

AED

ASOCIACIÓN
ESPAÑOLA DE
DIRECTIVOS

Reflexiones y testimonios sobre productividad y eficiencia directiva

Elaborado por el Grupo de Trabajo sobre
Productividad Directiva de la Asociación Española
de Directivos

Reflexiones y testimonios sobre productividad y eficiencia directiva

Elaborado por el Grupo de Trabajo sobre Productividad
Directiva de la Asociación Española de Directivos

Autores

Enric Casi
Xavier Carbonell
Josep Maria Jordà
Marcel Planelles
Juan Torras

Índice

1. Introducción	5
1.1. Confusión del término productividad y definiciones clásicas	6
1.2. Aplicación del concepto de productividad a los directivos	6
1.3. Indicadores de medición y su problemática	7
2. Algunas preguntas básicas y una propuesta de definición	8
2.1. La eficiencia en la obtención de los objetivos	8
2.2. Cubriendo las expectativas de los grupos de interés	9
2.3. Una propuesta de definición de productividad del directivo	9
3. Reflexiones sobre el análisis de la contribución del directivo	10
3.1. Un doble enfoque de evaluación de la actividad del directivo	10
3.2. La evaluación de las habilidades directivas	11
3.3. La evaluación de las aportaciones tangibles e intangibles	13
4. Conclusiones	14
5. Testimonios de Directivos sobre Productividad y Eficiencia Directiva	15
5.1. Enric Casi. Socio – consejero y director general de Mango y presidente del Grupo de Trabajo sobre Productividad Directiva de la AED	15
5.2. Xavier Brossa. Socio director de PricewaterhouseCoopers Auditores	16
5.3. Ignacio Buqueras. Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE	17
5.4. Alejandro Campoy. Director Territorial de Recursos Humanos en CaixaBank (Murcia-Levante)	19
5.5. Juan Ferrer-Vidal. Regional Managing Director Millward Brown Europe	20
5.6. Rosa María García. Consejera delegada de SIEMENS	21
5.7. Alfonso Jiménez. Socio director de Peoplematters	23
5.8. Antoni Peris. Director general de Negocios Regulados de Gas y Electricidad de Gas Natural Fenosa	24
5.9. Jorge Quemada. Socio de CINVEN	25
5.10. Enrique Servando Sánchez. CEO de Corporación Empresarial O.N.C.E.	26

1. Introducción

En los últimos años se ha puesto de manifiesto la importancia de la transparencia en la gestión de las empresas, en particular en aquellas que por su ámbito de actuación o estructura de propiedad tienen una incidencia especial en su entorno social y también un desarrollo del análisis de la contribución de los directivos entendida en una dimensión holística y vinculada tanto a su desarrollo profesional como al de las organizaciones en las que se circunscribe su actividad.

En este sentido, tanto desde la perspectiva académica como desde el ámbito de la práctica empresarial se ha profundizado en el desarrollo de metodologías que permiten cualificar la contribución del directivo. Por un lado, los aspectos de carácter cuantitativo, como son la consecución de resultados medibles con respecto a indicadores económicos, como también su contribución cualitativa al desarrollo de la organización o su “capital intelectual o relacional” y también su propio desarrollo competencial como directivo, así como su potencial de desarrollo futuro.

La experiencia acumulada en estos años en la gestión del talento y promoción del liderazgo pone de manifiesto no solo la sofisticación creciente de metodologías sino también la constatación que la evaluación coherente de la contribución del directivo constituye el pilar sobre el que se apoya una política de gestión del talento orientada a una mejor eficacia de gestión con impacto en la cuenta de resultados.

En este sentido, el término contribución va más allá de la pura consecución de resultados a corto plazo e integra desde la evaluación de una trayectoria de consecución de objetivos hasta conceptos cada vez de mayor importancia como la valoración de las competencias directivas, su aportación al desarrollo a largo plazo de la organización y la propia productividad, entendida como el uso eficiente de los recursos de que dispone el directivo, entre ellos el tiempo.

Todo ello en el marco de actividad de la empresa que ha de tener en cuenta la relación con la propiedad pero también con otros grupos de interés que pueden ser relevantes en muchos casos, además de los proveedores y clientes, como pueden ser el regulador en actividades sujetas a regulación o la propia comunidad en la que se desarrolla la actividad.

La acción del directivo, como toda acción humana, está guiada por valores que condicionan los objetivos de la misma. Sin embargo, no siempre está orientada a objetivos cuantitativos o de una maximización del beneficio en términos de *homo economicus* puro, sino más bien de *homo agens* que con su actuación orientada en entornos de cooperación social y división del trabajo en procesos de intercambio que se sustentan en un marco institucional o meta-mercado promueven la afloración de valor económico. De esta forma se gestionan intangibles que refuerzan el desarrollo de la cooperación y del propio marco institucional de convivencia.

1.1. Confusión del término productividad y definiciones clásicas

Interpretar bien el concepto de productividad no es una tarea fácil debido a su propia amplitud y a lo difícil que resulta a veces aplicarlo a determinados ámbitos en concreto. Por otro lado, a menudo se habla de productividad con una cierta facilidad, opinando y recomendando sobre el tema pero sin tenerlo nada claro y menos aún su aplicación en un entorno específico. Esto también se debe, en parte, a la variabilidad de los diferentes aspectos que pueden influir en el mismo y, consecuentemente, en sus resultados y su interpretación.

