	94.0	93.4
Venta 4	89.0	90.0	90.0	95.0	87.0	80.0	83.0	94.0	89.0	87.0	88.4
Venta 5	90.0	93.0	90.0	90.0	90.0	90.0	93.0	90.0	91.0	95.0	91.2
PROMEDIO	92.8	93.3	92.9	93.2	92.0	92.7	93.4	93.4	92.7	93.5	93.0

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 o un desgaste inoperante en capacidades y energías. 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.

Las acciones que exige esta parte del proceso son las siguientes:

- A. Reunión de trabajo con el comité de dirección: 3 horas.
- B. Sesiones individual es con cada uno de los miembros del Consejo de dirección (1 hora con cada uno).

Lo que permite que se obtenga un plan de mejora para un año, que tiene como objetivo realizar acciones que permitan incidir en la transformación del Comité de dirección en un equipo de alto rendimiento.

Cuando se logra este conocimiento es posible posteriormente medir la evolución en el desarrollo profesional de un directivo, dentro del Comité de dirección.

Con el análisis de la propuesta de TopTen Business Experts (2006), se puede concluir que la calidad de la dirección de una empresa (la de cada uno de sus directivos y la de estos en su conjunto) es un factor crítico para lograr que las empresas sean competitivas y excelentes. Es aconsejable, que se mida la calidad directiva en otras empresas del área, se diagnostique y que se impulse el crecimiento profesional de quienes las dirigen.