Podemos encontrar, en muchos manuales y guías, definiciones clásicas de la productividad, especialmente referidas a ámbitos muy específicos: la productividad del trabajo en un país (entendido como PIB/horas trabajadas), la productividad de una sección de una fábrica (unidades producidas/horas empleadas), etc. Por otro lado, la palabra tiene también diferentes interpretaciones semánticas, y a veces nos referimos a algo productivo como eficaz, ventajoso, etc. No obstante, en general, se define la productividad como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

1.2. Aplicación del concepto de productividad a los directivos

La cuestión se complica cuando queremos aplicar este concepto de la productividad al trabajo del directivo. En este sentido, la problemática de su análisis es diversa: por un lado definir qué se considera y hasta dónde abarcamos y, por otro, la metodología de la medición ya que habitualmente se ha basado en indicadores muy específicos referidos, en general, a momentos muy concretos en el tiempo. Si a lo anterior le añadimos que, en función del analista, la visión y el enfoque pueden ser muy distintos y subjetivos, el resultado es un conjunto de interpretaciones y conclusiones poco claras y muchas veces confusas.

El hecho de comentar estas dificultades no quiere decir que tengamos que quitar importancia al concepto de productividad del directivo o a no realizar el esfuerzo de reflexionar sobre el mismo para poder llegar a concretarlo y definirlo. La productividad o eficiencia del directivo es un concepto ligado a la gestión o management, con toda la importancia que esto supone. Resumiendo, podríamos decir que las empresas básicamente se componen de capital, trabajo y este factor de gestión o management. La productividad está ligada a esta gestión y este factor de transformación es fundamental; de ahí su relevancia.

1.3. Indicadores de medición y su problemática

Tal y como se comentaba anteriormente, si la interpretación ha sido confusa también se han utilizado medidores que no han ayudado a su clarificación, ya que la han llevado, en general, a ámbitos demasiado específicos o limitados.

Entre este tipo de elementos podemos destacar la utilización habitual de los siguientes enfoques:

Estático vs dinámico

Seguramente se ha hecho una valoración histórica del trabajo del directivo basado en unos indicadores o resultados más de tipo estático (en un momento concreto, etc.) que dinámico (su evolución en el tiempo, etc.).

Corto plazo vs largo plazo

De la misma manera que lo descrito en el punto anterior, este análisis se ha realizado más con una visión a corto plazo que a largo plazo.

Cualitativo vs cuantitativo

Asimismo, el tipo de indicadores utilizados han estado enfocados más bien en aspectos cuantitativos (resultado, cotización/valor de una acción, facturación, etc.) que en otros aspectos más cualitativos (creación de equipos, etc.).

2. Algunas preguntas básicas y una propuesta de definición

En este contexto, podríamos lanzar algunas preguntas relacionadas con los puntos anteriores que nos sirvan como base de reflexión y proponer nuevos planteamientos de este análisis, tales como:

- ¿Puede valorarse el resultado esperado de un directivo exclusivamente con indicadores cuantitativos y referidos a dimensiones económico-financieras?
- ¿Si se incorporan en la medición otras dimensiones cualitativas como las mencionadas, cómo se pueden valorar estas contribuciones?
- ¿Qué papel asignar en la valoración de un directivo al conjunto de su trayectoria, y cómo apreciar que los buenos resultados del presente sean también una garantía de buenos resultados en el futuro?

Para poder obtener una respuesta a éstas y otras cuestiones vamos a analizar a continuación una serie de elementos:

2.1. La eficiencia en la obtención de los objetivos

De acuerdo con lo planteado, y como interpretación y traslación al ámbito del directivo del concepto general de productividad descrito anteriormente, entendemos que deberíamos enfocarlo más bien en cuestiones tales como ser eficientes y en términos de cubrir los objetivos de una organización.

Normalmente esta contribución a los objetivos dependerá del punto de vista que se analice. Así, cada parte interesada o *stakeholder* (entendiendo como parte interesada cualquier grupo o persona sobre los que la empresa tiene influencia) tendrá, seguramente, expectativas diferentes de esta contribución. Cabe señalar que dentro de estas partes interesadas existen dos dimensiones: una dimensión interna (accionistas, trabajadores, etc.) y una dimensión externa (proveedores, clientes, administración pública, sociedad en general, etc.).

2.2. Cubriendo las expectativas de los grupos de interés

Así, podemos encontrar expectativas como la del crecimiento e incremento del valor de una acción, pero también la de preservar el medioambiente, la marca, la creación y consolidación de equipos para el futuro, una adecuada delegación de funciones y supervisión, la formación y promoción de los equipos, innovación en producción, creación de valor, etc., entre otros ejemplos.

Entre ellas, seguramente, las más significativas serán las de sentar las bases de una organización con continuidad en el tiempo, actuando de manera sostenible y cubriendo las preocupaciones y objetivos de las citadas partes interesadas. Dar respuesta a estas expectativas será una de las principales tareas y contribuciones del directivo.

2.3. Una propuesta de definición de productividad del directivo

Llegados a este punto, y recogiendo y desarrollando un poco más las ideas expuestas anteriormente, podríamos aventurarnos a establecer una definición o enfoque de la productividad del directivo en el sentido de una medida de su eficiencia y de su contribución para alcanzar los fines y objetivos de una organización, a corto y largo plazo, cubriendo las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Lógicamente, los fines de las organizaciones y consecuentemente de sus directivos variarán en función de su naturaleza, estructura de propiedad, filosofía, sector en el que opera y del estilo de dirección. Obviamente, no es lo mismo gestionar una asociación que una empresa, estar en el sector energético que sanitario, etc.

3. Reflexiones sobre el análisis de la contribución del directivo

Una vez definido lo que entendemos por productividad del directivo, tendríamos que abordar cuáles son las bases para realizar un buen análisis de su contribución. En este sentido, este análisis se debería establecer teniendo en cuenta diferentes aspectos:

- En primer lugar, se debería realizar en base a un recorrido, a una trayectoria que es la que nos completará la perspectiva necesaria para esta evaluación.
- Por otro lado, los elementos de este análisis, tal y como ya se ha comentado, deberían tener más en cuenta, además del corto plazo, el largo plazo.
- Finalmente, se deberían también incorporar aspectos cualitativos, además de cuantitativos, todo ello con una visión más dinámica y no solamente estática y adaptada a cada tipo de organización.

3.1. Un doble enfoque de evaluación del directivo

Tal y como se ha especificado, la evaluación de un directivo no es una tarea fácil ya que la propia concreción y definición tampoco lo es y, además, en función de diferentes circunstancias, frecuentemente no controladas por los propios directivos, pueden variar mucho estos resultados.

Es por este motivo que seguramente se debería pensar también, no tan solo en la evaluación *a posteriori* de los resultados esperados, sino también en el análisis previo de las habilidades que debería reunir un directivo para que, con unas adecuadas circunstancias o condiciones del entorno, pudieran alcanzar una contribución y eficiencia adecuadas para la organización.

En resumen, para poder valorar de forma adecuada la contribución de un directivo a los objetivos de la organización sería necesario tener en cuenta estos dos enfoques y momentos en el tiempo:

- Al inicio: Un análisis y valoración previa a los resultados, tanto de la organización como del propio directivo, en el sentido de cuáles son sus habilidades directivas y de las condiciones en las que tendrá que desarrollar sus actividades.

- Al final: Una evaluación adecuada de su contribución a los objetivos de la organización, teniendo en cuenta sus habilidades directivas y la situación inicial de la organización y del entorno.

3.2. La evaluación de las habilidades directivas

Cabe señalar que con este tipo de enfoque ganamos en amplitud pero también en complejidad. Nos adentramos en el ámbito de las habilidades directivas que puede ser un tanto subjetivo y que, además, será una condición necesaria pero no suficiente para que se concreten en resultados.

Existe una amplia literatura alrededor de las habilidades que debe reunir un buen directivo y hay multitud de referencias y textos en este sentido. Haciendo una retrospectiva y un gran esfuerzo de concreción, hemos recopilado algunas citas de autores clásicos como Covey, Hill y Carnegie para ilustrar –a manera de ejemplo, pues cada organización tendrá que seleccionar las que se adapten mejor a su cultura y valores– algunas de estas habilidades que se podrían tener en cuenta en la evaluación del trabajo de un directivo:

Proactividad

“El concepto de proactividad no significa solo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de que las cosas sucedan.”

Precisión de objetivos

“La precisión de objetivos es el punto inicial de todos los logros, y su carencia es el obstáculo para noventa y ocho de cada cien personas, simplemente porque nunca llegan a definir sus metas y dirigirse hacia ellas.”

Cooperación

“El de ganar/ganar (considerar que la suma no es cero, es decir: tu ganas pero alguien pierde) es una estructura de mente y corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente beneficiosos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se compro-

meten con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo.”

Trabajo en equipo

“En su alianza creativa usted conforma un grupo pequeño de individuos entregados al mismo objetivo preciso principal. Todos comparten la misma obsesión ardiente, cada uno se beneficia del entusiasmo, imaginación y conocimiento incrementados, y están de acuerdo en la división de las recompensas por la labor.”

Capacidad de escucha y comprensión

“Tenemos tendencia a precipitarnos, a arreglar las cosas con un buen consejo. Pero a menudo no nos tomamos el tiempo necesario para diagnosticar, para empezar a comprender profunda y realmente el problema. Si yo tuviera que resumir en una sola frase el principio más importante que he aprendido en el campo de las relaciones interpersonales, diría lo siguiente: procure primero comprender, y después ser comprendido. Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.”

Ser positivo

“Una actitud mental positiva es la adecuada en cualquier situación determinada y casi siempre está compuesta de las mejores características simbolizadas por palabras como fe, integridad, esperanza, optimismo, coraje, iniciativa, generosidad, tolerancia, tacto, amabilidad, y buen sentido común. La actitud mental positiva es el aspecto más importante de cualquier personalidad agradable.”

Dirigir con valores

“Una organización bien gestionada y competitiva es la que actúa con criterios éticos y con valores, teniendo en cuenta el entorno y la sociedad en la que opera. Como consecuencia, en una organización en la que se actúa correctamente, los directivos están alineados con esta filosofía e incorporan muchas más habilidades y visión de la jugada en sus decisiones que los directivos y organizaciones que no los incorporan. Aspectos como el esfuerzo, la perseverancia, la constancia, etc., unidos a una actitud moralmente correcta, son elementos importantes que favorecerán una adecuada aportación a la organización por parte del directivo.”

3.3. La evaluación de las aportaciones tangibles e intangibles

A partir de estas habilidades la contribución esperada del directivo pasará por crear las bases para que la organización o empresa en concreto tenga presencia en su ámbito o mercado de forma sostenible, mediante una buena gestión económica y también social, laboral y medioambiental. En definitiva, ser una buena empresa, cubriendo las expectativas de las partes interesadas y garantizando el futuro de la propia organización.

Este conjunto de habilidades y condiciones, tangibles e intangibles, es lo que determina la potencialidad del directivo. No obstante, entendemos que, para que en una organización se haga una adecuada valoración de su efectividad, seguramente será necesario alcanzar aspectos tangibles (en términos futbolísticos: títulos cada temporada) para valorar más los intangibles (cantera de jóvenes jugadores, estilo de juego o reputación del club); es decir, que los tangibles nos darán la fuerza para valorar más los intangibles.

Al realizar esta evaluación y tener en cuenta todos los elementos anteriormente citados ésta se vuelve entonces más compleja ya que incorpora elementos que son, en parte, más difíciles de medir por métodos cuantitativos y que forzarán a buscar nuevos instrumentos de medición de carácter cualitativo.

4. Conclusiones

En el año 2011, treinta profesores de gestión empresarial de todo el mundo propusieron una lista de ideas sobre los retos de futuro de los directivos. Gary Hamel y Julian Bor-kinshaw realizaron una encuesta a más de tres mil directivos para que clasificaran estas propuestas en términos de importancia. Entre las cinco primeras se encuentra la siguiente:

“Desarrollar indicadores de rendimiento holísticos: Las herramientas de medición del rendimiento han mejorado considerablemente en las últimas décadas, pero aún siguen presentando una inclinación hacia indicadores cuantificables y a corto plazo, así como hacia las necesidades de los accionistas. El reto es desarrollar sistemas que abarquen un conjunto más amplio de necesidades de los grupos de interés y que no se limiten solo a los indicadores cuantitativos. ¿Cómo podemos medir el verdadero impacto de nuestras actividades en las comunidades con las que nos relacionamos y en el mundo en el que operamos? ¿Qué aspecto tendría un cuadro de mando integral que incorporara las necesidades de nuestros nietos? Pocas compañías han prestado atención a estas cuestiones.”

El objetivo de este documento ha sido –de una manera humilde y desde la experiencia práctica en el mundo de la empresa– intentar abrir una reflexión sobre la productividad del directivo, que es uno de los principales retos de futuro.

Desde nuestro punto de vista, la productividad del directivo se tendría que considerar como una medida de su eficiencia y de su contribución para alcanzar los fines y objetivos de una organización, a corto y largo plazo, cubriendo las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Y proponemos un nuevo enfoque de los sistema de evaluación que incorporen indicadores dinámicos, que midan a corto-medio-largo plazo, y que evalúen tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos, relacionados principalmente con las habilidades directivas.

Nos parece que es urgente e importante que se siga avanzando en estos nuevos enfoques para evaluar la productividad del directivo y poder dar respuestas adecuadas a la mayor transparencia en la gestión de la empresa que nos pide la sociedad.

5. Testimonios de directivos sobre productividad y eficiencia directiva



Enric Casi

Socio – consejero y director general de Mango y presidente del Grupo de Trabajo sobre Productividad Directiva de la AED

¿Crees que los directivos españoles son suficientemente productivos?

Creo que no depende del origen del directivo sino del estilo de dirección. Creo que es una simplificación demasiado extrema vincular solo culturas con directivos más o menos productivos; esto depende también de sus cualidades y virtudes. Cuando observamos el mundo, vemos que las zonas más desarrolladas lo son, en parte, gracias

a sus directivos y que, también, hay buenos directivos porque hay una cultura empresarial e industrial favorable que lo fomenta (ambiente social, tradición familiar, escuelas de negocios, etc.).

Dicho esto, entiendo que el directivo español se encuentra en un área geográfica con una tradición industrial y empresarial favorable que fomenta su desarrollo y productividad.

Podemos observar que alrededor del mundo hay directivos españoles que están desempeñando cargos en primera línea en grandes multinacionales. Por otro lado, muchas empresas españolas están exportando a todo el mundo; esto indica que el nivel de productividad de la dirección de estas empresas tiene que ser elevado.

La interrelación de los diferentes factores da como resultado que un directivo sea o no suficientemente productivo.

¿Qué deberían hacer para mejorar su productividad, sus competencias y su contribución a la empresa?

Creo que es importante destacar la actitud positiva y proactiva en la actividad diaria, teniendo en cuenta que la actividad del directivo comporta, en muchas ocasiones, un gran esfuerzo. Por lo que es importante que cuente con un entorno familiar afectivo, armonioso y estable que le ayude a alcanzar sus retos profesionales. Otras cualidades

que un directivo debería desarrollar serían un buen discernimiento, fuerza mental y saber escuchar con una actitud humilde. Por otro lado debería fomentar el trabajo en equipo, promocionar a sus colaboradores y desarrollar una salud mental y física óptimas, propiciando una competencia positiva en el seno de la compañía.

Desde tu experiencia personal, ¿qué criterios utilizas en tu día a día para conseguirlo?

El trabajo por objetivos y proyectos con una colaboración estrecha con los diferentes equipos a fin de conseguir las metas y objetivos de dichos proyectos. Es importante conseguir entusiasmar a los colaboradores y al equipo, llegar a crear una atmósfera emocionalmente positiva alineando la felicidad personal con el cumplimiento de los objetivos profesionales. En definitiva, conseguir la realización personal y los objetivos de la compañía al mismo tiempo.



Xavier Brossa

Socio director de PricewaterhouseCoopers
Auditores

¿Crees que los directivos españoles son suficientemente productivos?

Sin duda, tenemos mucho recorrido por delante comparado con nuestros homónimos europeos. Si bien nuestro horario de trabajo es significativamente más extenso que el de nuestros colegas, dado el contexto cultural, no somos capaces de gestionar los proyectos enfocando nuestros esfuerzos tan eficazmente como lo hacen ellos. Existe el hábito de dedicar tiempo a comentar con otros colegas temas que no están directamente relacionados con nuestras

prioridades. Asimismo, el tiempo dedicado a almorzar sigue siendo excesivamente largo. Se organizan reuniones en exceso y somos en general poco estrictos en el cumplimiento del horario previamente fijado. En algunos casos la agenda es pobre y no siempre se prepara correctamente.

¿Qué deberían hacer para mejorar su productividad, sus competencias y su contribución a la empresa?

Sin duda, una mayor “internacionalización” de nuestros directivos ayudaría a imbuirnos mucho más de una cultura más eficiente.

Desde tu experiencia personal, ¿qué criterios utilizas en tu día a día para conseguirlo?

Intentar ser cada día más eficiente, fijándome metas asumibles y procurando los marcos de eficiencia que me permitan no alargar en demasía la jornada de trabajo.



Ignacio Buqueras

Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

¿Crees que los directivos españoles son suficientemente productivos?

Lo son algunos directivos de las empresas, como también algunos altos cargos de las administraciones. Pero también es

verdad que otros muchos no saben utilizar bien el tiempo propio, ni administrar adecuadamente el de los demás, ni respetarlo.

¿Qué deberían hacer para mejorar su productividad, sus competencias y su contribución a la empresa?

Sobre todo, deben optimizar su tiempo de trabajo y esforzarse porque sus colaboradores también lo hagan, primando en ambos casos la eficiencia sobre la presencia. Hay que terminar con la cultura del presentismo, y desarrollar la cultura de la eficiencia buscando la excelencia. La pérdida de tiempo se mide en miles de euros, que se acumulan inexorablemente en los costes de las empresas.

Han de ejercer una dirección por objetivos, en la cual se valore a los trabajadores por los resultados obtenidos, no por las horas de presencia física.

Es importante que diariamente el directivo sea consciente de su propio rendimiento, –hay que poder medirlo– y de qué puede y debe hacer para mejorarlo. También ha de conocer a sus colaboradores y su grado de eficiencia, lo que le permitirá mejorar su retribución en función de los resultados obtenidos.

El directivo debe liderar desde el conocimiento, la confianza y el entusiasmo, mostrando a los trabajadores que el proyecto en el que están embarcados es una aventura en la que vale la pena invertir el bien más preciado que tienen: el tiempo. Hay que lograr un trabajo con significado para la persona, eficacia y apreciación de valor. Para ello hay que ofrecer a mujeres y hombres un planteamiento de colaboración, en el que todos ganan y nadie pierde.

Ha de impulsar la creatividad de sus colaboradores, creando espacios de confianza que les permitan asumir riesgos sin miedo a equivocarse y tomar iniciativas razonables sabiendo que serán apoyados.

También es imprescindible que procure favorecer unas relaciones humanas positivas en el trabajo y sea receptivo a los deseos de conciliación de los trabajadores, lo cual genera excelentes resultados empresariales.

En cuanto a las reuniones, ha de tener claros los objetivos de las mismas, marcar un orden del día, señalar una hora de comienzo y otra de finalización, comenzar con puntualidad, fijar un calendario de ejecución de las propuestas aprobadas y un sistema de seguimiento del mismo, convocar sólo las necesarias...

Desde tu experiencia personal, ¿qué criterios utilizas en tu día a día para conseguirlo?

Como presidente de una Comisión Nacional que trabaja para la racionalización de los horarios, procuro dar ejemplo en mi actividad empresarial y social. Por eso trato de ser estrictamente puntual; utilizo de la manera más efectiva posible el tiempo de trabajo; planifico las tareas priorizando las más importantes y urgentes; intento motivar a mis colaboradores en los horarios previstos; me esfuerzo porque las reuniones que dirijo sean eficaces. En los actos sociales, culturales, políticos,... hay que erradicar la clásica frase para justificar la impuntualidad “Esperamos los quince minutos de respeto/académicos” que yo normalmente corto, y sustituyo por; “Es una falta de respeto para los que son puntuales”. Nadie tiene derecho a hacer esperar a nadie.



Alejandro Campoy

Director Territorial de Recursos Humanos en CaixaBank (Murcia-Levante)

¿Crees que los directivos españoles son suficientemente productivos?

Creo que tenemos ejemplos admirables de españoles desempeñando la función de directivos intermedios y altos directivos en organizaciones de todo el mundo, por lo que yo rediseñaría la pregunta, cuestionándome si el modelo de algunas organizaciones en España permite que sus directivos desarrollen todo su potencial.

En muchos casos, se funciona bajo un modelo presentista, con muy escasa utilización de la tecnología, abuso de reuniones presenciales, jornadas maratonianas y estilos de dirección obsoletos, donde se premia el seguidismo sobre la aportación de valor, donde el error es penalizado en vez de corregido.

Todo ello dificulta, desde mi punto de vista, que el verdadero potencial de nuestros directivos aflore, siendo necesario un esfuerzo extra para demostrar o poder desarrollar las habilidades y capacidades de cada uno de nosotros, en un entorno muchas veces hostil al cambio, a la innovación, a mirar desde otro punto de vista, a no seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho.

¿Qué deberían hacer para mejorar su productividad, sus competencias y su contribución a la empresa?

Tenemos que atrevernos a equivocarnos, luchar contracorriente, aportar valor, ser consecuentes, “hacer lo que decimos”, ofrecer oportunidades, creer en los demás, ser generosos y humildes a partes iguales, disfrutar del trabajo bien hecho, aprender de nuestros errores, seguir intentándolo, cuidar nuestro entorno más cercano: a nuestra familia y a nuestros colaboradores, ser honestos en la competición, valorar a nuestros competidores, marcarnos retos ambiciosos, reírnos más, disfrutar de cada momento que la vida nos ofrece.

Tenemos que aprender a sobrevivir en un entorno en cambio permanente y en aceleración exponencial del cambio.

Desde tu experiencia personal, ¿qué criterios utilizas en tu día a día para conseguirlo?

Pertenezco a una organización donde el “deberíamos” de otros forma parte de nuestros valores, de nuestra razón de ser, por lo que, a todo lo dicho anteriormente añadiría:

Honestidad como principio de actuación a todos los niveles.

Aportar y aprender a todos y de todos.

Disfrutar de mi trabajo.

Sentir como propia la organización para la que trabajo, sin dejar de cuidar espacios privados, de respiro, alejados por completo del entorno laboral.

No renunciar a los valores y principios básicos, bajo ninguna circunstancia o amenaza.

No cruzar nunca la “línea roja”.



Juan Ferrer-Vidal

Regional Managing Director Millward Brown Europe

¿Crees que los directivos españoles son suficientemente productivos?

En general la productividad de las empresas españolas de nuestro sector es algo menor que en otros grandes países de Europa. Nuestro sector es de la investigación de mercados y la consultoría de marca. En este sector el tamaño importa y creo que en este sentido necesitamos buscar eficiencias y productividad adicional, que nos permitan salir al mercado a precios competitivos y con márgenes atractivos. En general, los directivos españoles han centrado sus esfuerzos en los últimos años en aumentar su productividad a través de mejorar su presencia y competitividad en otros países, a través de la exportación. Nunca podemos creérnoslo demasiado pero creo que en la carrera por la productividad, los ejecutivos españoles estamos cada día mejor colocados.

¿Qué deberían hacer para mejorar su productividad, sus competencias y su contribución a la empresa?

Por mi rol en la empresa y mi trayectoria profesional, he estado trabajando muchos años fuera de España y en entornos internacionales con personas de diferentes países, y sí me atrevería a decir que hay formas y maneras de trabajar algo distintas. Creo que en España tenemos una oportunidad de mejora en todo lo relativo a la gestión del tiempo.

Somos más relajados con los horarios de las reuniones, tanto en la puntualidad para empezarlas como para finalizarlas. Los temas probablemente se discuten en exceso y muchas veces temas ya cerrados y decididos se reabren y se siguen discutiendo. Esto no favorece a la fase de ejecución ni de seguimiento de las acciones.

En un entorno donde la internacionalización del trabajo es un hecho, la profesionalización de la gestión es una necesidad de supervivencia. Sin mejorar la productividad, es muy difícil mejorar los márgenes y ofrecer al mercado precios de venta atractivos. Ésta debe ser la combinación ideal. Por lo tanto, dirección estratégica, comercial y de marketing deben colaborar más y de una forma más eficiente.

Desde tu experiencia personal, ¿qué criterios utilizas en tu día a día para conseguirlo?

Yo gestiono varios países, con lo cual debo ser muy estricto con la planificación y el seguimiento. La gestión del tiempo es para mí un activo fundamental y necesito poder apoyarme en un equipo en el que todos compartamos esta misma forma de trabajar.

Para ser competitivo en el mercado las claves son la cercanía a los clientes, la anticipación del futuro y la innovación. Y el foco deber estar siempre en conseguir que nuestra marca sea la preferida; a nivel interno funciona de forma similar. La gestión eficaz tiene mucho que ver con el equipo, liderarlo para sacar lo mejor de cada uno, hacer que el valor de los empleados crezca y que la empresa sea tan preferida a nivel interno como externo.



Rosa María García

Consejera delegada de SIEMENS

¿Crees que los directivos españoles son suficientemente productivos?

Creo que los directivos españoles, después de estos largos años de crisis, hemos aprendido la importancia de prever los cambios del mercado, de adelantarnos a ellos, de reaccionar más rápidamente y, sobre todo, de adaptarnos, lo que ha mejorado nuestra productividad y la de nuestras empresas. Pero está claro que aún queda mucho por hacer sobre todo en el área de innovación en los recursos humanos, en la cultura de liderazgo y el seguimiento de los planes de negocio.

¿Qué deberían hacer para mejorar su productividad, sus competencias y su contribución a la empresa?

Los buenos directivos deben ser capaces de diseñar y desarrollar un proyecto estratégico integral, con visión a largo y a medio plazo y con un plan de ejecución anual. Y para que las decisiones sean adecuadas, los directivos tendrían que conocer muy bien el negocio, a sus clientes, a la competencia y el mercado en el que opera en general. Cuando tienen claro lo que quieren hacer es el momento de definir cuál es su plan de personas.

Los directivos deben ser capaces de sentar dentro de su organización las bases necesarias para atraer y retener a los mejores. Identificar el talento y cultivarlo es fundamental, ya que los empleados de una compañía son su materia prima más importante. Yo creo que los ejecutivos tienen que crear un ambiente de confianza, que permita el error y fomente el aprendizaje a través de un *feedback* honesto, una comunicación clara y transparente, la escucha activa, la cercanía y el respeto.

Además, medir lo que se hace y lo que se consigue es clave para mí y quizá una de las asignaturas pendientes de algunos directivos en España. Es muy importante cumplir los planes y, para ello, establecer unos *KPIs* de medición y realizar seguimientos periódicos de los mismos, así como hacer planes de corrección si no se cumplen.

Desde tu experiencia personal, ¿qué criterios utilizas en tu día a día para conseguirlo?

Lo primero es no dejar nunca de formarme y de aprender de las personas. Nadie nace con un manual debajo del brazo que le convierta en un buen directivo. Dar ejemplo a mi equipo y tener una buena dosis de empatía me ayuda a gestionar mejor el talento de los colaboradores, a incrementar la productividad y, como consecuencia, el desarrollo de la compañía.

Para mí, liderar es la mayor responsabilidad de servir. Creo firmemente que las personas son la base del funcionamiento de una compañía y propongo una cultura de la innovación, de la confianza, la transparencia y la excelencia con el objetivo de intentar convertir a la empresa en la mejor para trabajar. Así se atrae a los mejores y, por tanto, mejora también la productividad.

Por último, en mi trayectoria profesional siempre me han guiado 5 claves, casi todas aprendidas de mi padre o de mi madre en mi juventud: la pasión, porque es fundamental que te guste tu trabajo y que disfrutes con él; el esfuerzo, ya que nadie nos regala nada y cada día cuenta; que la empresa y el trabajo estén alineados con tus valores, con aquello en lo que crees; el trabajo en equipo y, por último, fomentar la innovación y erradicar la cultura del miedo al error; solo así podemos crecer.



Alfonso Jiménez

Socio director de Peoplematters

¿Crees que los directivos españoles son suficientemente productivos?

Creo que los directivos españoles están a mitad de camino entre los más productivos y los que menos, todo depende de con quién te compares e incluso cómo evolucionas en relación al pasado. Creo que los directivos españoles han evolucionado mucho en las últimas tres décadas y hoy han adquirido co-

nocimientos y competencias en línea con el mercado que les han hecho ser mucho más productivos que sus pares españoles de hace treinta años. Sin embargo, todavía hay hábitos que roban productividad que son mejorables, como las reuniones no planificadas, el escaso tiempo dedicado a leer y a pensar o el exceso de pérdida de tiempo en determinados momentos del día. Sin embargo, en términos de comparación internacional, creo que si bien estamos, en relación a la productividad, por debajo de directivos anglosajones, estamos por encima de muchos colegas de otros mercados, incluso de algunos países de Europa continental.

¿Qué deberían hacer para mejorar su productividad, sus competencias y su contribución a la empresa?

Poner más atención en las competencias transversales, no tanto en los conocimientos técnicos, sino en la capacidad de gestionar personas y equipos, convencer, persuadir, comunicar, planificar, organizar, orientar el negocio hacia los resultados y tener mucha cintura para manejarse en un mundo cambiante. El directivo tiene que ver su propio tiempo como un recurso finito que tiene que administrar con sumo cuidado. No puede ser cuello de botella para todo, y debe fomentar entornos que permitan aflorar las iniciativas individuales de sus colaboradores.

Desde tu experiencia personal, ¿qué criterios utilizas en tu día a día para conseguirlo?

Cerrar cada jornada con un balance del día y una mínima planificación del siguiente. Comenzar el día con un recordatorio de las tareas, priorizándolas. Es muy importante también organizar muy bien la agenda. Y, actualmente, es importante el uso que se haga de las tecnologías de comunicación (correo y redes sociales), asegurando que se están utilizando adecuadamente y no son consumidoras de ese recurso precioso que tenemos que es el tiempo.



Antoni Peris

Director general de Negocios Regulados de Gas y Electricidad de Gas Natural

¿Crees que los directivos españoles son suficientemente productivos?

Creo que nuestra productividad actual es bastante buena, como lo demuestra la capacidad de competir en mercados exteriores de la totalidad de los sectores empresariales españoles.

Por mi experiencia profesional, al haber estado trabajando en el exterior trece años compitiendo con empresas de mi sector, la energía, y viendo como otros ejecutivos competían en esos países en otros sectores, creo que el directivo español tiene capacidades sobradas para que su productividad esté a un buen nivel.

El reto consiste en mantenerse a esa cota y adaptarse a los cambios permanentes que se producen tanto en los sectores donde actuamos como en la economía global; para ello el ejecutivo debe estar en continua evolución.

Si tuviera que destacar un aspecto a mejorar serían tanto las largas jornadas como las reuniones tanto en número como en duración, para no bloquear la agenda de nuestros colaboradores, afectando por tanto a su productividad.

¿Qué deberían hacer para mejorar su productividad, sus competencias y su contribución a la empresa?

Creo que hay tres aspectos clave: liderazgo, evolución permanente y capacidad de adaptación.

El liderazgo es esencial para que la organización que está bajo nuestra responsabilidad sea productiva, por lo que deberemos establecer de forma clara los objetivos a lograr, cómo los alcanzaremos y en qué plazo, motivando a los equipos para asegurar que toda la organización los conozca y esté comprometida.

También debemos estar al día de los métodos de gestión, a través de la formación o los foros de la red, conocer las tecnologías disponibles, saber qué hacen nuestros competidores y las empresas líderes, aunque sea en otros sectores, y fomentar la innovación.

Por último, debemos ser capaces de adaptarnos a la evolución de nuestro entorno que por definición es cambiante.

Desde tu experiencia personal, ¿qué criterios utilizas en tu día a día para conseguirlo?

Ante todo, marcar objetivos y plazos claros y ambiciosos, tanto a corto plazo –anual– como a medio plazo –unos tres años– lo que permite orientar la actividad de mis equipos tanto en la consecución del plan anual como en la evolución de la organización y el negocio.

A su vez efectúo un seguimiento semanal o mensual, en función de la criticidad del proyecto, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y hacer los ajustes necesarios.

Fomento el compromiso de toda la organización, para lo que dedico todo el tiempo necesario para asegurar que tienen claro los objetivos a lograr y cómo hacerlo.

Maximizo el uso de las nuevas tecnologías en la mejora de la productividad, impulsando el desarrollo de nuevos proyectos y la búsqueda de soluciones en otros sectores que nos puedan ser de aplicación. Además, en mi caso, es esencial por mis continuos viajes ya que, al igual que muchos otros directivos, mi oficina es móvil.

Intento estar al día para lo que la red y los foros son esenciales; también recomiendo periódicamente poder disponer del tiempo para hacer algún programa de formación en gestión.



Jorge Quemada

Socio de CINVEN

¿Crees que los directivos españoles son suficientemente productivos?

En general sí que creo que los directivos españoles son productivos si tomamos una jornada laboral como medida. Somos gente trabajadora y que se esfuerza por conseguir los objetivos establecidos. El problema en mi opinión viene del hecho que esa productividad se logra en base a alargar las jornadas de trabajo de forma muchas veces exagerada.

¿Qué deberían hacer para mejorar su productividad, sus competencias y su contribución a la empresa?

Creo que hay ciertas cuestiones logísticas que ayudan a mejorar la productividad. Se debería ser más inflexible con la puntualidad y duración de las reuniones. Tener agendas claras para las reuniones, y si son reuniones regulares, hacer más actas escritas que definan las conclusiones, los siguientes pasos acordados y cómo se va a efectuar su seguimiento. Por otra parte considero que ayudaría hacer más uso de formaciones destinadas a mejorar aquellos aspectos del ejecutivo, que por extensión optimizan su contribución a la empresa. En mi experiencia personal, el uso de un buen coach ha sido muy beneficioso.

Desde tu experiencia personal, ¿qué criterios utilizas en tu día a día para conseguirlo?

Trabajo actualmente en Londres, y creo que la cultura anglosajona es tremendamente práctica y orientada a la productividad. Intento ser muy puntual en las reuniones, estableciendo objetivos y una agenda clara al inicio de las mismas. Por otro lado, muchas veces se pueden solucionar cuestiones con conferencias telefónicas que ayudan a ahorrar tiempo y dinero. Reconozco también que la cultura latina, que dedica más tiempo a las relaciones personales y a conocer a la gente con la que se trabaja, tiene mucho atractivo, por lo que tampoco debemos caer en la obsesión por ir a lo puramente práctico y relacionado con el negocio.



Enrique Servando Sánchez

CEO de Corporación Empresarial O.N.C.E.

¿Crees que los directivos españoles son suficientemente productivos?

Los directivos en España adolecen de algunos vicios en la organización del trabajo, en la delegación de tareas y en el aprovechamiento profesional de los equipos que merman el resultado de su productividad.

¿Qué deberían hacer para mejorar su productividad, sus competencias y su contribución a la empresa?

Un compendio de las siguientes actuaciones:

- Elegir equipos profesionalmente muy competentes, sin miedo a que en algunos aspectos sean más especialistas que el propio directivo.
- Establecer una organización del trabajo, donde cada puesto tenga una competencia concreta, con la conciencia de que forma parte de un equipo.
- Establecer una relación de transparencia y de confianza exigente en el trabajo encomendado.
- Delegar tareas de manera organizada a las posiciones que mejor rendimiento pueden obtener.
- Estar siempre exigentemente preparado para responder a las demandas de su equipo.
- Establecer objetivos claros de actuación que estén bien enfocados al cumplimiento de los planes estratégicos establecidos en la empresa.

Desde tu experiencia personal, ¿qué criterios utilizas en tu día a día para conseguirlo?

- Utilizando un buen sistema de selección de personas.
- Estableciendo un programa competente de formación continua.
- Persiguiendo un organigrama de competencias claro, que permita a cada posición saber cuál es la demanda de su aportación.
- Estableciendo un sistema de retribución variable por cumplimiento de objetivos, que contenga ingredientes de aportación personal y de consecuciones corporativas provocando obtener las opiniones de los colaboradores como elemento útil para el debate de las soluciones a aplicar.
- Dedicando algún tiempo a favorecer, en la medida de lo posible, el bienestar de los colaboradores dentro y fuera de la empresa; quien no tiene equilibrio personal no puede aportar productividad a su empresa.
- Promoviendo de manera habitual la relación positiva entre los diferentes equipos de la empresa para intentar conseguir la mejor conciencia posible de trabajo conjunto.
- Trabajando permanentemente para aportar a la dirección de la empresa soluciones operativas para construir los planes de futuro.
- Adquiriendo la formación necesaria periódicamente para poder dar respuestas a las situaciones cambiantes que se me presenten.

Sobre los autores

El informe se ha elaborado a partir de diversos testimonios donde directivos de referencia en España han compartido sus reflexiones y opinión sobre el tema, además de la propia experiencia e investigación de los autores del informe.

Para los testimonios del informe, la AED ha contado con la participación de Enric Casi, Socio – consejero y director general de Mango y presidente del Grupo de Trabajo sobre Productividad Directiva de la AED; Xavier Brossa, Socio director de Pricewaterhouse-Coopers Auditores; Ignacio Buqueras, Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE; Alejandro Campoy, Director Territorial de Recursos Humanos en CaixaBank (Murcia-Levante); Juan Ferrer-Vidal, Regional Managing Director Millward Brown Europe; Rosa María García, Consejera delegada de SIEMENS; Alfonso Jiménez, Socio director de Peoplematters; Antoni Peris, Director general de Negocios Regulados de Gas y Electricidad de Gas Natural Fenosa; Jorge Quemada, Socio de CINVEN y Enrique Servando Sánchez, CEO de Corporación Empresarial O.N.C.E.

En cuanto a los autores, todos ellos miembros del grupo de trabajo sobre Productividad Directiva de la AED: Enric Casi, Socio – consejero y director general de Mango y presidente de este grupo de trabajo; Xavier Carbonell, Director de responsabilidad social corporativa de Mango; Josep Maria Jordà, Director general de la Fundación CEDE; Marcel Planelles, Profesor del Departamento de Política de Empresa de Esade y Juan Torras, socio de Egon Zehnder.

Coordinación: Cristina Gomis, responsable de proyectos y nuevos contenidos de la AED.

Corrección y edición de textos: Albert Moreno.

Sobre la Asociación Española de Directivos

Creada en 1996 bajo el impulso de Isidro Fainé (actual presidente de honor – fundador), la AED (www.asociaciondedirectivos.org) tiene como misión contribuir al desarrollo de los líderes que dirigen las empresas españolas. Está integrada por más de 1.800 directivos de empresas de diversos sectores y tamaños. Dos tercios de sus miembros son el primer ejecutivo de sus respectivas compañías.

La AED impulsa un amplio conjunto de actividades, entre las cuales figura el desarrollo de informes como el presente, elaborado por directivos con experiencia en los temas analizados para que sus conocimientos sirvan a otros colegas a la hora de reflexionar sobre la productividad y eficiencia directiva.



www.asociaciondedirectivos.org

